

MUSEU EPISCOPAL DE VIC

El repte del Museu Episcopal de Vic:
esdevenir un producte cultural i turístic
d'àmbit internacional

Cristina Font i Companyó (cristina.font@uvic.cat)

Anna Palomo Chinarro (anna.palomo@uvic.cat)

Objectius d'aprenentatge del cas

A nivell general, un primer objectiu és que l'estudiant sigui capaç d'analitzar (conèixer la institució, identificar les causes del problema, etc.) i sintetitzar la informació facilitada.

Un dels objectius essencials és posar en pràctica teories i models específics relacionats amb l'àmbit del turisme, la cultura i el màrqueting. És a dir, es tracta de comprovar teories determinades en "el món real", en aquest cas en el món del patrimoni i de la cultura.

Després del treball individual previ, és recomanable posar en comú les propostes individuals per resoldre el cas i debatre-les. L'objectiu final és que l'estudiant sigui capaç de prendre decisions i fer noves propostes de futur. És a dir, que sigui capaç de formular recomanacions sobre possibles accions i/o solucions que calgui seguir per resoldre la situació problemàtica descrita.

Pedagogia bàsica

Aquest cas pràctic és molt adequat per aplicar als darrers cursos de les titulacions universitàries de graus de les àrees de turisme, administració i direcció d'empreses, comunicació i humanitats. També és aplicable a estudis de postgrau dels àmbits esmentats anteriorment, així com a estudis de postgrau especialitzats en gestió cultural i del patrimoni.

Es pot aplicar a assignatures concretes com ara les següents:

- Patrimoni cultural.
- Gestió de l'empresa i màrqueting.
- Disseny de campanyes de comunicació.

En general, s'aconsella aplicar el cas pràctic després que s'hagin assolit els fonaments teòrics de les matèries relacionades amb les àrees de coneixement. Malgrat això, en funció del nivell de l'assignatura es pot variar el moment d'aplicació del cas.

Els coneixements necessaris per poder resoldre el cas estan relacionats amb la segmentació de mercats, els elements del màrqueting mix, el disseny de productes turístics i culturals, les estratègies de comunicació, etc.

Resum del cas

Les institucions museístiques del segle XXI, entre aquestes el Museu Episcopal de Vic, s'han de regir tenint en compte tota una sèrie d'objectius que considerem bàsics:

- Orientar l'activitat considerant els diferents nivells de lectura que es poden fer de les obres que s'exhibeixen: públic en general, grups infantils o gent gran i professionals i/o estudiosos.

- Obrir el museu a la ciutat, ja que és aquesta la que actua com a pont entre l'entitat i el ciutadà.
- Generar una dinàmica d'intercanvis i, així, propiciar exposicions temporals que permetin la fidelització del visitant (un museu no s'ha de visitar només una vegada).
- Propiciar una praxi interactiva de coneixements, amb què el visitant, a més de mirar, entri en relació amb les realitats que es presenten.
- Intentar que el museu estableixi lligams d'influència recíproca i d'intercanvi amb altres activitats de la realitat de l'entorn.
- Generar fonts de documentació i informació. Per això, és necessari que es facin publicacions en el terreny de la investigació i la divulgació.
- Oferir l'espai museístic per a activitats diverses; l'espai museístic ha de ser polivalent (qualsevol excusa és bona per apropar l'espai museístic al ciutadà).
- Incloure dins de l'espai museístic una àrea destinada a l'accés informàtic i l'estudi, ben dotada documentalment i tecnològicament.
- I, finalment, el museu i les seves activitats han d'aspirar a un reconeixement i un prestigi en l'àmbit local però també, si les col·leccions són prou importants, en l'àmbit internacional.

Lligat a aquest últim punt, però en relació directa amb els punts precedents, el repte d'un museu important al segle XXI ha de ser esdevenir un producte cultural i turístic d'àmbit internacional.

El Museu Episcopal de Vic estudia i exhibeix una de les col·leccions de plàstica medieval més importants del món, així com una representació magnífica de l'evolució de l'art litúrgic i les arts decoratives a Catalunya. Els projectes recents del MEV en l'àmbit museològic, museogràfic i arquitectònic (pensats i desenvolupats entre els anys 1995 i 2002) han corregit comportaments arcaics i han incidit en molts aspectes imprescindibles per aconseguir el repte esmentat anteriorment. No obstant, malgrat els esforços dels gestors i malgrat que la mateixa ciutat de Vic cada vegada atreu més l'atenció dels turistes, encara podem dir que el públic majoritari d'aquest museu és un públic de proximitat (el 80 % dels visitants són catalans). Estem segurs que hi ha solucions per corregir aquest fet i, precisament, la recerca d'aquestes solucions és l'objectiu principal del cas que es presenta.

Metodologia d'investigació

Per a la preparació del cas pràctic s'han utilitzat diverses fonts d'informació:

- Informació interna facilitada pels responsables del MEV.
- Consulta de bibliografia específica i la pàgina web del MEV.

- Consulta de bibliografia general i recursos electrònics generals (consultar apartat corresponent).
- Realització de dues entrevistes a la responsable de l'Àrea de Comunicació i Difusió del MEV (a l'abril i al setembre de 2008).
- Assistència a la jornada científica organitzada pel MEV Noves tecnologies i patrimoni cultural que es va celebrar el dia 1 de desembre al MEV.

Temes clau del cas

Els temes clau del cas estan vinculats a coneixements de l'àmbit del turisme, la cultura i el màrqueting com ara els següents:

- Anàlisi i diagnosi de la situació d'una institució cultural.
- Definició d'objectius que s'han assolir i d'alternatives estratègiques d'actuació.
- Realització d'un procés de segmentació per captar nous segments de mercat o grups de visitants en una institució cultural.
- Creació, disseny i estructuració d'un producte turístic i cultural.
- Desenvolupament d'una campanya de comunicació i difusió (objectius, missatge, canals de comunicació, pressupost, etc.).

Vincles teòrics

Aquest cas pràctic permet aplicar la teoria desenvolupada per la disciplina del màrqueting; per a l'aplicació de la teoria s'ha de considerar que es tracta d'un museu i, per tant, de la gestió d'un bé patrimonial. Aquest cas permet desenvolupar de manera pràctica teories com ara les següents:

- Analitzar la situació actual del MEV a partir de les fases d'anàlisi (interna i externa) i diagnòstic (DAFO) d'un pla de màrqueting. Cal tenir en compte que no s'aporten totes les dades per poder fer una anàlisi i un diagnòstic prou ajustats, però són suficients per determinar la situació actual del MEV i prendre decisions a partir d'això.
- Determinar alternatives estratègiques d'actuació.
- Fer un procés de segmentació, és a dir, dividir la demanda potencial en grups homogenis perquè el MEV pugui desenvolupar una estratègia que satisfaci les necessitats dels segments de clients. Identificar variables de segmentació (objectives, subjectives, generals i específiques) i segmentar, desenvolupar els perfils dels segments, seleccionar el públic objectiu i triar l'estratègia de segmentació (diferenciada, indiferenciada i concentrada).
- Determinar les actuacions dels elements integrants del màrqueting mix: producte, preu, comunicació i comercialització. Aquest cas pràctic permet treballar, molt especialment, els models teòrics vinculats al "producte" i la "comunicació". D'una banda, seria interessant aplicar la teoria d'estructuració i disseny d'un producte/servei tenint sempre molt present que es tracta d'una institució cultural i que ofereix un servei (producte principal, perifèrics

i complementaris) i, de l'altra, fer el disseny d'una campanya de comunicació (selecció del públic objectiu, els objectius de comunicació, el missatge, la font, els canals de comunicació, el pressupost, la determinació del mix de comunicació).

Preguntes de preparació i discussió

Les preguntes de preparació i discussió del cas es divideixen en dos blocs: les preguntes obligatòries són imprescindibles per a l'aplicació del cas i les preguntes de lliure elecció es poden aplicar de manera total o parcial en funció dels objectius pedagògics del professor.

Preguntes obligatòries:

1. On i com es troba actualment el MEV?
2. Quins són els problemes que té el MEV actual?
3. Cap a on creus que s'hauria de dirigir el MEV?

Preguntes de lliure elecció:

1. Si creus que és necessari captar un segment de mercat nou, com el definiries?
2. Com dissenyaries un nou producte turístic i cultural d'àmbit internacional suficientment atractiu?
3. A partir dels problemes actuals del MEV, quina creus que hauria de ser la tasca de l'Àrea de Comunicació i Acció Cultural del museu?

Respostes suggerides

La resolució del cas ofereix un ampli ventall de respostes i, per tant, d'accions possibles que el MEV pot desenvolupar.

Quan l'alumne hagi fet una anàlisi de la situació actual i, per tant, hagi detectat clarament quins són els problemes actuals del MEV (diagnòstic DAFO), hauria de ser capaç de plantejar les solucions següents i interrelacionar-les:

- Abans de plantejar-se la internacionalització del MEV, resulta indispensable adoptar mesures per difondre el seu contingut dins de l'Estat espanyol. Aquesta acció implica el desenvolupament d'un segment de mercat, que actualment és minoritari, de caràcter nacional. Es podria oferir el mateix producte tot redissenyant-lo, per segments de mercat diversos (individual, grups, escoles, etc.) però per a persones procedents de la resta de l'Estat. L'Àrea de Comunicació i Acció Cultural podria treballar en el redisseny del producte i, conseqüentment, en la seva difusió. S'aconsella continuar amb l'estratègia de segmentació diferenciada, és a dir, desenvolupar actuacions de màrqueting específiques per a cada segment de mercat.

- La responsable de l'Àrea de Comunicació i Acció Cultural del MEV va explicar alguns projectes de futur molt interessants per aconseguir la difusió del MEV més enllà del territori català. En el pla d'acció del Pla estratègic del turisme a Catalunya 2005-2010 es preveu el programa 2: Foment i integració de productes turístics. Una de les actuacions

específiques d'aquest programa és la creació de grans rutes nacionals del patrimoni històric, monumental, artístic, literari, gastronòmic, etc.¹ La idea de Turisme de Catalunya és apostar per redefinir el model turístic actual de sol i platja com a un nou model vinculat a l'àmbit cultural i que permeti potenciar el turisme en les àrees d'interior. Aquesta voluntat s'està duent a terme mitjançant la creació de grans rutes culturals com ara la recuperació de la part del camí de Sant Jaume que passa per Catalunya i que forma part d'un gran itinerari cultural europeu o com la Ruta dels Orígens (romànic). Si el MEV s'integrés en grans rutes culturals amb una projecció internacional clara, es podria oferir el producte MEV conjuntament amb altres recursos ubicats geogràficament fora de l'àmbit local. Lògicament, dissenyar un producte-ruta cultural d'aquestes característiques implicaria captar un nou segment de mercat d'àmbit internacional (procés de segmentació) que, per tant, hauria de desplaçar-se i pernoctar en el lloc de destí. Això permetria desenvolupar el turisme cultural a Vic, amb les conseqüències econòmiques favorables que aquest fet comportaria.

- Seria interessant plantejar la possibilitat d'alguna acció conjunta entre l'administració local pròpia (en aquest cas, l'Ajuntament de Vic), l'administració de capitalitat (Ajuntament de Barcelona i Barcelona Turisme) i l'administració autonòmica (Turisme de Catalunya), amb la finalitat d'aglutinar esforços i optimitzar recursos. En aquest sentit, seria interessant crear un producte d'abast nacional i internacional que potenciés la interrelació entre cultura i turisme i l'obertura del MEV més enllà de l'àmbit local. Cal tenir present que Barcelona és un gran destí turístic d'àmbit mundial i que la distància respecte a Vic és pràcticament inexistent: es tracta d'una gran oportunitat que cal aprofitar.²

- A partir de la lectura detallada del cas pràctic es constata l'èxit de les exposicions temporals organitzades pel MEV. A partir d'aquí, es recomana continuar potenciant aquests productes.

- També seria interessant plantejar-se la possibilitat que el MEV "exporti", tant en l'àmbit nacional com internacional, algunes de les seves obres; és a dir, que optés per la itinerància d'una part de la seva col·lecció per tal de donar a conèixer la qualitat del conjunt museístic.

- Lògicament, totes aquestes propostes d'acció haurien d'anar acompanyades d'un nou pla d'actuació de l'Àrea de Comunicació que prioritzés el públic de la resta de l'Estat espanyol i el públic internacional al qual ens volem adreçar, i que tingués una intenció clara de captar el públic turista. Cal revisar si els recursos humans i econòmics de l'Àrea són suficients per tirar endavant les propostes que es puguin fer.

- I finalment, amb l'aplicació pràctica del cas, constatem que alguns alumnes consideren que el nom del MEV (Museu Episcopal de Vic) crea confusió respecte al contingut de la col·lecció: sovint un museu inclou el terme "episcopal" pot semblar un museu amb un contingut únicament i exclusivament de litúrgia religiosa. Consideren la possibilitat de replantejar-se el nom de museu i, per tant, fer una nova proposta de posicionament.

Es podrien considerar respostes errònies o actituds inadequades:

- La comparació del MEV amb altres museus d'àmbit comarcal que no tenen característiques

¹ Vegeu http://www.gencat.cat/diue/turisme/pla_estrategic/.

² Vegeu els annexos 1 i 2 del cas pràctic sobre el nombre de visitants als museus tant de Barcelona capital com de la resta de Catalunya.

semblants i que no són d'un interès tan general (per exemple, el Museu del Blat de Taradell, el Museu Industrial de Manlleu, etc.).

- En parlar de museus com el MEV, és un error considerar el preu de l'entrada com un element regulador de la demanda. No es tracta d'una empresa que es regeixi per criteris econòmics, sinó que és una institució que ofereix un servei cultural.

Consells docents pràctics

- Seria recomanable fer les sessions teòriques de classe (principalment de màrqueting aplicat al turisme i la cultura) abans d'aplicar el cas pràctic.
- Per a l'aplicació del cas pràctic l'ordre adient seria el següent:
 1. Lliurar el cas pràctic als estudiants com a mínim una setmana abans del dia fixat per debatre'l a classe.
 2. Donar unes orientacions mínimes als estudiants (veure els apartats "Temes clau" i "Preguntes de preparació i discussió").
 3. L'estudiant hauria de lliurar el cas desenvolupat de manera escrita al professor abans de fer el debat.
 4. Fer el debat en un mínim de dues hores i tenir en compte els temes, les preguntes i les respostes suggerides.
- És interessant enregistrar el debat per extreure'n els resultats principals.

Bibliografia

a) Bibliografia bàsica:

- Altes, C. **Marketing y Turismo**. Madrid: Síntesis, 1993.
- Antón Clavé, S. (1996). **"Turismo y gestión municipal del patrimonio cultural y monumental"**. **III Congreso de la AECIT. Ponència**. Gijón, 1996.
- Ballart, J. i Tresserras, J.J. **Gestión del patrimonio cultural**. Barcelona: Ariel, 2001.
- Blasco, A. **La empresa y el producto turístico**. Madrid: Civitas, 2002.
- Camarero, C.(2004). **Marketing del patrimonio cultural**. Madrid: Pirámide, 2004. [cop. ESIC]
- Cerveró, J; Iglesias, O. i Villacampa, O. **Màrqueting turístic**. Vic: Eumo, 2001.
- Chamizo, R. **Introducción a la comunicación turística. El valor de la imagen en la comercialización de productos turísticos**. Málaga: Universidad de Málaga, 2003.
- Font, J. **Casos de turismo cultural de la planificación estratégica a la gestión del producto**. Barcelona: Ariel, 2004.
- Kotler, P. **Dirección de marketing**. Madrid: Prentice Hall, 2006.
- Kotler, P.; Bowen, J. i Makens, J. **Mercadotecnia para hoteleria y turismo**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

- León, A. El Museo. *Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra, 1990.
- Lord, B. i Lord, G. D. *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel, 1998.
- Moore, K. *La gestión del museo*. Gijón: Trea, 1998.
- Muñoz, F. *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2000.
- Robinson, M. *“Por un turismo concertado”*. El Correo de la UNESCO, 1999.
- Santesmases, M. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 1999.
- Serra, A. *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide, 2002. [Pozuelo de Alarcón: ESIC cop.]
- Tresserras, J.J. *“El patrimonio cultural como generador de riqueza”*. A: Jornadas Escuelas-Taller y Patrimonio. Ponència. Málaga, 1990.
- Troitiño, M.A. i Troitiño, L. *“Turisme cultural: un segment emergent difícil de quantificar”*. Nexus [Barcelona], núm. 35, Noves polítiques per al turisme cultural (reptes, ruptures, respostes) (2005-2006).
- Valls, J.F. *Las claves del mercado turístico*. Bilbao: Deusto, 1996.

b) Documentació específica del MEV:

- Quaderns del Museu Episcopal de Vic. I. 2005. Museu Episcopal de Vic, 2005.
- Museu Episcopal de Vic. Guia de visita. Museu Episcopal de Vic, 2003.
- Museu Episcopal de Vic. Guia de les col·leccions. Museu Episcopal de Vic, 2003.
- Projecte museogràfic del MEV (1996).
- Projecte arquitectònic del MEV (1996).
- Projecte museològic del MEV (1995).

c) Recursos electrònics:

- <http://www.museuepiscopalvic.com/>, Museu Episcopal de Vic.
- <http://www.barcelonaturisme.com/>, Barcelona Turisme.
- <http://www.turismetotal.org/hometotal.asp>, Diputació de Barcelona.
- <http://www.gencat.cat/temes/cat/cultura.htm>, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya.
- <http://www.gencat.cat/temes/cat/turisme.htm>, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya.
- http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/observatori_turisme/index.html, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya, Observatori de Turisme de Catalunya.
- <http://www.mcu.es/>, Ministeri de Cultura del Govern d'Espanya.
- <http://www.mityc.es/es-ES/index.htm>, Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç del Govern d'Espanya.
- <http://www.unesco.org>

