



PLA DE MÀRQUETING MIX DEL MUSEU CARMEN THYSSEN DE SANT FELIU DE GUÍXOLS



PROPOSTA DE PRODUCTE,
PREU, PROMOCIÓ I DISTRIBUCIÓ
PEL FUTUR MUSEU



AUTORA:
Iria Antúnez Cuenca
41534222V



TUTOR: Josep Vicenç i Eres

TREBALL DE FINAL DE GRAU
GRAU EN PUBLICITAT I
RELACIONS PÚBLIQUES
CURS 2022-2023

RESUM: El Museu Carmen Thyssen serà una realitat en els anys vinents al municipi de Sant Feliu de Guíxols. Com qualsevol projecte d'aquesta notorietat i rellevància, els passos previs a l'obertura del centre patrimonial requereixen la planificació estratègica i la definició de diverses variables de màrqueting, per garantir la seva efectivitat. Així doncs, aquest projecte planteja propostes de producte, preu, promoció i distribució del museu, emmarcades dins un Pla de Màrqueting Mix, que donen resposta als plantejaments i necessitats actuals que presenta l'organització que el gestionarà.

Els fonaments teòrics dels diversos autors i institucions investigades, han orientat els plantejaments gràcies a les tendències museístiques actuals i aspectes imprescindibles. S'ha pogut conèixer la trajectòria artística i comunicativa de l'Espai Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols -el predecessor del museu- i la direcció que prendrà el futur museu, a partir de la investigació qualitativa. A més, s'han pogut determinar els perfils, hàbits de consum i preferències de persones que visitaran el museu en un futur, a través de l'anàlisi quantitativa. La tècnica d'observació ha permès saber els trets diferencials de la competència del museu i les valoracions dels visitants de l'espai artístic.

Així doncs, els requisits imposats, els resultats d'aquestes anàlisis, l'aplicació dels principis teòrics investigats i els coneixements propis adquirits al llarg dels anys d'estudi, donen lloc al present Pla de Màrqueting Mix pel futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols. Finalment, la rigorositat amb què s'ha elaborat cada proposta fa que el projecte sigui aplicable i permeti assolir els objectius que es plantegi la fundació que gestionarà el museu pròximament.

PARAULES CLAU: Màrqueting Mix, Museu Thyssen, Planificació Estratègica, Sant Feliu de Guíxols, Públics.

ABSTRACT: The Carmen Thyssen Museum will be a reality in the next few years in the municipality of Sant Feliu de Guíxols. Like any project of this notoriety and relevance, the steps prior to the opening of the heritage center require strategic planning and the definition of various marketing variables, to ensure its effectiveness. Thus, this project puts forward proposals for the museum's product, price, promotion and distribution, framed within a Mix Marketing Plan, which respond to the current approaches and needs presented by the organisation that will manage it.

The theoretical foundations of the various authors and institutions investigated have oriented the approaches thanks to current museum trends and essential aspects. It has been possible to find out the artistic and communicative path of the Espai Carmen Thyssen in Sant Feliu de Guíxols -the predecessor of the museum- and the direction that the future museum will take, based on the qualitative research technique. In addition, it has been possible to determine the profiles, consumption habits and preferences of people who will visit the museum in the future, through the quantitative analysis. The observation technique has allowed the investigation to find out the differentiating features of the museum's competitors and visitors' opinions of the artistic space.

In fact, the requirements imposed, the results of these analyses, the application of the theoretical principles researched and the knowledge acquired over the years of study give rise to the present Mix marketing plan for the future Carmen Thyssen Museum in Sant Feliu de Guíxols. Finally, the thoroughness with which each proposal has been drawn up makes the project applicable and allows the objectives of the foundation that the museum will be managing in the near future to be achieved.

KEYWORDS: Marketing Mix, Thyssen Museum, Strategic Planning, Sant Feliu de Guíxols, Public.

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ	4
2. REQUISITS DEL PETICIONARI	4
3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ	5
3.1. EL MÀRQUETING	5
3.1.1. Què és el màrqueting?	5
3.1.2. Pla de Màrqueting Mix	5
3.1.2.1. Producte	6
3.1.2.2. Preu	6
3.1.2.3. Promoció	6
3.1.2.4. Distribució	7
3.2. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE MUSEUS I CENTRES PATRIMONIALS	7
3.2.1. Pla de Museus 2030 de la Generalitat de Catalunya	7
3.2.2. Anàlisi i gestió de públics i planificació estratègica	8
3.2.2.1. Anàlisi de la situació	8
3.2.2.2. Experiència del visitant	8
3.2.2.3. Estratègia de comunicació d'un museu	9
3.3. COL·LECCIÓ CARMEN THYSSEN-BORNEMISZA	9
3.3.1. Espai Carmen Thyssen a Sant Feliu de Guíxols	9
4. METODOLOGIA	10
5. RESULTATS	11
5.1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ	11
5.1.1. Externa	11
5.1.1.1. Estudi dels públics	11
5.1.1.2. Estudi de la competència	13
5.1.2. Interna	13
5.1.2.1. Anàlisi de l'espai	13
5.1.2.2. Anàlisi dels públics	14
5.2. PROPOSTA DE PLA DE MÀRQUETING MIX DEL MUSEU CARMEN THYSSEN DE SANT FELIU DE GUÍXOLS	15
5.2.1. Producte	15
5.2.2. Preu	17
5.2.3. Promoció	19
5.2.4. Distribució	21
6. CONCLUSIONS	23
BIBLIOGRAFIA	24

ÍNDIX D'IMATGES

Imatge 1. Auriculars pel telèfon mòbil	16
Imatge 2. Logotip versió reduïda	19
Imatge 3. Anunci a Instagram	19
Imatge 4. <i>Mupi</i> a una estació	20
Imatge 5. Tanca publicitària	20
Imatge 6. Banderoles publicitàries	21
Imatge 7. Distintiu pels "Afins al Museu"	22
Imatge 8. Targeta pel comerç local	22
Imatge 9. Targeta pels hotels de luxe de la Costa Brava	22

ÍNDIX DE GRÀFICS

Gràfic 1. Edat dels enquestats	12
Gràfic 2. Gènere dels enquestats	12
Gràfic 3. Mitjans emprats per informar-se	12
Gràfic 4. Visites a l'Espai Carmen Thyssen	12

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Anàlisi de preus de la competència	18
Taula 2. Càlcul de mesures de centralitat i dispersió dels preus de la competència	18
Taula 3. Proposta de preus definitiva, tipus d'entrades i condicions d'adquisició	18

1. INTRODUCCIÓ

La motivació principal per impulsar aquest projecte és la meua proximitat amb el museu: a part de ser de Sant Feliu de Guíxols i haver passat en aquest municipi tota la vida, també he visitat en nombroses ocasions l'Espai Carmen Thyssen, i existeix un vincle emocional que m'hi uneix. A més, el fet de saber que en un futur gaudirem d'un Museu Carmen Thyssen al bressol de la Costa Brava, m'encoratja i em porta a plasmar un seguit d'idees que materialitzen el meu interès en els museus i en el màrqueting.

Considero que basar el meu Treball de Final de Grau en l'elaboració d'un Pla de Màrqueting Mix per a un projecte real -com és el Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols- que no està del tot creat i plantejat, impulsarà la confiança en mi mateixa i enriquirà la professional que seré en un futur pròxim. Així mateix, tindrè certa llibertat per treballar i elaborar propostes de màrqueting sota el meu criteri, d'acord amb la meua visió i experiència personal, per donar resposta a una necessitat propera.

D'altra banda, el fet d'haver realitzat les pràctiques curriculars del grau a l'Àrea d'Economia Local de l'Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols, també m'ha facilitat l'accés a diverses àrees relacionades amb la promoció econòmica, turística i cultural, i figures imprescindibles que estan treballant en el futur del museu.

Com que el Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols és una aposta estratègica del municipi per promocionar-lo des del punt de vista turístic i cultural, i encara hi ha molts elements per determinar, el meu Treball de Final de Grau pot ser útil per definir propostes de producte, preu, promoció i distribució que es poden incorporar en la gestió d'aquest futur museu.

2. REQUISITS DEL PETICIONARI

Per assegurar que el projecte s'ajusta a la realitat i a les demandes realitzades per part de la Pilar Giró, responsable del projecte artístic del futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, els requisits als quals es donarà resposta a través de les propostes de màrqueting plantejades seran els següents:

Requisit 1: El Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols vol ser un espai social, pedagògic, de trobada, coneixement, investigació, difusió i d'intercanvi, amb esperit propi.

Requisit 2: Una de les visions del museu és apropar la cultura a la població, tant amb la pintura com amb la música, el cinema, el teatre i la performance, entre moltes altres disciplines artístiques.

Requisit 3: El museu vol posar l'emoció en el centre de l'experiència de l'usuari, per tal de generar-li sensacions agradables que facilitin la seva tornada.

Requisit 4: Les noves tecnologies tindran un paper clau a la museografia del futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, en què la pintura catalana serà el centre.

A més dels requisits per part de la institució que gestionarà i planificarà el conjunt del museu, i per tal de corroborar que el projecte compleix amb uns requisits mínims, s'han proposat uns altres objectius a assolir:

Objectiu 1: Aconseguir que el Pla de Màrqueting Mix per a un futur museu elabori propostes que contemplin tots els requisits anteriors.

Objectiu 2: Establir les característiques demogràfiques del públic potencial del museu per poder adreçar les propostes de producte, preu, promoció i distribució als seus gustos i preferències.

Objectiu 3: Aconseguir setanta mil visitants durant el primer any d'obertura gràcies a l'aplicació del Pla de Màrqueting Mix proposat.

3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ

3.1. EL MÀRQUETING

3.1.1. Què és el màrqueting?

El màrqueting, tal com el descriuen Kotler i Armstrong (2013), és un procés social a través del qual les empreses satisfan les necessitats i desitjos dels seus clients i els aporten valor per crear relacions d'intercanvi que siguin rendibles. L'intercanvi, tal com defineix Chias, és un procés entre dues parts, on cada part té una cosa que suposa un valor per a l'altra, i on hi ha una comunicació, una acceptació de l'altra part i certa llibertat d'acceptar o rebutjar una oferta (2007).

Segons l'American Marketing Association, el màrqueting es defineix com "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" [L'activitat, el conjunt d'institucions i els processos per crear, comunicar, entregar i intercanviar ofertes que tinguin valor per als clients, socis i la societat en general] (American Marketing Association, 2017, pàrr. 2).

"El buen marketing [...] es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación" [El bon màrqueting [...] és el resultat d'una curosa planificació i execució, utilitzant eines i tècniques d'última generació] (Kotler i Keller, 2012, p. 3). A més de creure en la planificació i els processos d'intercanvi, Chias (2007) exposa que la creativitat i la tècnica es treballen de manera conjunta en el màrqueting per assolir els objectius.

La finalitat del màrqueting és entendre i conèixer les necessitats, demandes i desitjos de les persones a les quals s'adreça l'empresa, per tal que el producte s'ajusti a elles: el client és el nucli de l'acció -i el producte o servei exerceix un paper secundari (Kotler i Keller, 2012). Els estudis de mercat i les investigacions de consum permeten analitzar els consumidors i obtenir informació per identificar problemes i oportunitats, i perfeccionar i dissenyar accions (American Marketing Association, 2017), però també és important contemplar la individualitat de les persones i heterogeneïtat del mercat (Chias, 2007) per recopilar dades útils i acurades.

3.1.2. Pla de Màrqueting Mix

El Pla de Màrqueting Mix és un concepte àmpliament emprat i definit al llarg dels anys al terreny del màrqueting, i consisteix en la síntesi dels factors i les eines fonamentals que qualsevol estratègia de màrqueting ha d'incloure (American Marketing Association, 2022). "La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas

en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps” [La barreja de màrqueting consisteix en tot allò que l’empresa pot fer per influir en la demanda del seu producte. Les múltiples possibilitats poden ser agrupades en quatre grups de variables: les quatre Ps] (Kotler i Armstrong, 2013, p. 52).

L’expressió més comuna i actual que denomina aquest concepte és “les quatre pes”, d’E. Jerome McCarthy (Chias, 2007), que es tradueix en quatre factors clau: el producte, el preu, la distribució i la promoció (Singh, 2012). Segons Singh (2012), aquestes variables permeten planificar i materialitzar les decisions de màrqueting fonamentals abans del llançament del producte o servei, i posteriorment, guiar les accions dels clients per tal que l’empresa assoleixi els seus objectius, i aconsegueixi un major benefici i un avantatge respecte dels competidors.

3.1.2.1. Producte

El producte és una combinació de béns i serveis (Kotler i Armstrong, 2013) que una empresa posa a disposició del seu consumidor (American Marketing Association, 2022) per satisfer la seva necessitat o desig (Chias, 2007). La percepció del consumidor sobre aquest producte es crea a partir de les característiques fisicoquímiques, que configuren l’aspecte tècnic i objectiu del producte, i de les característiques psicosocials, que consisteixen en el judici de valor subjectiu i personal que en fa l’individu (Chias, 2007).

Chias (2007) indica quines són les característiques psicosocials del producte: la marca, que acostuma a ser l’element diferenciador, i el que aporta nom i cognoms i prestigi al producte; el disseny, que esdevé un reclam de promoció; la qualitat, tant intrínseca com percebuda pel consumidor; la garantia, que fa que el client se senti segur i confii en el producte; i finalment el servei prevenda i postvenda, que és un altre element que es percep com a diferenciador. Kotler i Keller (2012) afegeixen a aquest llistat d’elements la varietat de productes. El producte és l’element clau del Pla de Màrqueting Mix (Singh, 2012), ja que -juntament amb la seva configuració i característiques- és la variable que determina i condiona la resta de passos del pla -el preu, la promoció i la distribució (American Marketing Association, 2022).

3.1.2.2. Preu

El preu és una “expressió del valor econòmic del producte” (Chias, 2007, p.69) que el consumidor paga per la seva adquisició, i és un element diferenciador entre productes amb característiques semblants (Chias, 2007). Pel públic, “el preu transmet expectatives, és a dir, és una informació que anticipa una determinada qualitat” (Laporte, 2021, p.165); i és un símbol d’estatus i de confiança en el producte, ja que determina el seu valor (Chias, 2007). La fixació dels preus és una decisió que forma part del Màrqueting Mix d’un producte (Chias, 2007), i la comparació amb la competència és un dels criteris vàlids per a la seva selecció (Laporte, 2021). Els descomptes i els incentius són eines que es defineixen en el preu d’un Pla de Marketing Mix (Kotler i Keller, 2012).

3.1.2.3. Promoció

La promoció és el conjunt d’accions de publicitat i relacions públiques que es defineixen de manera estratègica perquè el producte arribi al públic (American Marketing Association, 2022) i el persuadeixi per culminar amb la compra (Kotler i Armstrong, 2013). La publicitat permet crear una imatge del producte al mercat i posicionar el producte al mercat (Singh, 2012), i els canals de comunicació emprats permetran comunicar-se amb els públics de l’empresa (Kotler i Armstrong, 2013). Segons Singh, les exhibicions i demostracions també formen part de la promoció de producte (2012).

3.1.2.4. Distribució

La distribució és el lloc físic on es vendrà el producte i la manera com s'entregarà al mercat (American Marketing Association, 2022), les activitats que es portaran a terme perquè el producte estigui disponible per als seus clients i els canals de distribució (Kotler i Armstrong, 2013).

Tal com esmenta Chias (2007), aquestes activitats consisteixen en la comercialització del producte, i inclouen el transport físic del producte, el condicionament dels lots de producció als lots de venda, l'emmagatzematge d'estocs i la prestació del producte - assessorament al comprador i presentació de productes.

3.2. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE MUSEUS I CENTRES PATRIMONIALS

3.2.1. Pla de Museus 2030 de la Generalitat de Catalunya

El *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* és un document elaborat per la Generalitat de Catalunya, que engloba la planificació estratègica i que determina un pla d'actuació global pels museus de Catalunya fins a l'any 2030 (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020). Aquesta eina posa de manifest els "principals reptes que els museus catalans han d'afrontar en un futur" (Generalitat de Catalunya: Direcció General de Comunicació, 2020, pàrr. 3) i les propostes estratègiques que es planteja d'assolir l'any 2030. La seva aspiració és convertir-se en una eina d'abast nacional i amb perspectiva de permanència, que pugui ser considerada de manera comuna pels museus de Catalunya (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

El primer aspecte que la Generalitat de Catalunya exposa que ha de ser present en la visió museística dels anys vinents és l'educació, i aquesta ha de ser el centre de l'activitat del museu. És necessari conèixer els usuaris per poder generar activitats i oportunitats de coneixement adaptades a les seves necessitats i motivacions; i treballar amb escoles, universitats i centres educatius per poder contribuir a millorar la qualitat de l'aprenentatge de l'alumnat. (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

Relacionat amb el primer aspecte, aquest document també contempla la necessitat de crear equips professionals que fomentin la creativitat, l'excel·lència i el rigor, en entorns atractius i dotats per a l'aprenentatge dels individus. La col·laboració, el creixement professional i la formació continuada són els atributs que s'han d'incorporar al pla estratègic del museu (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

El Pla de museus de Catalunya també manifesta que la comunicació ha d'anar incorporada en la planificació estratègica del museu, i la importància de fer partícips als professionals del màrqueting i de la comunicació en les decisions que afecten el disseny i la planificació, i als projectes i activitats desenvolupades. (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

En últim lloc, un dels objectius estratègics plantejats en aquest document és el d'"incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat" (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020, p.113). Les xarxes socials són un suport a través del qual es pot difondre contingut de manera personalitzada i arribar a les generacions més joves, i les noves tecnologies permeten enriquir les experiències de visita, comunicar-se i crear relacions amb els usuaris (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

3.2.2. Anàlisi i gestió de públics i planificació estratègica

3.2.2.1. Anàlisi de la situació

Segons Laporte (2021), abans de començar un pla estratègic, s'ha de conèixer la situació interna i externa del museu; dit amb altres paraules, s'ha de dur a terme una anàlisi externa, que permetrà conèixer el públic potencial i la competència, i -si es tracta d'un museu ja existent- una anàlisi interna, que determinarà quins són els trets característics del museu i els seus públics.

- **Anàlisi externa:**

D'una banda, per conèixer els públics del museu, "cal decidir l'abast territorial del mercat del museu: local, nacional, internacional" (Laporte, 2021, p.152). Així doncs, cal conèixer les característiques del mercat del museu, en funció del seu abast. (Laporte, 2021). Chias (2007) entén el concepte mercat com a un conjunt de consumidors que tenen una necessitat comuna, relacionada amb un producte i un territori geogràfic determinat. D'altra banda, pel que fa a l'anàlisi de la competència, Laporte (2021) considera competència aquells museus que ofereixen una oferta similar en termes de motivacions, i sempre es relaciona amb el coneixement del públic.

- **Anàlisi interna:**

Per dur a terme una anàlisi interna d'un museu ja existent és convenient tenir coneixement sobre els "actius relacionats amb l'edifici i les col·leccions, l'exposició permanent i el programa de temporals, així com els recursos (personal, finançament i despeses, plans anteriors)" (Laporte, 2021, p.153). També cal analitzar informació sobre els públics del museu i les seves característiques (Laporte, 2021).

3.2.2.2. Experiència del visitant

Tal com esmenta Laporte (2021), l'experiència del visitant és el producte que comercialitza un museu. És de vital importància la planificació de qualsevol punt de contacte que l'usuari té amb el museu, i qualsevol tret que se li pugui atribuir.

En primer lloc, les exposicions són l'atractiu principal dels públics quan visiten un museu, i les seves preferències i motivacions s'han de tenir en compte a l'hora de crear les col·leccions d'obres (Laporte, 2021). Aquestes col·leccions han de tractar, també, en les seves narratives, problemàtiques actuals que afecten la societat (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020) d'aquestes, els públics valoren la inclusivitat de gènere, la fàcil comprensió dels textos informatius, la presència de productes audiovisuals (Laporte, 2021) i de les noves tecnologies com la realitat virtual i els productes multimèdia interactius (Boya, 2005).

En segon lloc, la recepció i el confort són un punt crític de l'experiència de l'usuari. Tant el personal, com la senyalització de l'espai i la informació a disposició dels visitants són elements que creen un gran impacte. A més, també es valora la comoditat de la visita i la presència de sofàs o espais de socialització per amenitzar l'estada i reduir la fatiga (Laporte, 2021). A part, hi ha altres serveis complementaris que els visitants esperen trobar a la seva estada al museu, com ara un espai de cafeteria i de botiga. A més, les instal·lacions no només han de poder ser física i sensorialment accessibles per a tota mena d'usuaris -per exemple, els que pateixen alguna discapacitat- (Laporte, 2021), sinó també intel·lectualment, culturalment i econòmicament accessibles (Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura, 2020).

Finalment, és de vital importància que es gestionin els fluxos d'informació entre el museu i els seus públics; tant abans de plantejar el museu -per poder ajustar l'oferta als seus interessos- com després d'haver-lo visitat, per avaluar les opinions dels usuaris i conèixer les seves característiques sociodemogràfiques -com són l'edat, el lloc de residència, el gènere i la situació laboral. La valoració dels aspectes que configuren l'experiència de l'usuari també són variables que el museu pot analitzar (Laporte, 2021).

3.2.2.3. Estratègia de comunicació d'un museu

A part dels elements bàsics d'imatge corporativa -marca, logotip, colors corporatius i tipografies-, Laporte (2021) manifesta que n'hi ha d'altres que s'han de tenir en compte a l'estratègia de comunicació: el nom del museu i els títols de les exposicions s'han de definir de manera estratègica, ja que són avaluats pels públics; la pàgina web del museu és el canal principal a través del qual els usuaris s'informen; i les xarxes socials serveixen per informar els públics que ja tenen una relació amb el museu, i quan la marca del museu està consolidada.

3.3. COL·LECCIÓ CARMEN THYSSEN-BORNEMISZA

La Col·lecció Carmen Thyssen-Bornemisza és una col·lecció privada d'art que pertany a la Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza, i va néixer com a continuació de la Col·lecció Thyssen-Bornemisza (Llorens, 2023). La col·lecció se centra principalment en els segles XIX i XX, i té tres eixos prioritaris: pintura espanyola, pintura nord-americana i pintura europea, amb una destacada representació de l'impressionisme, el postimpressionisme i l'expressionisme (Llorens, 2023).

Arreu del territori espanyol i andorrà, hi ha diversos museus independents que exposen les obres de la Col·lecció Carmen Thyssen-Bornemisza. Els museus Carmen Thyssen de Màlaga, Andorra, i aviat, Sant Feliu de Guíxols, prenen el nom d'aquesta col·lecció que allotgen en les seves infraestructures -és el seu denominador comú. En canvi, la col·lecció artística que allotja el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza pertanyia a Baró Hans Heinrich von Thyssen-Bornemisza i posteriorment va ser adquirida per l'Estat espanyol l'any 1993 (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2023).

Cada museu és gestionat per una fundació privada que s'encarrega de la promoció artística i cultural, a través de l'exposició de les obres de la Col·lecció Thyssen-Bornemisza (Museu Carmen Thyssen Andorra, 2023).

3.3.1. Espai Carmen Thyssen a Sant Feliu de Guíxols

L'Espai Carmen Thyssen a Sant Feliu de Guíxols és un centre d'exposicions temporals que va ser inaugurat l'any 2012, i que alberga una selecció d'obres de la Col·lecció Carmen Thyssen-Bornemisza -i puntualment ha col·laborat amb altres centres artístics, com ara l'Espai Guinovart o la Fundació Bancaja (Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, 2022).

La institució que gestiona l'exposició és la Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, fundada l'any 2008 per la Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza i l'Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols (Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, 2022). La seva implicació principal en l'Espai Carmen Thyssen és la "promoció de la col·lecció de pintura catalana del fons de la col·lecció de la Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza" (Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, 2022, pàrr. 3), i també

“l’organització periòdica d’exposicions temporals d’obres d’art” (Fundació Privada Centre d’Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, 2022, pàrr. 4).

Tal com esmenta l’Espai Carmen Thyssen (2023), la ubicació de l’espai no és a l’atzar, ja que l’Espai Carmen Thyssen uneix la voluntat de l’Ajuntament i de Carmen Thyssen-Bornemisza de dotar Sant Feliu de Guíxols d’un espai on exhibir la col·lecció personal de la baronessa. És així com la vinculació i el compromís de la baronessa amb la ciutat posa a l’abast del públic, a través de l’espai, l’obra d’artistes nacionals i internacionals que no es troba a cap institució museística catalana.

L’espai està ubicat a l’edifici del Monestir de Sant Feliu de Guíxols, i cada any presenta una nova proposta museogràfica que s’exposa durant la temporada d’estiu: *Paisatges de llum, paisatges de somni. De Gauguin a Delvaux* (2012), *Sisley-Kandinsky-Hopper* (2013), *L’ideal en el paisatge. De Meifrèn a Matisse i Gontxarova* (2014), *Barcelona-Paris-New York. D’Urgell a O’Keeffe* (2015), *La il·lusió del Far West* (2016), *Un món ideal. De Van Gogh a Gauguin i Vasarely* (2017), *Natura en evolució. De Van Goyen a Pissarro i Sacharoff* (2018), o *Iconografies. De Sorolla a Picasso i Valdés* (2019), l’exposició virtual *Josep Amat dialoga amb l’impressionisme* (2020) i *Univers Guinovart* (2021). (Fundació Privada Centre d’Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols, 2022). La seva darrera exposició l’estiu de l’any 2022, i alhora una experiència audiovisual, va rebre el nom d’*(IN)VISIBLE*. Va ser la primera mostra d’obres en format digital que formaran part del futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, que obrirà les portes en els pròxims anys (Espai Carmen Thyssen, 2023).

4. METODOLOGIA

La metodologia que se seguirà per a l’elaboració del projecte consta de diversos passos d’anàlisi i aplicació. El primer d’aquests coincideix amb la fase de coneixement previ de la matèria i de les aportacions de teòrics sobre el Pla de Màrqueting Mix i la planificació estratègica de museus, en termes globals i autonòmics.

Un cop conegudes i adquirides les bases teòriques i els fonaments de la creació del Pla de Màrqueting Mix per al futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, es passarà a l’acció de la investigació amb la fase analítica. L’anàlisi que tindrà lloc per fer possible la creació d’aquest projecte es divideix en diverses fases en funció de l’objecte d’estudi.

Per tal de conèixer la trajectòria artística i comunicativa de l’Espai Carmen Thyssen a Sant Feliu de Guíxols, i també les primeres idees o plantejaments sobre el futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, s’emprarà la tècnica d’anàlisi qualitativa realitzant una entrevista a la Pilar Giró¹, comissària i directora artística de l’Espai Carmen Thyssen a Sant Feliu de Guíxols.

A més, per saber quins aspectes han de millorar de cara al futur, és convenient tenir presents les opinions dels usuaris que havien visitat l’Espai Carmen Thyssen. Per aquest motiu, s’observaran les ressenyes publicades a través de l’eina Google My Business i se n’extrauran idees per enriquir les propostes de producte, preu, promoció i distribució.

Amb la finalitat de conèixer el futur públic del museu, les seves dades demogràfiques, els seus hàbits i les seves preferències a l’hora de visitar un museu, s’usarà la tècnica

¹ Vegeu a “Annex 1: Entrevista a Pilar Giró”.

d'anàlisi quantitativa a través d'una enquesta anònima -el formulari es dissenyarà amb l'eina digital Google Forms i el seu contingut s'extraurà a partir dels coneixements teòrics. La mostra seran persones de les comarques gironines o rodalia amb inquietuds culturals, artístiques o museístiques, i s'aplicarà la tècnica "bola de neu" a partir de contactes propers que encaixin amb les característiques esmentades, per tal d'ampliar la mostra. A més, també s'enviarà el formulari a quinze entitats i associacions culturals, artístiques o museístiques per poder fer-ne difusió entre els seus membres: Amics del Museu de Sant Feliu de Guíxols, Mascanada 6, Associació Ad'Art, Associació d'Art Blaublau, Pedret Art i Cultura, Associació Taca, Colectivo Tac Tiq, Cercle Artístic Palamós, Òmnium Alt Empordà, Òmnium Baix Empordà, Òmnium Gironès, Amics dels Museus Girona, Associació de Museòlegs de Catalunya, Associació Catalana de la Crítica d'Art i Amics del Museu d'Art de Girona.

Un altre pas serà el de conèixer la competència que tindrà el museu a través de tècniques d'observació, per materialitzar i valorar els elements museístics i comunicatius que destaquen i que podrien servir d'inspiració per a les propostes elaborades.

El darrer pas d'aquest projecte serà l'aplicació dels coneixements, juntament amb els resultats de les diverses anàlisis, per configurar una proposta de Pla de Màrqueting Mix per al futur Museu Thyssen de Sant Feliu de Guíxols -les dades obtingudes en els passos previs seran el full de ruta que haurà de seguir el pla.

5. RESULTATS

5.1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

5.1.1. Externa

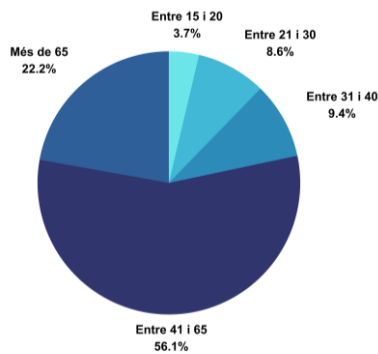
5.1.1.1. Estudi dels públics

El perfil de públic que visitarà el museu s'ha aproximat a través de la difusió d'una enquesta², l'abast de la qual han estat persones de les comarques gironines -Alt Empordà, Baix Empordà, la Selva i Gironès- i rodalia amb inquietuds culturals, artístiques o museístiques.

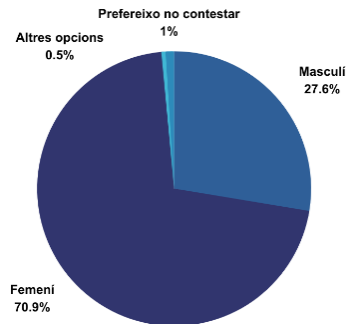
En una població infinita de més de cent mil persones de les comarques gironines i rodalia amb inquietuds culturals, artístiques i museístiques, amb un grau de confiança del 97% ($k=2$), si el grau de dispersió és $P=Q$ i acceptem l'error habitual dels estudis socials d'un 5%, s'ha de fer una mostra d'un mínim de quatre-centes persones. En aquest cas, la mostra ha estat de quatre-centes sis persones. Les dades més representatives que s'han pogut extreure a través de l'anàlisi dels resultats obtinguts es divideixen en tres grups: les dades demogràfiques de la mostra, els seus hàbits i també les seves preferències a l'hora de visitar museus.

Pel que fa a les dades demogràfiques, s'ha pogut observar que el perfil potencial de visitant correspon a dones a partir de quaranta-un anys, amb una situació laboral activa o en jubilació, i residents al Baix Empordà o al Gironès -aproximadament tres quartes parts de les respostes representen aquestes dades. També es demostra que els públics entre quinze i quaranta anys representen un 21,7% dels visitants del museu. Aquestes dades seran de molta utilitat per adreçar, posteriorment, les propostes de producte i promoció del futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols.

² Vegeu a "Annex 2: Resultats de l'enquesta".



Gràfic 1. Edat dels enquestats.
Font: Elaboració pròpia.

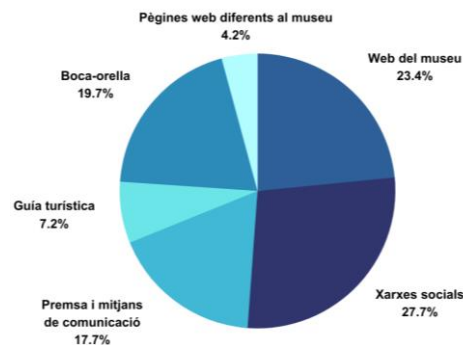


Gràfic 2. Gènere dels enquestats.
Font: Elaboració pròpia.

Quant als hàbits de visita de la mostra a museus, un 84% té el costum de visitar museus, dels quals un 36,7% ho fan diverses vegades al mes, i un 63,3% de manera esporàdica durant l'any -els que no comparteixen aquest hàbit, és generalment per qüestions de temps i de manca d'oferta pròxima i de qualitat. A més, la tipologia de museu que predomina sobre la resta és l'artística -amb un 56,9% de les respostes- seguida de la històrica i arqueològica.

Per informar-se sobre el darrer museu que han visitat, la meitat de mostra ha indicat que la pàgina web i les xarxes socials són els canals preferits per fer-ho -amb un 23,4% i un 27,7%- seguit de la comunicació a través del boca-orella -amb un 19,7%- i de la premsa -17,7%.

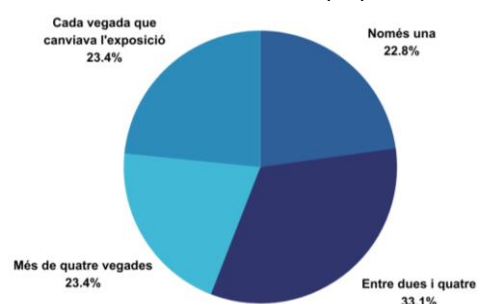
Pel que fa a les preferències de la mostra en les visites, posant èmfasi a l'experiència de l'usuari, hi ha elements que el públic destaca per sobre de la resta a l'hora de visitar un museu: la col·lecció artística, el preu de l'entrada, la facilitat per comprar-la, pàgina web i xarxes socials on trobar informació, neteja, bona atenció i recorregut intuïtiu per les sales, entre d'altres. A més, pràcticament la totalitat de la mostra vol trobar elements interactius en un museu -un 92,1%-, i activitats i tallers relacionats amb la cultura i l'art -96,8%.



Gràfic 3. Mitjans emprats per informar-se.
Font: Elaboració pròpia.

La informació relativa als hàbits i les preferències dels visitants dels museus es tindrà en compte per plantejar les propostes de producte del museu.

Altres dades que han estat significatives són que un 70,9% dels entrevistats havia visitat l'Espai Carmen Thyssen, que el 77,2% ha visitat el museu més d'una vegada, i que un 87,7% té interès a visitar el Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols en un futur. Per tant, hi ha un 16,8% més de la mostra que visitarà el nou museu, en comparació amb l'anterior espai.



Gràfic 4. Visites a l'Espai Carmen Thyssen.
Font: Elaboració pròpia.

5.1.1.2. Estudi de la competència

L'estudi de la competència s'ha dut a terme a través de la tècnica d'observació de diversos museus que tenen ofertes similars i motivacions semblants al Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols. D'aquesta manera, s'han extret els trets diferencials d'aquests museus: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, Museu Carmen Thyssen Andorra, Museo Carmen Thyssen Málaga, MNAC, MACBA, MEAM, Teatre-Museu Dalí, Museu Picasso, Museu d'Art de Girona, Museu del Cinema i Circusland.

D'una banda, pel que fa a la part museística, es destaca que el museu sigui un espai majestuós, i que el seu edifici, l'entorn proper i els jardins que l'envolten rebin a l'usuari amb magnificència; i que a l'interior s'hi puguin trobar obres de totes les disciplines artístiques -escultura, pintura, cartellisme o fotografia, entre d'altres- tant en les exposicions permanents com temporals. A més, dins les instal·lacions, és important que hi hagi llum natural i que l'espai interior estigui ben il·luminat, que es divideixi per zones i que hi hagi un guarda-roba gratuït per poder visitar el museu còmodament. És interessant, també, que el museu tingui una pròpia biblioteca i arxiu relacionat amb la seva temàtica, i que aquests siguin espais oberts al públic.

Es recalca dels museus analitzats, el seu compromís amb l'educació dels usuaris i el seu aprenentatge mitjançant programes, tallers o activitats diverses, i també el fet d'organitzar una agenda d'activitats de manera recurrent per oferir valor als públics de diverses franges d'edat, tractant temàtiques diverses que els poden interessar.

D'altra banda, es destaca de la part comunicativa dels museus observats, la importància que alguns d'aquests atorguen a la seva pàgina web com a eina clau on l'usuari pot trobar qualsevol informació sobre el museu, i a més, comprar-hi l'entrada fàcilment gràcies al seu disseny intuïtiu. També es remarca l'actualització de les seves xarxes socials, a través de les quals es comparteix contingut audiovisual de qualitat, iniciatives que s'hi creen per fomentar la participació dels públics en els canals digitals del museu, i la creació d'aplicacions mòbils per gaudir de les obres amb una alta resolució.

Al mateix temps, també és interessant incorporar a l'estratègia de comunicació el pòdcast, per difondre informació i fomentar l'aprenentatge de manera auditiva, el butlletí per poder adreçar descomptes i propostes de manera individual, i els descomptes en les entrades elaborant paquets amb altres atraccions turístiques properes al museu. També es valora la visita virtual dels diversos espais i formar part de la comunitat d'Amics del Museu.

5.1.2. Interna

5.1.2.1. Anàlisi de l'espai

L'entrevista a la Pilar Giró ha aportat al projecte dades rellevants per entendre el propòsit de l'Espai Carmen Thyssen, la seva trajectòria i els aspectes relatius a la comunicació que més destaquen, i que es troben sintetitzats a continuació.

Segons Giró (2023) l'Espai Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols ha estat, des de l'any 2012, un espai de laboratori que ha permès apropar la Col·lecció Carmen Thyssen a la gent del territori català i que ha demostrat que una ciutat com Sant Feliu de Guíxols té la capacitat de gestionar un projecte Thyssen, amb la magnitud que el caracteritza.

La narrativa de les obres d'aquest espai sempre ha posat al centre la pintura catalana, i aquesta s'ha contextualitzat amb la pintura europea i americana. La Pilar creu en el

parer de deixar de banda els relats historicistes i cronològics, i planteja les exposicions artístiques per explicar històries que vagin més enllà del seu context històric.

Una de les majors fortaleses del museu ha estat la tasca pedagògica de les exposicions i la creació de l'Espai Kids, ja que ha sigut molt enriquidor per als alumnes visitar aquest espai i, a més, s'ha aconseguit ser un referent cultural per als més petits. La gran feblesa de l'espai ha estat la temporalitat del museu, perquè cada any la feina s'ha començat de 0 i la vida de cada exposició ha sigut molt fugaç. D'altra banda, la principal oportunitat de treballar amb una col·lecció tan coneguda, és que s'obren moltes portes que permeten la col·laboració amb altres col·leccions que enriqueixen l'exposició; i també treballar de manera transversal, aprofitant els recursos de l'Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols, pel que fa a treballadors i instal·lacions (Giró, 2023).

Quant a la comunicació i el màrqueting de l'Espai Carmen Thyssen, durant molts anys s'ha externalitzat a una empresa especialista que ha executat un Pla Estratègic de Comunicació i un estudi de públics, i els darrers anys la informació s'ha emès des dels canals de comunicació de l'Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols. Així mateix, l'espai també disposa de pàgina web informativa -no *ecommerce*- que no és considerada una eina clau d'informació, però que ha pres importància amb el temps.

Les directrius globals de la comunicació s'han vist condicionades per l'exposició anual, de manera que els missatges clau, les campanyes publicitàries i la comunicació del museu han depès directament d'aquest producte -que ha canviat cada any. Per tant, no es ven un museu, sinó una exposició, i el seu títol sempre segueix la mateixa estructura.

Tot i això, hi ha diverses accions que s'han impulsat al llarg de la trajectòria de l'espai per tal de promocionar les seves exposicions, com ara anuncis a TV3, anuncis a la ràdio, publicacions a Twitter i Instagram, l'enviament de notes de premsa, rodes de premsa, banderoles, *mupis* i *flyers*, entre d'altres. A més, s'ha potenciat cuidar l'entorn del museu i fer connexions amb els comerços, els restaurants i locals de la zona, per tal d'afavorir de manera transversal i positiva.

5.1.2.2. Anàlisi dels públics

Continuant amb l'anàlisi interna dels públics, l'Espai Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols no disposa de cap registre de visitants ni de les seves característiques que permetin conèixer en profunditat els perfils de visitant que ha tingut l'exposició des de l'any 2012. Tot i això, es poden conèixer quines són les opinions dels usuaris que han visitat aquest espai a través de l'eina Google My Business, on hi ha gairebé quatre-centes ressenyes publicades des de fa vuit anys. A continuació, es mostra un recull de propostes de millora extretes mitjançant d'aquesta via:

- Definir millor l'espai, la mida del museu i el què el visitant es trobarà per evitar decepcions.
- Exposar més d'un quadre dels artistes anunciats al títol de les exposicions.
- Ajustar el preu al producte que s'ofereix i a l'experiència que viurà el visitant.
- Donar llibertat a l'usuari per circular per les sales i passar-hi l'estona que desitgi.
- Replantejar el tema de la seguretat a les sales per evitar que els visitants se sentin perseguits o incòmodes.
- Mantenir actualitzats els canals digitals propis del museu per evitar confondre als usuaris -per exemple, publicant l'horari del museu actual.
- Controlar la qualitat del servei d'atenció al públic per garantir la resolució de dubtes i conflictes que hi pugui haver.
- Adaptar les instal·lacions per a persones amb mobilitat reduïda o discapacitats.

5.2. PROPOSTA DE PLA DE MÀRQUETING MIX DEL MUSEU CARMEN THYSSEN DE SANT FELIU DE GUÍXOLS

5.2.1. Producte

- **Exposició permanent i temporal**

Tal com s'ha mencionat anteriorment, la pintura catalana serà el centre de l'exposició del Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, i actualment s'està treballant en la seva museografia. Per tant, les propostes de producte fan referència a altres obres i espais que hi haurà a l'exposició. Principalment, es proposen diverses sales que es diferencien de la resta d'exposició permanent per la presència de noves tecnologies, tal com es demana al quart requisit del peticionari.

En primer lloc, el museu tindrà una sala plena de pantalles interactives de diverses mides i altures, a les quals apareixeran algunes de les obres en alta resolució, i activitats per ampliar el coneixement al voltant d'aquesta. Després, també es planteja instal·lar una sala immersiva, on els usuaris podran estirar-se de panxa enlaire a uns coixins que trobaran a terra, i visualitzar una projecció que hi haurà al sostre. La projecció audiovisual anirà acompanyada d'àudio que crearà una atmosfera envoltant. A més, es planteja habilitar una sala amb tecnologia de realitat virtual, per poder simular entorns basats en les obres exposades al museu: aquestes sessions seran individuals i tindran una curta durada per evitar les aglomeracions i cues. Per acabar, també es planteja la incorporació d'una sala interactiva, on els usuaris trobaran un espai creatiu de pantalles amb un programa d'intel·ligència artificial. A través d'aquests dispositius podran deixar volar la seva imaginació i fer la seva pròpia obra modificant algunes que hauran vist al museu -però aquesta vegada, de manera digital. Així doncs, podran posar els seus rostres als quadres, pintar-hi nous elements o canviar els colors -entre d'altres-, per emportar-se una obra personalitzada. Després del moment artístic, podran enviar-se l'obra al seu correu personal com a record o imprimir-la a la sortida.

Les sales tecnològiques i les sales tradicionals de l'exposició s'aniran intercalant per dinamitzar i variar el ritme de la visita; i totes les explicacions les podran trobar a uns fulletons que es repartiran a recepció, i que permetran a l'usuari seguir una narrativa de l'exposició diferent en funció del seu nivell de coneixement -infants, general i experts.

A més de l'exposició permanent, hi haurà una sala d'exposicions temporals. La proposta és que les obres que s'exposin en aquest espai s'adrecin a un públic determinat, tractin problemàtiques o qüestions actuals i donin veu a artistes del territori de disciplines artístiques diverses -tal com menciona el segon requisit del peticionari. Un exemple d'exposició temporal podria ser presentar les escultures de l'artista Miquel Aparici, que crea figures amb objectes reciclats; concretament la seva col·lecció "Fauna", composta per animals diversos. L'autor podria assistir al museu per fer la presentació de l'exposició, i es podrien organitzar tallers per infants i adults per crear figures amb objectes que recollissin ells mateixos -d'aquesta manera es contribuiria també a la tasca pedagògica. Un altre exemple d'exposició temporal seria enfocada al tractament de la dona a la pintura al llarg dels anys, a través de diverses disciplines creatives. Així doncs, també s'adaptaria l'exposició temporal al públic del museu, i aquesta tindria una mida més reduïda per totes les persones que no puguin invertir diverses hores en la visita. Com a novetat en aquest museu, també hi haurà una sala per estimular els cinc sentits dels visitants que serà d'accés lliure i gratuït. En aquest espai, les persones podran veure obres, tocar objectes determinats, flairar aromes concrets, degustar allò que hagin adquirit a la cafeteria i escoltar melodies que contextualitzin l'ambient. Aquesta mostra d'art temàtica anirà canviant cada any.

Per descomptat, hi haurà visites guiades que es realitzaran diàriament, que es classificaran en funció del nivell del visitant -infants, públic general i experts en la matèria-, i s'impartiran en diversos idiomes: català, castellà, anglès i francès -en cas que hi hagués demanda d'altres idiomes, es podria plantejar incorporar-los. Per a cadascun dels nivells proposats, els continguts variaran lleugerament per satisfer les necessitats informatives de cada públic. Si l'usuari no desitja viure una visita guiada al museu, podrà optar per descarregar al seu telèfon mòbil l'audioguia en l'idioma que vulgui, escanejant un codi QR que trobarà a la recepció i a les diverses sales. Per tal de poder escoltar les explicacions, a la recepció del museu, es donarà als usuaris auriculars adaptats a la seva connexió mòbil que no s'hauran de retornar - i podran endur-se a casa. A més, el museu també es coordinarà amb centres educatius, associacions culturals i col·lectius de les ciutats i pobles propers que hi vulguin fer visites conjuntes.



Imatge 1. Auriculars pel telèfon mòbil.
Font: Elaboració pròpia.

Per aquelles persones que busquin informació del museu a la pàgina web, podran accedir a una visita virtual que els permetrà conèixer els espais oberts al públic i la primera sala de l'exposició, per tal de mostrar un tastet de què trobaran al museu. Finalment, aquelles persones que ho desitgin podran formar part de la comunitat d'Amics del Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, i obtenir prioritat per participar en les activitats, rebre les informacions en primícia, aconseguir entrades gratuïtes, i descomptes en la cafeteria i la botiga.

- **Espais alternatius a l'exposició**

Per donar resposta al primer requeriment del peticionari, que parla de la voluntat del museu de ser un recinte social, pedagògic, de trobada, de coneixement, investigació, difusió i intercanvi, es plantegen diversos espais alternatius a les exposicions.

En primer lloc, per complir amb la fita pedagògica del museu i la directriu del pla d'acció *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, es proposa crear un espai polivalent on realitzar tallers i activitats educatives, programades periòdicament per a tota mena de públics. Algunes de les activitats podrien ser la creació artística d'un retrat o l'explicació en profunditat d'una obra del museu. També es crearà, a partir del llegat de l'Espai Carmen Thyssen, un espai infantil on els nens i nenes podran crear les seves pròpies obres, jugar a jocs per fomentar la seva creativitat i explicar històries a partir de quadres, per tal d'interpretar de manera personal les obres, i despertar el seu esperit crític.

Amb la finalitat de fomentar la investigació i la difusió en el museu, es crearà un espai de recerca i investigació artística i cultural per a professionals que duguin a terme aquestes activitats. Es plantejarà com un laboratori on els experts faran treballs artístiques que després compartiran amb els públics interessats en la matèria. A més, també es crearà un espai de formació professional adreçat a la col·laboració amb centres educatius, com ara l'Institut Sant Elm del mateix municipi amb els alumnes del batxillerat artístic, i amb estudiants de graus, postgraus i màsters universitaris relacionats amb el món de l'art. D'aquesta manera, es fomentarà l'aprenentatge en tècniques de creació i restauració artística -per exemple- que s'inclouran en els seus plans educatius i que s'adquiriran gràcies a professionals del sector.

Per fomentar l'intercanvi social entre els usuaris del museu i també entre el públic en general, aquest museu disposarà d'espais oberts a tothom: els jardins del museu i la zona de graderia que seran de lliure accés, i que fomentaran la relació entre els usuaris. A més, estarà oberta la cafeteria, que oferirà esmorzars, menús i berenars dissenyats per reconeguts xefs i pastissers catalans - per exemple, Nandu Jubany i Christian Escribà-, per tal d'oferir una gastronomia amb essència pròpia. La botiga també formarà part dels espais públics del museu, i a part de trobar-hi el marxandatge del museu, s'hi podran adquirir peces d'artesans del territori, per donar-los més prestigi i visibilitat. En tots aquests espais, es gaudirà de connexió a internet gratuïta i lliure per als usuaris.

- **Experiència de l'usuari**

El darrer plantejament del producte recau en l'experiència de l'usuari al museu, que s'ha dissenyat a partir del tercer requisit del peticionari, els fonaments teòrics, els resultats de les enquestes, la valoració dels públics i l'anàlisi de la competència. La intenció és que la persona visqui una visita emocional, prioritzant el seu benestar, i els seus sentits.

La comoditat és un dels aspectes que primarà, gràcies a l'amplitud que tindran les sales, als espais de descans on els visitants podran seure i relaxar-se, i al recorregut lineal i intuïtiu de les exposicions que generarà pau i tranquil·litat. Les explicacions de les obres i les informacions del museu es traduiran a diversos idiomes, tindran una mida gran per no forçar la vista, i seran completes i crítiques. Les sales seran diàfanes, ben il·luminades, insonoritzades, i transmetran una música diferent en cada una d'elles que ambientarà la visita. A més, recorrerà una fragància molt suau, feta a mida pel museu, que els visitants podran adquirir a la botiga -l'experiència en tots els sentits.

Per corroborar que el museu serà un espai segur per a la circulació dels usuaris, s'instal·laran equips i personal de seguretat a les sales, que no interferiran en la visita, però garantiran la calma amb la seva autoritat; i es controlarà l'aforament per franges horàries per evitar aglomeracions i la sensació d'aclaparament. Les instal·lacions seran modernes i presentaran l'última tecnologia en equipaments i sistemes, i es prioritzarà l'accessibilitat física, de persones amb mobilitat reduïda i discapacitats, amb la presència de places d'aparcament reservades a l'entrada, grans ascensors, accessos amples, lavabos adaptats i espais planers; però també l'accessibilitat psíquica, disposant informacions arreu del museu escrites en braille, i codis QR amb vídeos de llenguatge de signes per facilitar les explicacions a persones sordes. Parlant de diversitat, les instal·lacions i els productes que generi el museu seran inclusius amb tots els gèneres.

Finalment, el personal també tindrà un paper clau en l'experiència de l'usuari, i garantiran una excel·lent qualitat en l'atenció al públic, ràpida en el servei, i efectivitat en la resolució de conflictes -es formarà per estar al nivell del museu. A més l'horari d'obertura serà ampli per abastar la disponibilitat de tots els públics: cada dia de deu del matí a vuit del vespre, exceptuant els divendres -dels mesos de maig, juny, juliol, agost i setembre- que es proposa fer un horari nocturn per poder visitar el museu fins a mitjanit.

5.2.2. Preu

Com que no es pot establir un preu d'entrada en funció de les despeses del museu, perquè encara no existeixen, s'ha fet una proposta partint dels preus dels museus competents. S'han emprat les mesures de centralitat i dispersió³ -màxim, mínim, recorregut, moda, mitjana, mediana i desviació estàndard- per tal de comparar les mostres de preus de la competència i ajustar la proposta pròpia.

³ Vegeu a "Annex 3: Anàlisi dels preus de la competència".

Taula 1. Anàlisi de preus de la competència.

	Espai C. Thyssen	Thyssen Madrid	Thyssen Màlaga	Thyssen Andorra	MNAC	MACBA	MEAM	Museu Picasso	Museu Dalí	Museu Art Girona	Circusland	Museu del Cinema
Entrada general	7	13	10	9	12	10,8	12	15	17	6	6,9	7
Reduïda	5	9	6	5		6	9	7,5	11	4		5,5
Infantil	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,9	
Exposició temporal					4			4,5				

Font: Elaboració pròpia.

Taula 2. Càlcul de mesures de centralitat i dispersió dels preus de la competència.

Mínim	Màxim	Recorregut	Moda	Mitjana	Mediana	Desviació Estàndard	97% dels valors	68% dels valors	Mitjana -10%	Preu final rodó		
6	17	11	7	10,475	10,4	3,484282892	3,5064	17,443565	6,99071	13,95928	9,43	10
4	11	7	5	6,8	6	2,238551119	2,3228	11,277102	4,56144	9,03855	6,12	6
0	4,9	4,9	0	0,7182	0	1,653371212	-2,5885	4,0249242	-0,9351	2,37155	0,65	0
4	4,5	0,5		4,25	4,25	0,353553391	3,5428	4,9571067	3,89644	4,60355	3,83	4

Font: Elaboració pròpia.

El criteri que s'ha seguit per decidir la proposta final de preus ha estat aplicar un 10% de descompte a la mitjana dels preus, ja que es tracta d'un museu nou que inicia la seva activitat, i es vol facilitar la visita als seus públics. A continuació, es presenta la taula de preus que es proposa per al futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols. Cada tipus d'entrada es regeix per unes condicions d'adquisició, que s'hauran d'acreditar amb els seus corresponents documents a la recepció del museu el dia de la visita. Els tres primers tipus d'entrada fan referència a l'exposició permanent, el quart a l'exposició temporal, i el darrer contempla en el mateix preu els dos formats d'exposició.

S'ha decidit elaborar una entrada per tothom qui vulgui visitar l'exposició permanent i la temporal el mateix dia, i el criteri seguit per definir el seu preu és sumar l'import íntegre del tipus d'entrada que pagarien per visitar l'exposició permanent -en funció de les seves condicions- amb la meitat del preu de l'exposició temporal, aplicant així un 50% de descompte en el preu d'aquesta; excepte les persones amb condicions per adquirir l'entrada gratuïta, ja que aquesta continuarà essent gratuïta.

Taula 3. Proposta de preus definitiva, tipus d'entrades i condicions d'adquisició.

Tipus d'entrada	Preu	Condicions
Entrada General	10 €	Visitants sense condicions que permetin la reducció del preu de l'entrada.
Entrada Reduïda	6 €	Jubilats, docents, estudiants, famílies monoparentals o nombroses, Carnet Jove, persones en situació d'atur.
Entrada Gratuïta	0 €	Menors de 16 anys, Amics del Museu, membres de l'ICOM (<i>International Council of Museums</i>), periodistes, guies oficials.
Exposició Temporal	4 €	Entrada per visitar únicament l'exposició temporal activa.
Exposició Permanent + Temporal	12 €	Persones sense cap condició que permeti la reducció.
	8 €	Persones amb condicions per adquirir l'entrada reduïda.
	0 €	Persones amb condicions per adquirir l'entrada gratuïta.

Font: Elaboració pròpia.

Una altra reducció que s'aplicarà a aquesta graella de preus és la gratuïtat de l'entrada a l'exposició temporal i permanent per a qualsevol persona que visiti el museu els diumenges a la tarda. Tal com s'ha observat a l'anàlisi dels públics a través de les enquestes, un 59,9% de les respostes pertanyen a persones ocupades, un 28,1% a persones jubilades, i un 7,4% a estudiants. Per tant, aquest fet manifesta que el preu de l'entrada general s'adapta a les possibilitats econòmiques d'un gran percentatge dels visitants, i la resta poden optar a tarifes reduïdes presentant les acreditacions corresponents. Així doncs, l'entrada al museu està a l'abast de tothom.

5.2.3. Promoció

El primer pas necessari per a la planificació i execució de la promoció del museu, seria que aquest tingués un Departament de Màrqueting propi, per gestionar la comunicació des de dins i ser participants en les decisions de planificació museística. També es considera fonamental que el museu sigui present a les principals xarxes socials emprades avui dia pels seus públics -aquestes són dues de les directrius que manifesta el pla d'acció *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*.

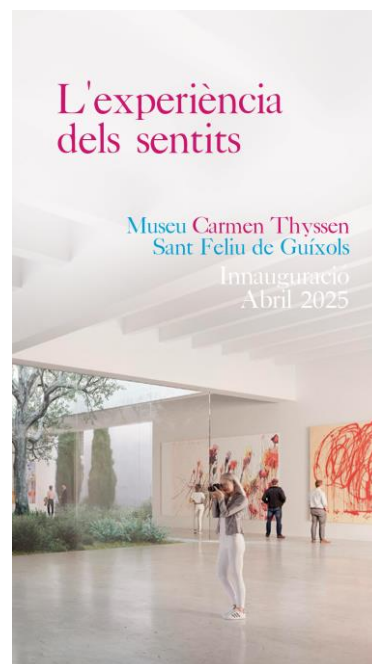
La proposta de canals de comunicació propis pel Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols es planteja seguint el model *Hub & Spoke*, que consisteix en la centralització de la comunicació en una plataforma, que en aquest cas serà la pàgina web, i fomentar-ne la difusió a través de canals externs -les xarxes socials. D'una banda, la pàgina web serà la plataforma clau en l'estratègia de contingut propi i comunicació del museu i, d'altra banda, s'empraran les xarxes socials per mantenir actualitzats els públics interessats i per satisfer necessitats determinades: Facebook, per adreçar la comunicació a un públic adult i madur; Instagram, per arribar a nadius digitals; TikTok, per crear contingut visual i viralitzar-lo per arribar a un major públic; YouTube, per generar contingut audiovisual de qualitat i crear imatge; Twitter, per compartir notícies i informacions de caràcter periodístic i poder etiquetar-les amb paraules clau; i finalment LinkedIn, per compartir notícies i publicar ofertes de feina. La proposta de nom per aquests perfils és "@thyssenguixols" o "Museu Carmen Thyssen Sant Feliu de Guíxols". Per tal d'escurçar i fer més usable i memorable el nom del museu, es proposa utilitzar "Thyssen Guíxols" per designar el museu a les xarxes socials.

ThyssenGuíxols

Imatge 2. Logotip versió reduïda.
Font: Elaboració pròpia.

Seguidament, s'han plantejat un seguit d'accions de màrqueting i publicitat en línia per donar a conèixer el museu entre els seus públics. Una d'elles seria confiar en el *Search Engine Optimization* per posicionar la pàgina web de manera orgànica al cercador, amb l'ús de paraules clau, repeticions i actualització del contingut; i en el *Remarketing* perquè aquells usuaris que entrin a la web i no realitzin la conversió, tornin a ser impactats per anuncis estàtics personalitzats a altres pàgines web que visitin.

Els anuncis personalitzats també es difondran a les plataformes d'Instagram i Facebook, a través de les quals es podran filtrar els perfils dels usuaris als quals es vol arribar, i aconseguir molts impactes amb una despesa baixa. En aquests perfils també es planteja aplicar l'*Influencer Marketing* i treballar amb algun creador de contingut digital per presentar el museu a un perfil d'usuari més jove. També es proposa afegir l'eina del butlletí a l'estratègia de màrqueting per comptar amb una base de dades d'usuaris interessats en el museu, i personalitzar els continguts enviats. A més, el dia que la persona faci anys, s'enviarà una invitació doble per assistir al museu de manera gratuïta.



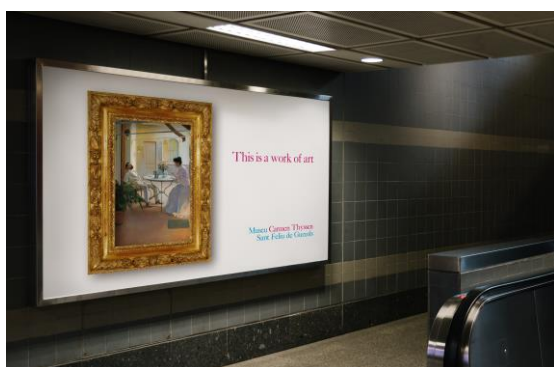
Imatge 3. Anunci a Instagram.
Font: Elaboració pròpia.

Adicionalment, se suggereix crear un pòdcast per divulgar coneixements sobre l'art i temàtiques curioses que interessin als públics, convidant setmanalment experts d'art i cultura per incrementar el seu potencial -alguns exemples podrien ser Roberta Villarreal, Juanra Sanz i Bernardo Pajares. A més, aquest format es pot traslladar als jardins del museu i filmar-lo en directe amb presència de públic, per generar més interès.

També es vol treballar la publicitat *offline* i les relacions públiques per donar a conèixer el museu, per trencar amb l'estacionalització del turisme a Sant Feliu de Guíxols i per aconseguir apropar la cultura al poble -que coincideix amb el segon requisit del peticionari. Les accions que assoliran aquest objectiu són l'organització d'activitats per a tots els públics i interessos: se celebraran conferències de professionals en directe, presentacions, concerts, actuacions de dansa, desfilades de moda, i entre d'altres. També es proposa celebrar jornades i festivals amb temàtiques diverses per potenciar la visita al museu i fomentar la cultura a diversos nivells: "La nit dels museus", celebrant activitats nocturnes per als joves, fent un espectacle de llums, barra de còctels i descomptes en les entrades del museu; el "Dia Internacional dels Museus" el 18 de maig, organitzant visites guiades gratuïtes durant tot el dia i tallers educatius; el GardenThyssen, que seria un festival floral per donar la benvinguda a la primavera, i que decoraria amb flors els diversos espais del museu, i el FesThyssen, que seria un festival cultural d'artistes catalans.

Segons les enquestes portades a cap, el públic del museu són majoritàriament dones de més de quaranta-cinc anys, amb feina o jubilades, residents al Baix Empordà o el Gironès. Per aquest motiu, hi ha determinats mitjans a través dels quals convé promocionar el museu: a la ràdio a través de falques, com ara Catalunya Ràdio i RAC105; a la televisió, al canal TV3, i als diaris i revistes locals, per aconseguir més visibilitat entre el públic mencionat, com ara Gidona, Top Girona, El Punt i Diari de Girona. En aquests diaris, també es pot obtenir publicitat gratuïta convidant als periodistes al museu, enviant als diaris notes de premsa quan es facin activitats d'interès públic, i organitzant rodes de premsa quan hi hagi actes importants. També interessa aparèixer a la revista Costa Brava Excellence, que és una revista referent per la promoció cultural, gastronòmica, paisatgística i de tradicions de la Costa Brava, i que es pot trobar als principals hotels més luxosos de la zona.

Altres anuncis estàtics que es proposen són posar *mupis* als aeroports, estacions i centres comercials arreu de Catalunya -com ara l'Estació de Sants, l'Estació de tren de Girona i l'Espai Gironès, entre d'altres-; les tanques publicitàries a les carreteres dels territoris propers, banderoles a Sant Feliu de Guíxols, i l'*Street Marketing* al mateix municipi, emprant la projecció de quadres del museu a edificis de la ciutat. Aquests formats de publicitat, encara que no siguin digitals, continuen tenint una efectivitat molt alta i capten l'atenció del públic objectiu que té el museu.



Imatge 4. Mupi a una estació.
Font: Elaboració pròpia.



Imatge 5. Tanca publicitària.
Font: Elaboració pròpia.

A més, seria interessant comercialitzar una línia de marxandatge propi a la botiga del museu i un seguit d'objectes col·leccionables per motivar als visitants a comprar articles que els recordin la seva estada al Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols.

Finalment, per demostrar la Responsabilitat Social Corporativa del museu, seria interessant organitzar algun acte benèfic durant l'any per poder recaptar fons per alguna causa social de la terra, com per exemple, La Marató de TV3.

Per poder adreçar, al llarg de la trajectòria del museu, les accions de promoció, es recomana realitzar registres recurrents per conèixer els públics, les seves opinions i interessos. Cada visitant, abans i després de la seva visita, aportarà a la recepció les dades d'interès: edat, gènere, residència, freqüència de visita, interessos, per quin mitjà ha conegut el museu, satisfacció i valoració personal de la visita.



Imatge 6. Banderoles publicitàries.
Font: Elaboració pròpia.

5.2.4. Distribució

Les darreres propostes del Pla de Màrqueting Mix del Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols són les relatives a la distribució del producte. D'aquesta manera, s'ha plantejat que les entrades del museu es vendran de manera directa a la recepció del museu i a la seva pàgina web, i també es col·laborarà amb distribuïdors propers per tal de facilitar o motivar la visita de determinats públics.

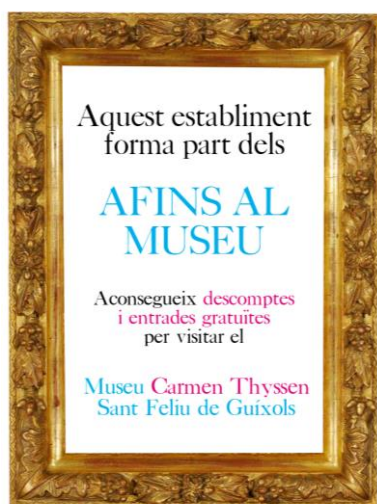
En primer lloc, el punt de venda principal d'entrades serà el mateix museu, la direcció del qual serà la Plaça del Monestir, s/n, 17220 Sant Feliu de Guíxols, Girona. En arribar al museu, el primer que trobarà el visitant serà la recepció on podrà adquirir l'entrada per accedir a l'exposició permanent, temporal, o a ambdues, i realitzar al moment el pagament corresponent. A més de la recepció, també podrà adquirir productes a la botiga del museu i degustar esmorzars, menús i berenars a la cafeteria.

En segon lloc, a part d'un espai físic propi per a la venda d'entrades, el museu també disposarà d'una pàgina web que, mostrarà informació d'interès per al públic i serà un espai digital on es podran aconseguir tiquets per pròximes visites. Aquesta web serà la presentació en línia del museu, i inclourà descripcions de les exposicions permanents i temporals, l'agenda d'activitats organitzades, informació sobre programes educatius, una visita virtual, dades de contacte i l'accés per inscriure's al butlletí, entre molts altres. Així mateix, els usuaris podran accedir-hi i comprar les entrades que desitgin en funció del què vulguin visitar, triar les tarifes que corresponguin a les seves condicions -per obtenir reduccions del preu-, triar el dia i hora de la visita, i efectuar el pagament.

En tercer lloc, la venda d'entrades es durà a terme també a través de distribuïdors. D'una banda, es col·laborarà amb empreses de transport públic, tant locals com nacionals i autonòmiques, per tal d'oferir descomptes a tots els passatgers que viatgin per visitar el museu. La proposta és que es treballi amb empreses de transport ferroviari com Renfe, Avlo, Ouigo i Iryo, i companyies d'autobusos catalanes com Sarfa, Sagalés i Teisa -entre moltes d'altres- oferint un preu especial pel paquet d'entrada i bitllet de transport públic.

A més, també es proposa organitzar amb aquestes empreses trajectes directes d'autobús des de les capitals de província catalanes -Girona, Barcelona, Lleida i Tarragona. D'aquesta manera, es facilitarà l'accés al museu al públic que visqui més lluny o que no disposi de vehicle propi per arribar-hi -el públic jove, per exemple-, i es fomentarà la sostenibilitat en les visites. Aquesta acció també serà útil per facilitar el tràfic de turistes de la ciutat comtal fins al municipi, ja que el Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols serà un atractiu turístic pels visitants internacionals.

D'altra banda, es col·laborarà amb el comerç local de Sant Feliu de Guíxols treballant conjuntament amb establiments seleccionats -com ara botigues, restaurants i hotels- per tal de fomentar les seves vendes i també les visites al museu. El grup d'empreses s'anomenarà "Afins al Museu", i aquestes s'indicaran al públic amb un distintiu. El funcionament de l'acció serà el següent: l'usuari adquirirà unes targetes especials distribuïdes al museu, als establiments col·laboradors i a l'Oficina de Turisme del municipi, que estaran identificats amb un distintiu.



Imatge 7. Distintiu pels "Afins al Museu".
Font: Elaboració pròpia.



Imatge 8. Targeta pel comerç local.
Font: Elaboració pròpia.

Cada vegada que l'usuari faci una compra a un comerç local rebrà un segell a la seva targeta; cada segell que rebí dels establiments, es traduirà en un 20% de descompte en l'entrada del museu, i en podrà aconseguir fins a cinc, com a màxim -la qual cosa representa la gratuïtat de l'entrada.

Finalment, es farà un conveni amb els hotels de cinc estrelles més luxosos de la Costa Brava, per tal d'apropar el museu a un públic exclusiu. En aquests hotels, es distribuiran targetes bescanviables per entrades gratuïtes al museu que s'oferiran a tots els hostes, i que es produiran en diferents idiomes, pensant també en els turistes estrangers.



Imatge 9. Targeta pels hotels de luxe de la Costa Brava.
Font: Elaboració pròpia.

6. CONCLUSIONS

La valoració final del projecte és molt positiva, ja que amb la proposta de Pla de Màrqueting Mix per al futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols hi ha diversos aspectes que s'han assolit. En primer lloc, la realització d'aquest projecte ha plantejat la creació d'un espai social, pedagògic, d'investigació, difusió i d'intercanvi; que apropi la cultura a la població a través de disciplines artístiques diferents; que generi emocions i sensacions agradables i que treballi amb noves tecnologies. Per tant, s'han pogut englobar tant els requisits de la institució que gestionarà el museu, com les directrius generals per configurar les propostes de producte, preu, promoció i distribució; la qual cosa representa el compliment del primer objectiu.

A més, les propostes ja mencionades han estat dissenyades, en nombroses ocasions, per cobrir les necessitats d'un determinat públic, que s'ha conegut a partir de la mostra enquestada. Així mateix, els resultats de l'enquesta han revelat les característiques del públic que visitarà el museu en un futur, cosa que es considera fonamental per poder plantejar les accions de màrqueting adreçades a l'audiència; i a més, dona resposta al segon objectiu plantejat a l'inici del projecte.

Per aquest motiu, les propostes que planteja aquest treball són aplicables un cop s'iniciï l'activitat del museu. El tercer objectiu del treball, es tracta d'una fita a assolir si aquest Pla de Màrqueting Mix arriba a ser una realitat pel Museu Thyssen de Sant Feliu de Guíxols, i es creu que també serà possible el seu compliment. També es recomana, tal com s'ha mencionat amb anterioritat, realitzar un registre de dades dels visitants que siguin d'interès per a futurs plans de màrqueting, plantejament de projectes o presa de decisions del museu, per garantir la seva efectivitat.

A més, personalment, ha sigut tot un repte gestionar un pla de màrqueting d'un museu d'aquesta magnitud, i m'ha demostrat que, gràcies a les meves capacitats i aprenentatges adquirits al llarg del grau, estic preparada per fer el salt al món laboral confiant en mi mateixa. Finalment, sembla raonable pensar que les propostes que es plantegen en el Pla de Màrqueting que s'ha confeccionat poden ser implementades en un futur pròxim, encara que siguin d'una manera esglaonada.

BIBLIOGRAFIA

American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

American Marketing Association (2022, desembre 7). *The Four Ps of Marketing*. <https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing/>

Boya, J. (2005). Les noves tecnologies en les exposicions: una perspectiva històrica. *Mnemòsine: Revista Catalana de Museologia*, (2), 119-127. <http://revista.museologia.cat/uploads/articulos/zfet5jw8rqyudkoz1btiwlfv43.pdf>

Chias, J. (2007). *El màrqueting*. UOC.

Espai Carmen Thyssen. (2023). *El Espai Carmen Thyssen y la ciudad. Abierta al mar y a la cultura*. <http://www.espaicarmen Thyssen.com/es/santfeliu/>

Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols. (2022). *Exposicions realitzades*. <https://fundacioartguixols.cat/espai-carmen-thyssen/exposicions-realitzades/>

Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols. (2022). *L'espai*. <https://fundacioartguixols.cat/espai-carmen-thyssen/lespai/>

Fundació Privada Centre d'Art Col·lecció Catalana de Sant Feliu de Guíxols. (2022). *Qui som*. <https://fundacioartguixols.cat/qui-som/>

Generalitat de Catalunya: Departament de Cultura. (2020). *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*. [Pla d'acció]. <https://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/pla-museus-2030/documents/Pla-Museus-aprovat-Govern-2020.pdf>

Generalitat de Catalunya: Direcció General de Comunicació. (2020). *El Govern aprova el Pla de Museus de Catalunya, el pla d'acció de la Generalitat per al conjunt dels museus del país*. [Nota de premsa]. <https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/388284/govern-aprova-pla-museus-catalunya-pla-daccio-generalitat-al-conjunt-dels-museus-del-pais>

Giró, P. (4 de maig 2023). Entrevista en profunditat sobre l'Espai Carmen Thyssen i el futur Museu Carmen Thyssen de Sant Feliu de Guíxols. (I. Antúnez, Entrevistador).

Kotler, P. i Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P. i Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Laporte, A. (2021). Anàlisi i gestió de públics i planificació estratègica. A Associació de Museòlegs de Catalunya. (Ed.), *Planificació estratègica de museus i centres patrimonials: Manuals de Museologia*, Vol. 4 (pp. 149-179). https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/08.recursos/publicacions/manuals_museologia/04_planificacio_estrategica.pdf

Llorens, T. *La Colección*. (2023). Colección Carmen Thyssen. <https://coleccioncarmenthyssen.es/la-coleccion/>

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (2023). *Historia de Colección II*. <https://www.museothyssen.org/coleccion/historia-coleccion-ii/>

Museu Carmen Thyssen Andorra. (2023). *Fundación Museand*. <https://museucarmenthyssenandorra.ad/es/fundacion-museand/>

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 3 (6), pp 40-45. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf>

