

# Estrategias de comunicación en Museos

## El caso del Museo de Altamira

PILAR FATÁS MONFORTE  
Subdirectora-Conservadora  
del Museo de Altamira

### I. INTRODUCCIÓN

Hoy los profesionales de Museos ya hemos asumido el cambio en el concepto de Museo que se ha producido en los últimos veinte o treinta años. En palabras de Robert Lumley<sup>1</sup> "la idea del Museo como colección para uso de los eruditos ha sido sustituida por la idea del Museo como medio de comunicación." Son lugares de encuentro con la sociedad.

Esta evolución se ha producido en sintonía con el surgimiento de nuevos estilos de ocio vinculados con hábitos culturales: no nos es ajeno el aumento del turismo cultural, a pesar de que España todavía sea considerado como potencial, en términos de cifras, de este tipo específico de turismo. Según el último estudio sobre turismo cultural realizado por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo<sup>2</sup> del Ministerio de Economía, España, a pesar de su riqueza cultural, capta sólo una pequeña parte de la cuota de este mercado, y no goza de una imagen internacional acorde con la riqueza que encierra. España aún es una oferta de vacaciones de sol y playa y sólo un 12% del turismo extranjero tiene motivaciones culturales. Del mismo estudio se desprende que el problema radica en el escaso desarrollo de la gestión cultural orientada al consumo cultural, así como en el bajo nivel de profesionalización en la gestión turístico-cultural.

Pero respecto al cambio en los Museos, no son sus funciones las que han variado, sino la orientación de las mismas. Hoy se conserva, se investiga y se difunde para todos, con una clara voluntad comunicadora.

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

Cuando el renovado Museo de Altamira abrió sus puertas el 19 de julio de 2001, lo hizo con esta voluntad de comunicación. Detrás, un proyecto museológico pluridisciplinar, de carácter integral, que resolvía de forma satisfactoria las principales cuestiones planteadas en sus más de veinte años de existencia (conservación, investigación y difusión).

Entendemos el Museo como medio de comunicación, donde intervienen emisor y receptor, con multiplicidad de mensajes, canales de transmisión y algo que no se puede olvidar: un código común. En definitiva, el Museo debe hablar el mismo idioma que sus usuarios.

En un Museo, todo es mensaje porque hay una imagen de institución que transmitir, un contenido científico que divulgar; en definitiva, tiene una proyección social con una pluralidad de objetivos.

Los diversos *status* jurídicos de los Museos en España condicionan la figura. La titularidad del Museo interviene, con grados de intensidad muy diferentes, en los mensajes a transmitir; de ahí que consideremos a las diversas Administraciones, Fundaciones e iniciativas privadas como verdaderos emisores. Pero al margen de ello, el equipo de trabajo es quien efectivamente, con mayor o menor independencia, es el verdadero creador de los mensajes que el Museo transmite. En este sentido, la evolución de los equipos de trabajo ha sido muy dispar y casi siempre inadecuada en relación con la propia evolución del concepto de Museo. No entraremos a valorar si las plantillas son cuantitativamente suficientes o no, pero sí hablamos de la cualificación.

Respecto a los equipos pluridisciplinarios integrados por conservadores, investigadores, comunicadores, educadores, especialistas en *marketing*, etc. (según modelos americanos), en la mayoría de los casos, es en la figura del conservador, técnico de Museo o museólogo, en quien recaen las tareas más "variopintas", convirtiéndose de esta manera en un técnico "todo terreno" con amplitud de conocimientos en el ámbito de la Museología, pero sin posibilidad de especialización porque las tareas cotidianas lo impiden. Sólo en los grandes Museos, con plantillas suficientes y mayor flexibilidad en la contratación, es posible incorporar en los equipos a técnicos procedentes de otras ciencias sociales que son auxiliares de la Museología.

Si hablamos de receptores de las propuestas del Museo, del propio Museo como institución, a nuestro juicio, podemos considerar que hay tres grupos diferenciados: los usuarios del Museo (no sólo los visitantes, sino los investigadores, usuarios de biblioteca, etc.), que reciben las propuestas del Museo de forma directa e inmediata durante su visita; el público potencial, que recibe la información por canales externos, y la sociedad en general, que también recibe esa información, a pesar de que no se plantee la visita al Museo (de ahí la diferencia respecto al grupo anterior).

De ahí que siempre debamos partir del hecho de que el receptor es un grupo muy numeroso y, por supuesto, completamente heterogéneo y plural.

## 2. EL MARKETING PARA MUSEOS

En 1979, cuando fue creado el Museo de Altamira por Orden Ministerial y establecida su

dependencia directa del Ministerio de Cultura, su objetivo era ser el instrumento más eficaz para la adecuada conservación de un bien de la trascendencia de la cueva de Altamira y para su correcta gestión.

Cuando el Museo se reabre en 2001 con toda su oferta renovada, lo hace con la vocación de ser medio de comunicación, desde una visión mucho más amplia, alejándose de ser un mero conservador de su patrimonio, para redefinirse desde el punto de vista del usuario, sin olvidar la trascendencia de la primordial misión encomendada. De ahí que el proyecto integral incluyera actuaciones para la mejora de la conservación de Altamira y del resto del patrimonio que alberga, un proyecto de investigación planificado de carácter pluridisciplinar, que permitiera actualizar el conocimiento científico de Altamira y las variadas estrategias de comunicación necesarias para la divulgación de dicho conocimiento. Es decir, el proyecto interviene en las funciones tradicionales de cualquier Museo: la conservación, investigación y difusión<sup>3</sup>.

La ampliación del espectro de visitantes al que antes aludíamos, así como su consideración como “usuarios”, “clientes” o “consumidores”, supone que debemos de tener en cuenta sus particularidades, asumiendo que los públicos son muy diversos y que se acercan al Museo con su propio bagaje, movidos por motivaciones muy diversas y con expectativas muy dispares.

El *marketing* para Museos es parte integrante del sistema de comunicación del Museo con su público real y potencial. Podemos definir *marketing* como “un proceso en el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean

mediante la creación e intercambio mutuo de productos, servicios, experiencias y, en último extremo, valor”<sup>4</sup>. Aún hoy, en el campo de la cultura, y más en el mundo de los Museos, parece algo duro hablar de *marketing*, porque tiene un matiz mercantilista que no es del todo asumible por unas instituciones cuya definición o espíritu incluye el término “sin afán de lucro”. Pero los Museos buscan otros beneficios: los beneficios socioculturales, y, por qué no, apropiarnos de métodos y estrategias de *marketing* en busca de estos beneficios intangibles.

### 3. DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL MUSEO COMO PRODUCTO CULTURAL

La renovación del Museo de Altamira permitió crear un nuevo **producto cultural**. A partir de un recurso cultural: la cueva de Altamira, la colección arqueológica que alberga el Museo, etc., se creó una infraestructura, un equipamiento cultural, para convertirlo en producto cultural. El recurso se convierte en producto si se hace accesible, se acondiciona para la visita, se fija un precio, unas condiciones, unos horarios, etc.

En primer lugar, hay que tener claro cuál es el “producto” del que estamos hablando, definirlo, teniendo en cuenta que en el caso de Museos no estamos vendiendo un producto que el consumidor puede adquirir físicamente, sino que vendemos ideas, información, estímulos, experiencias en definitiva.

Hay que conocer muy bien las particularidades del producto; en este caso, si hablamos de

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

la institución como producto general, el Museo de Altamira tiene unas singularidades muy claras:

- Su propio nombre, "Altamira", crea unas altas expectativas, puesto que custodia uno de los grandes hitos de la historia del arte, algo que se ha convertido en un mito para el mundo entero. Eso pone al Museo un listón muy alto para no defraudar esas altas expectativas. A ello hay que unir que particularmente Altamira sea un símbolo social y político para la región, y que, por tanto, las expectativas creadas antes de su inauguración eran de muy amplio espectro y no meramente científicas.
- Por otra parte, su particular ubicación, a 3 km. de un núcleo de población pequeño (Santillana del Mar) y a 30 km. de la capital de la Comunidad (Santander), aunque zona tradicionalmente turística, supone un hándicap en cuanto la atracción de visitantes, puesto que aquellos que vienen, vienen expresamente, haciendo un esfuerzo de desplazamiento (de hecho no hay transporte público hasta el Museo).
- La custodia de un patrimonio, bien patrimonio de la humanidad, nos pone en una tesitura ampliamente debatida: turismo frente a sostenibilidad. A partir de 1982, y para resolver los principales problemas de conservación generados por la más cruda explotación turística en los años 70, la cueva de Altamira tiene un límite prefijado de visitantes anuales: 8.500 personas. Eso supone que el principal bien del Museo, y fuente de turismo de la región, no pueda ser exhibida masivamente. Por eso, uno de los elementos más esperados (si no, el único) del renovado Museo fue la reproduc-

ción de la cueva, expectativa que hasta su inauguración, enmascaró por completo la diversidad de objetivos, oferta y la trascendencia integral del proyecto.

- Así que la presión por conocer Altamira el Museo la resuelve a través de una reproducción de alta calidad. Pero en sí misma esta alternativa es nuevamente un hándicap, por la tendencia a valorar en exclusiva la naturaleza original, "despreciando" copias y reproducciones (a las que a veces se tacha incluso de falsificaciones, confundiendo términos tan dispares). Para superarlo, sólo el trabajo de investigación latente y la calidad en su concepción, diseño y ejecución.

Si utilizamos la terminología del *marketing*, hablaremos de línea de productos culturales para referirnos a la pluralidad de ofertas que el Museo brinda a sus receptores.

Sin duda, la base del éxito del Museo residirá en la capacidad de desarrollar en todo su conjunto ofertas atractivas basadas en la **calidad** y la **singularidad**.

### La imagen del Museo como producto

Según García Blanco, la imagen del Museo es "el concepto o representación conceptual que sintetiza la idea fuerza del Museo, su finalidad prioritaria y más globalizadora. Por ello debe ser el Museo el que elabore la imagen que quiere dar y ser consecuente con ella."<sup>5</sup>

El Museo proyecta a la sociedad una imagen de la institución, más o menos mediatizada por

su titularidad, que establece una relación entre ella y la sociedad. Esa imagen, es decir, la percepción de la sociedad de la institución, se transmite por su identidad corporativa y visualmente se identifica por su identidad gráfica.

La identidad corporativa queda definida por el proyecto, por la gestión y por su misión. El Museo es un Museo Nacional de titularidad y gestión exclusivas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y como tal se define por la singular relevancia de su finalidad y objetivos y la importancia de las colecciones que conserva<sup>6</sup>. La misión del Museo define nuestros rasgos propios que nos diferencian de otras instituciones similares. Así, podemos definirlo como “una institución moderna y funcional que dirige sus actividades a favorecer el acceso a la cultura a todos los ciudadanos, y que se desarrolla en su campo de investigación (la prehistoria, el paleolítico y el arte rupestre), destinada a todas las personas con interés o curiosidad por estos temas”<sup>7</sup>.

Que esa imagen se convierta en imagen de marca dependerá de que sea capaz de ser distinta, singular y de calidad.

La imagen de marca como herramienta de comunicación adopta la forma de un logotipo, un símbolo visual, acompañado o no de un lema. Cuando desde la Subdirección General de Museos se propuso la creación de un logotipo identificativo del renovado Museo, se convocó un concurso de ideas a la que varios diseñadores fueron invitados a participar. Fue muy significativo que el 80% de los diseños presentados incluyeran la imagen de un bisonte. Los técnicos encargados de su selección, y, sobre todo, cono-

ciendo el uso excesivo (me atrevería a decir abusivo) de dicha imagen en Cantabria, se consideró que era preferible optar por una imagen diferente, como forma de distinción y singularidad. Por ello se optó por el diseño de Jacobo Pérez Enciso, ya que reunía la estética con el nuevo aire pretendido, representando el carácter de modernidad y funcionalidad del renovado Museo. El logotipo representa la sección de la cueva enmarcada en un cuadrado, en un color muy similar al de los famosos bisontes polícromos. Según su diseñador, el símbolo es “la representación estratigráfica y simbólica de la cueva de Altamira”<sup>8</sup>.

Junto al diseño del logotipo se entregó el manual de identidad gráfica, el conjunto de normas que regula la utilización de todos los elementos simbólicos y signos gráficos. Incluye el símbolo y el logotipo en diferentes colores y tamaños para usarlo en diferentes fondos, la tipografía corporativa que debe utilizarse y una muestra de su aplicación sobre diferentes productos (papelería, señalética, productos comerciales, etc.)

Estos tipos de manuales señalan los correctos usos del logotipo de manera que ayuda a evitar la anarquía con la que habitualmente se trabaja en este campo y así consigue transmitir una imagen unitaria y definida de la institución.

De hecho el logotipo ha quedado incorporado en todos los ámbitos del Museo porque además ha resultado de una gran versatilidad y permite tanto su incorporación en toda la papelería oficial como usos variados, como su impresión en las bandas de seguridad de los vidrios del Museo.

### **La comunicación del mensaje científico: la colección y su material interpretativo**

No vamos a entrar en los contenidos del Museo, pero, al menos, esbozemos algunas ideas sobre cómo hemos querido contar lo que queremos contar: el contenido científico. Difundir el conocimiento científico, exponerlo en un Museo es socializar el conocimiento, consiste en traducirlo para el público general, tenga o no conocimientos previos de la materia.

Como objetivos generales se plantearon dos:

- El fomento de la actividad intelectual y el deseo de conocer y reflexionar como fuente de satisfacción.
- La presentación y transmisión de los conocimientos actuales sobre la Prehistoria y sus métodos de investigación

Fundamentalmente, en la exposición permanente (Neocueva y Los Tiempos de Altamira) contamos la Prehistoria de una manera amable y accesible intelectualmente para todos. Podemos definirla como una exposición evocadora y provocadora, porque no se explica todo lo que se sabe sobre Altamira y el paleolítico en la Península Ibérica, sino que se provoca al visitante para que quiera averiguar más. Es una traducción del mensaje científico para que el visitante pueda hacerse partícipe y estimularle en su deseo de ampliar su conocimiento.

Por ello la exposición dirigida a un público general, no especializado, sintoniza con sus visitantes debido al, cada vez más frecuente, interés por el pasado de los hombres y el devenir de

los tiempos. La posibilidad de relacionar los primeros *homo sapiens*, es decir los primeros “nosotros” con el hombre actual, induce a reflexionar sobre la relatividad de la cultura y sobre su diversidad en el tiempo y el espacio.

El discurso de toda la exposición gira en torno a los objetos, pero renunciando a criterios tipológicos o taxonómicos y, en cambio, utilizándolos como transmisores del mensaje que encierran. Nuestra colección arqueológica, debido a sus particularidades: carácter repetitivo, difícil lectura inmediata, carácter fragmentario y en muchas ocasiones ausencia de belleza estética, obliga a ello, convirtiéndose las piezas en mero pretexto para exponer un amplio marco de ideas. En este sentido hablamos de contextualización, no por enmarcar las piezas en un entorno de yacimiento o localización, sino por extraer su mensaje, contextualizándolas en torno a su uso, función, fabricación o relación con el presente más inmediato. El recorrido se ve complementado por una variada gama de sistemas informativos e interpretativos visuales, sonoros y volumétricos que “hacen hablar” a las piezas. La información que se brinda es rigurosa, el resultado de la investigación científica, pero interpretada para que el visitante la pueda incorporar a su bagaje de conocimientos.

Gran variedad de recursos museográficos: películas, dibujos animados, facsímiles, escenografías, dibujos, planimetría, interactivos, bases de datos, se ponen al servicio de la comunicación de los mensajes planteados por el programa Museológico, con diferentes niveles de lectura para los muy diferentes intereses que atraen al visitante al Museo.

Dentro de la exposición permanente hay una sala especial, la Neocueva, la reproducción de la cueva de Altamira. Su conceptualización supuso un verdadero esfuerzo de comunicación, por diversos motivos. Por un lado, está el absoluto respeto que merece el monumento original, y, por otra, el reto de cubrir las expectativas de conocimiento de Altamira de los visitantes a través de una reproducción. El esfuerzo se centró en convertirlo en el vehículo más preciso de información (aún más que la cueva de Altamira) sin plantear la sustitución de la emoción, patrimonio exclusivo del arte original.

Este material interpretativo se complementa con material impreso: folletos y publicaciones. En el caso de las publicaciones se siguen en paralelo las líneas de publicaciones para todos los públicos (tipo guía) y las publicaciones especializadas en temas relacionados con los contenidos del Museo, dirigidas a especialistas.

Placer y conocimiento deben ir ineludiblemente unidos, y, por qué no, en un Museo el visitante se puede divertir.

#### **La comunicación del mensaje científico: el programa de actividades complementarias**

El Museo de Altamira tiene como objetivo general ser un Museo dinámico que complete su oferta permanente con actividades complementarias temporales. Todas las actividades son acciones que emprende el Museo para facilitar el acceso del público al conocimiento de las colecciones que conserva y del mensaje que quiere

transmitir. Por tanto, nuevamente debemos recordar que la programación debe responder a los intereses y deseos de los visitantes, teniendo en cuenta su heterogeneidad.

La programación deberá siempre basarse en la calidad en su diseño y ejecución y en la creatividad, para proporcionar experiencias nuevas.

Exposiciones temporales, un programa de conferencias (para públicos más especializados), cursos (para investigadores, gestores de patrimonio, profesores, etc.), talleres de tecnologías prehistóricas (para adultos y adolescentes), talleres didácticos (para niños), conciertos de música clásica, actividades puntuales relacionadas con celebraciones como la Primavera de los Museos o el Día Internacional de los Museos, y el aniversario de la inauguración forman parte de la programación anual del Museo.

En concreto, este mismo año se han desarrollado algunas actividades con resultados fantásticos por su novedad y singularidad. Es el caso de la exhibición de *graffiti* en vivo que se celebró con ocasión de la Primavera de los Museos. El objetivo principal era enlazar el arte rupestre prehistórico con el movimiento urbano del *graffiti*. Dos artistas invitados rindieron homenaje a la Cueva de Altamira con las técnicas y lenguajes de los *graffiteros* del siglo XXI, profundizando así en el impulso pictórico original que aún hoy pervive en este movimiento. Participaron en esta actividad cerca de 2.000 personas, en las que destacaba un alto porcentaje de jóvenes, estimulando así la costumbre de frecuentar los Museos, a través de actividades más cercanas a sus intereses personales.

### La arquitectura y el entorno

Hoy los edificios de Museos no son meros contenedores de la institución, sino que se han convertido en parte integrante de su oferta permanente. Sea un edificio histórico rehabilitado y, por tanto, reutilizado (variando el uso para el que fue concebido) o un edificio de nueva planta (diseñado para las necesidades de un Museo) es un bien más entre los que custodia el Museo como institución.

El caso del Museo de Altamira es claro: para la renovación inaugurada en 2001, se construyó un edificio de nueva planta, un edificio de autor diseñado por el arquitecto cántabro Juan Navarro Baldeweg, que ha sido destacado tanto por la crítica como por los profesionales (de hecho, fue distinguido como finalista al prestigioso premio de arquitectura “Mies Van der Rohe”, en 2002).

Según palabras del propio arquitecto, “la arquitectura representa una naturaleza geológica, recrea un trozo de colina y lo manipula siguiendo acciones y movimientos que se congelan en actitudes expresivas, en poses estáticas de arquitectura”. El arquitecto creó un edificio que no compite con el valor de Altamira ni con el paisaje que le rodea, pero que en sí mismo tiene un valor como arquitectura contemporánea.

Esto supone que haya un porcentaje de visitantes que, además de querer conocer el contenido del Museo, se desplacen para ver el edificio (incluso algunos que exclusivamente desean ver el edificio sin interés en la funcionalidad que se le haya dado). Podemos hablar de ellos como un público especializado; en este caso, arquitectos.

Pensando en ellos, hace unos pocos meses se ha instalado una maqueta del edificio en las áreas públicas, y en aquellos casos que se solicita con la debida antelación y para grupos profesionales, se permite el acceso a las áreas internas para visitar algunas de las áreas arquitectónicamente más interesantes, como la biblioteca. Es una manera más de satisfacer las expectativas de este colectivo de visitantes especializados.

El peso de la arquitectura fue en sí mismo un valor fundamental a la hora de “habitar” el edificio, pues la premisa del máximo respeto a la propia arquitectura y a su valor arquitectónico intrínseco hubo de estar latente desde la implantación espacial de la exposición permanente, el diseño de la Museografía hasta los diseños de mobiliario o señalética.

De hecho, el diseño preside todos los espacios. Así el mobiliario, tanto de áreas públicas como áreas internas, fue contratado a un estudio de arquitectura para transmitir una imagen homogénea. Preside el color rojo “Altamira” en diseños sobrios, en consonancia con la propia arquitectura y, sobre todo, con el nuevo aire de modernidad que se quería conferir a la institución. El rojo “Altamira” (Pantone 1805 C), evidentemente, es un término que nosotros mismos hemos acuñado, algo que es consecuente con la idea de coherencia en la imagen que se quiere transmitir.

Otro valor añadido a la oferta es el propio paisaje que rodea al Museo. Situado sobre una colina, la vista se pierde entre praderas y manchas boscosas, que en días despejados alcanza los Picos de Europa. Pero el propio Museo tiene entre sus límites de propiedad

(140.000 m<sup>2</sup>) un entorno privilegiado, una superficie de bosque y pradera, que también queda incorporada a la oferta permanente, integrando de esta manera paisaje y cultura. Actualmente se está llevando a cabo una reordenación paisajística que supone crear los medios para hacer el entorno accesible física e intelectualmente a los visitantes. La idea es restituir el paisaje con especies vegetales que poblaron los alrededores de Altamira cuando ésta fue habitada, hace unos 15.000 años (resultado de los análisis del polen fósil y carbón del yacimiento).

#### Servicios que componen el producto "Museo"

El Museo de Altamira, al igual que el resto de Museos, tiene vocación de "servicio al público"; de hecho hace ya unos años que la Administración está incorporando la "Carta de Servicios", un documento que constituye un compromiso de calidad hacia sus usuarios.

La adquisición de entradas con antelación es un tema cada día más actual por la posibilidad que brinda de organizar el tiempo libre del que cada uno disponemos (hoy casi todo se puede adquirir por anticipado: la visita a un Museo, la visita a los principales monumentos, la entrada para el cine, los conciertos, los partidos de fútbol...) El Museo de Altamira tuvo la oportunidad en su renovación de disponer de un **sistema de venta anticipada**, por teléfono y por Internet, así como a través de la red de oficinas y cajeros del Santander Central Hispano. Fruto de un convenio de colaboración con esta entidad bancaria, el Grupo patrocina al 100% este sistema. A modo de ejemplo, podemos anali-

zar los datos de 2002, con los siguientes porcentajes: un 37% de las entradas se adquirieron en las oficinas de la entidad bancaria en toda España, un 4% a través de Internet y un 3% por banca telefónica. Supone un 44% de entradas adquiridas por el sistema de venta anticipada, que corresponde con unas 160.000 entradas.

Aquellos colectivos que no resuelven la organización de su visita a través de este sistema, disponen del **Departamento de Reservas** que canaliza todas las peticiones de grupos con la suficiente antelación como para prever las necesidades específicas e intentar poner los medios para cubrir las (visitas en idiomas, visitas guiadas por la exposición permanente, participación en talleres), además de mejorar la propia redistribución de visitantes en todas las franjas horarias para evitar saturaciones de grupos que vayan en detrimento de la calidad de su propia visita. Si revisamos ahora los porcentajes de entradas adquiridas a través del Departamento de Reservas en 2002, estamos hablando de más de 1.700 grupos que corresponden con 82.000 personas, y en porcentajes un 22% del total anual.

Adquirida o no con antelación la entrada, la acogida al visitante comienza desde la señalización externa en los accesos al Museo. En este sentido mencionar el caso de Altamira respecto de la **Señalización Turística**. Tanto el Ministerio de Fomento como las Comunidades Autónomas tienen competencias en materia de señalización turística, es decir, la señalética que aparece en carreteras indicando los lugares patrimonio cultural o natural, etc.

En el ámbito del Ministerio de Fomento, hace unos años hubo un acuerdo con el Ministerio de

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

Economía y Hacienda para la implantación de un Sistema de Señalización Turística Homologada (SISTHO), en la red de carreteras del Estado. En dicho manual incluso se han seleccionado los Destinos y Productos Turísticos de cada Comunidad Autónoma que deben ser señalizados. En nuestro caso, la Cueva de Altamira y Santillana del Mar estaban incluidos entre los destinos a señalar. La única posibilidad de intervención que hubo fue solicitar que, en dicha señalización homologada, se sustituyera el término Cuevas de Altamira por Museo de Altamira, y se consiguió.

Respecto a la señalización, competencia del Gobierno de Cantabria, el caso fue similar. Actualmente, todos los accesos al Museo están señalizados en este sentido.

Una vez en el recinto del Museo, la **señalización** externa e interna, y toda la información se brinda en dos idiomas (español e inglés). La señalética del Museo fue igualmente diseñada por el autor de la imagen del Museo. Siguiendo la homogeneidad antes descrita, ésta también es sobria y respetuosa con el edificio y con el entorno.

Una vez en el interior del edificio se realiza la acogida del visitante a través del **servicio de información y orientación al visitante**. Es una recepción personalizada para los usuarios, que son orientados tanto físicamente (en su circulación por el Museo y su entorno), como intelectualmente (en su comprensión del mensaje). Es fundamental la figura del personal de atención al público. Ellos son la "cara" del Museo y los primeros en transmitir una impresión de la institución. Es importante su forma-

ción específica orientada a la atención a los usuarios como clientes de la institución: comunicación verbal y no verbal, idiomas, trabajo en equipo, etc., son materias fundamentales para su formación.

Existe un **servicio de acogida** organizado específicamente en torno a la recepción de visitas escolares que ayuda a la organización de su tiempo en el Museo, mayormente cuando participan en varias de las actividades previstas (visita a la Neocueva y exposición permanente, talleres, etc.).

Como servicio de calidad, las visitas a la Neocueva son siempre visitas acompañadas por las explicaciones de un guía. Nuevamente remarcar la importancia de la formación continua del personal; en este caso, no sólo en cuestiones de comunicación, sino también de contenido científico específico del Museo.

El Museo, por su ubicación geográfica, que ya hemos comentado, ha visto la necesidad de convertirse en **centro redistribuidor de visitantes** hacia otras ofertas culturales. Por ello siempre hay a disposición de sus visitantes información relativa a cuevas visitables con arte rupestre, Museos, exposiciones temporales, etc., centradas en el municipio de Santillana del Mar y, por extensión, de Cantabria, en general. La demanda de otro tipo de servicios (alojamientos, restauración, comercio, etc.) se ha resuelto a través de la colaboración con la Asociación de Empresarios de Santillana del Mar, que ha situado un punto de información en un espacio del Museo que cubre las expectativas de los visitantes.

Como cualquier otro Museo actual, disponemos de **cafetería-restaurant y tienda-librería**, servicios asignados a contratistas externas. La tienda-librería también cumple su papel de difusión de los propios contenidos del Museo. Como norma, todos los productos comerciales deben llevar el logo del Museo. Además, aquellos productos que se inspiran en motivos de la Cueva de Altamira u objetos de la colección arqueológica del Museo deben incluir una etiqueta explicativa e identificativa del objeto con el que se relacionan. Por otra parte, la contrata de la tienda fue adjudicada a Aldeasa, con lo cual se hace una promoción externa al propio Museo, pues siempre hay una selección de productos de Altamira en venta a través de la red de tiendas de Museos que gestionan, así como sus tiendas en aeropuertos. Con ello el Museo tiene su presencia fuera de sus propios límites físicos, posicionándose a nivel nacional.

Por supuesto, se brinda atención a públicos especializados, como la atención a investigadores que pueden consultar tanto la colección arqueológica en reserva, como los archivos documentales, así como el servicio de biblioteca para consultas previa petición o el archivo fotográfico.

El resto de servicios generales incluyen taquillas en autoservicio, servicio de guardarrópia, aparcamiento en el interior del recinto, área de *pic-nic*, etc. Sin olvidar que se trata de un Museo con total accesibilidad para personas discapacitadas.

#### 4. EL PRECIO

El precio es otro de los elementos fundamentales en las estrategias de *marketing*. El precio

del producto o servicio afecta a su imagen y a la percepción de marca de la institución. Previamente a su disfrute, los consumidores de productos o usuarios de servicios suelen identificar precio con calidad, de manera que el precio se constituye en un indicador de calidad. Así, un bajo precio suele asociarse con baja calidad y, por consiguiente, un precio alto a buena calidad.

Esto supone un reto para los Museos, puesto que sus precios son siempre relativamente bajos, lo cual puede crear una sensación de “poco valor” previa a la visita. De hecho el concepto de “precio” en Museos gestionados por el Estado es en realidad el de “tasa” por uso de un servicio público, con las connotaciones que ello tiene.

En los Museos no se trabaja por beneficios económicos, aunque pueda tener una repercusión colateral en la economía del entorno, sino por beneficios socioculturales. Y su bajo coste puede no ser percibido como fruto de la política sociocultural del Estado y, en cambio, predisponer a una experiencia de baja calidad.

Por otra parte, los Museos titularidad del Estado son instituciones financiadas con fondos públicos, por lo que aquellos que así lo entienden lo pueden incluso visitar con un cierto espíritu de “examinar” en qué invierte el Estado su dinero.

Estas breves reflexiones sobre el “precio” de los Museos no son gratuitas, sino que son fruto de experiencias vividas en el propio Museo de Altamira, sobre todo por la retroalimentación con los visitantes, y no sería la primera vez que se nos recomienda la subida de precios para que la oferta sea más valorada o se nos habla del

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

Museo como propiedad de “todos los españoles”, y razón no les falta.

### 5. LA POSICIÓN

Cuando hablamos de posición, nos referimos a cómo queremos ser percibidos en el mercado cultural, quién queremos ser dentro de la oferta cultural. Y en el caso de Altamira es importante, puesto que ha habido una cierta tendencia a confundir la oferta al ser un producto diferente, llegándose a asimilar a un parque temático. Es labor del Museo posicionarse en su área correspondiente.

Por otra parte, para alcanzar esa posición hay que conocer el mercado. Es necesario conocer el perfil del consumidor de nuestro producto y servicio. Dicho estudio, en términos de *marketing*, implica una segmentación del mercado, es decir, la descomposición en segmentos caracterizados cada uno de ellos por una demanda homogénea, pero heterogénea respecto al resto de segmentos. La segmentación permitirá posicionar el producto o servicio en función de la demanda.

En el campo de los Museos, estos estudios de mercado se realizan a través de los estudios de público potencial y los estudios de visitantes (es de obligada recomendación la obra de Eloísa Pérez Santos sobre estudios de visitantes en Museos)<sup>10</sup>. Los resultados suelen apuntar a que los Museos tenemos un amplio espectro de visitantes, y el objetivo final debe ser la atención a todos ellos con eficacia: visitantes habituales, turistas esporádicos, residentes del entorno, especialistas, niños, medios de comunicación, etc.

Los visitantes habituales y residentes del

entorno suelen participar en las actividades temporales; por tanto, son objeto fundamental para hacer llegar esta oferta. Los turistas o visitantes esporádicos centran su atención en la oferta permanente. Los escolares suelen ser el núcleo mayor de participación en talleres.

En el Museo de Altamira, previamente a su diseño definitivo, se realizó un estudio de público potencial que arrojó unas cifras que permitieron la cuantificación de espacios para el diseño del programa arquitectónico. Eso tampoco significa que se pudieran cumplir al 100% las previsiones que se arrojaban de dicho estudio de público potencial puesto que siempre hay otro tipo de factores que influyen en la programación y ejecución de un proyecto.

Ahora mismo estamos pendientes de un estudio de satisfacción de los visitantes que va a realizar la Subdirección General de Museos Estatales en todos los Museos gestionados directamente por ella.

Por nuestra parte el objetivo respecto a los visitantes que actualmente tenemos es mantener su número e ir renovando la oferta con un aumento cualitativo en la calidad de la experiencia.

### 6. LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los productos o servicios hay que distribuirlos. En los Museos, el canal de distribución es corto, porque la relación es directa con sus visitantes, y, por tanto, distribuye sus servicios y experiencias en su espacio físico.

Pero hay formas de traspasar esas fronteras del Museo y salir a otros ámbitos, ampliando así el canal de distribución de la oferta del Museo. En España no estamos acostumbrados a realizar este tipo de actuaciones, pero tomando ejemplo de los Museos americanos se puede programar desde una muestra temporal del propio Museo hasta la realización de actividades culturales fuera de nuestra sede. En el caso del Museo de Altamira, se han llevado a cabo algunas experiencias satisfactorias, que nos pueden servir como ejemplo. En la actualidad, trabajamos en el diseño de una exposición temporal sobre la oferta del Museo de Altamira en el Centro Cultural de España en México, que, de poder ser ejecutada, entendemos puede tener una repercusión sobre la difusión del Museo de gran importancia. Pero también hemos desarrollado algunas actividades en el entorno más cercano. Sirva de ejemplo la presentación del último libro de la saga del Clan del Oso Cavernario de la escritora americana Jean Auel. Con motivo de su presentación mundial, la editorial nos pidió colaboración, de manera que, teniendo como sede El Corte Inglés de Santander, se prestaron reproducciones de piezas y vestimentas para ambientar un *stand* específico para este evento, se participó en la presentación mundial con una conferencia del director del Museo, así como la realización de una demostración de técnicas prehistóricas de caza y fuego. El resultado fue muy satisfactorio para todos los implicados.

Respecto a la comercialización, el Museo no comercializa su propio producto. De hecho, para que el producto-oferta cultural, se convierta en oferta turístico-cultural, debe haber una comercialización externa. Debe entenderse que no son los Museos los que deben comercializar turísti-

camente su oferta, sino que deben implicarse los agentes externos; es decir, turoperadores, agencias de viajes, etc. En el caso de Altamira, las relaciones del Museo con este ámbito son obligatorias debido a la fuerte demanda que el mundo del turismo ejerce sobre el Museo. Siempre se presta colaboración, pero desde un punto de vista receptivo.

### **7. LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

En el mundo de los Museos estamos acostumbrados a hablar de difusión, pero dentro de la generalidad del término se incluyen acepciones relativas a la promoción y publicidad de la oferta.

En el caso de Altamira, nuevamente debemos recurrir a agentes externos que colaboran efectivamente en la promoción y publicidad de nuestros productos y servicios, de manera que veamos varios ejemplos. No hay que olvidar que en Altamira tenemos la ventaja de su propio nombre, de ahí las implicaciones que a continuación se exponen.

#### **Plan de Impulso del Turismo Cultural. Ministerio de Economía**

Durante 2002 se presentó a los Museos estatales directamente gestionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte el Plan de Impulso del Turismo Cultural desarrollado por la Secretaría de Estado y Turismo para impulsar los recursos patrimoniales de España como oferta turística de primer orden.

El primer objetivo general planteado era la creación de una oferta turística cultural, (recordemos las condiciones antes expuestas para que la oferta cultural se convierta en turístico-cultural: cuando sus derechos de uso y disfrute estén disponibles para su adquisición en el mercado turístico).

A ello se añadía un conjunto de medidas para ampliar la información sobre los productos culturales, un refuerzo de la promoción y de apoyo a la comercialización de los productos culturales, etc.

Poco a poco se irán viendo los resultados de esta campaña. Por el momento ha supuesto la aparición de los Museos como oferta cultural en la web oficial de Turespaña, la incorporación de algunos iconos culturales en la nueva campaña "Spain Marks" y la incorporación de las ofertas en la agenda cultural.

En estos días, el Museo de Altamira ha participado en otra iniciativa que se enmarca dentro del objetivo de sensibilización respecto del turismo cultural y estructuración del sector: la celebración de unas "jornadas formativas dirigidas a técnicos de cultura y turismo, gestores de yacimientos arqueológicos, conjuntos civiles, parques y paisajes culturales", para analizar el recurso de Altamira como producto turístico-cultural.

### **La promoción de la Dirección General de Turismo de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte del Gobierno de Cantabria**

La Dirección General de Turismo utiliza como principal símbolo de Cantabria el arte rupestre

de Altamira. Es la institución encargada de realizar la promoción de Altamira como patrimonio (oferta no coincidente con el Museo). Altamira es el atributo de excelencia para el turismo de calidad de Cantabria.

Como Plan de Medios para el 2004, la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte, va a presentar una campaña en radio, televisión, prensa escrita y vallas, así como la incorporación cada vez más activa de las ofertas en internet. La promoción está prevista en todo el territorio nacional, pero haciendo hincapié en los medios locales de las cuatro Comunidades Autónomas que conforman el mayor porcentaje de turistas en Cantabria: Madrid, País Vasco, Cataluña y Castilla-León. Está prevista que esta campaña se realice en dos oleadas: una, en los meses previos al verano (abril-junio), y una segunda, en otoño (septiembre-octubre). En cuanto a los contenidos de la campaña, el lema será "Cantabria infinita", por conjugar los recursos de Cantabria con las ofertas turísticas, ofreciendo una imagen cercana y atractiva del potencial turístico de la región, y su diversidad.

Por otra parte, como colaboración con el Ministerio de Economía, es la Dirección General de Turismo quien gestiona la realización de viajes de familiarización de Operadores Turísticos y Medios de Comunicación Internacionales, que permiten a éstos conocer *in situ* la oferta cultural española y que constituyen un aliciente para que lo incorporen en sus catálogos. Nuevamente en este caso el Museo actúa como receptor.

### La Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En los últimos años, la Subdirección General de Museos Estatales está abriendo las líneas de actuación comunes para todos los Museos gestionados directamente, en materia de difusión con el público potencial y la sociedad en general.

La comunicación de la imagen del Museo de Altamira está determinada por nuestro modelo de gestión, dependiente del Ministerio de Cultura. Ello nos enmarca, en cuanto a actuaciones relativas a *marketing* y campañas de imagen y publicidad, en estas líneas generales de actuación comunes para todos los Museos estatales.

Actualmente, desde la Subdirección General de Museos Estatales se han abierto dos vías concretas:

- a) la creación de una imagen común, una marca, que distinga a los Museos estatales como conjunto y, en paralelo, la creación de la imagen e identidad propia de cada uno de los Museos. Para la creación de dicha imagen común ya se ha creado un logotipo que permite la rápida identificación visual del conjunto de Museos, se ha creado un maqueta común para el folleto básico de cada uno de los Museos y se ha iniciado la creación de marca de cada Museo (logotipo y manual de identidad gráfica).
- b) un plan de *marketing*. Hasta el momento, se ha realizado un análisis de la situación actual de los Museos, con un estudio de entorno y

un estudio de público potencial. En el mismo plan se han descrito las perspectivas de estas instituciones y las previsiones de futuro. Incluye el diseño de acciones y estrategias que aseguren la consecución de los objetivos de partida, que se desarrollarán en un futuro próximo y que incluyen la potenciación de las visitas, la mejora de la calidad de la experiencia y la mayor presencia en los medios de comunicación de masas.

### La publicidad del Museo

Habitualmente, los Museos no disponemos de partidas presupuestarias suficientes para emprender grandes campañas de publicidad en los medios de comunicación de masas.

Desde la Subdirección de Museos, y dentro de las líneas de actuación antes descritas, se han abierto algunas líneas de publicidad en prensa escrita, con motivo de actividades puntuales, como, por ejemplo, "las noches de verano en Museos estatales" durante el año 2003.

En el caso de Altamira, es la Asociación de Amigos del Museo de Altamira quien puntualmente puede promocionar actividades como los talleres en la prensa local y en las revistas educativas.

Pero, por otra parte, se hace la difusión por el resto de cauces posibles: el *mailing* dirigido al entorno más inmediato (incluyendo los establecimientos turísticos más importantes como oficinas de turismo, hoteles del entorno, etc.), la difusión *in situ*, en el propio Museo (pósters, folletos, información oral, etc.) y las notas de

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

prensa a los medios de comunicación, que luego analizaremos más en profundidad.

Otro medio importante de difusión del Museo es su página web. Hoy ya son pocos los Museos que no disponen de página web. Internet nos brinda la oportunidad de estar presentes las 24 horas del día, los 365 días del año, y llegando de un extremo al otro del planeta. Actualmente, a través de la web del Museo, se puede obtener amplia información práctica (incluyendo la compra de entradas), información pormenorizada sobre la oferta cultural permanente y otras actividades culturales, e información sobre el resto de funciones del Museo, que no siempre son tan públicas, como la investigación o la conservación (proyectos en curso, resultados, novedades, etc.). Nuestra experiencia demuestra que la visita virtual al Museo genera el deseo de la visita presencial, porque, sin duda, la experiencia virtual no puede suplantar a la emoción personal.

En su diseño se atendió a posibles usos futuros y ampliaciones, que, sin duda, se habrán de realizar. Se optó por una página de imagen y diseño sencillo, acorde con el propio diseño del Museo, atractiva visualmente, pero de fácil comprensión y ejecución, para que la búsqueda y consulta de datos o informaciones resultase sencilla e intuitiva, y para que resultara también asequible incluso a través de PC's de bajas prestaciones.

Sin duda, ahora, en el Museo de Altamira tenemos como asignatura pendiente la agilidad de su actualización. Es un objetivo a corto plazo mejorar en este sentido y superar el obstáculo que suponen los limitados recursos humanos y económicos de los Museos.

### **La relación con los medios de comunicación masiva: mass media**

Pero tenemos otra baza para promocionarnos: convertirnos en noticia.

Hoy el Museo es noticia, como queda patente en la organización de estas Jornadas. La gran difusión que se hace de grandes exposiciones temporales o inauguraciones de nuevos Museos es evidente.

El caso de la inauguración de Altamira puede servir de ejemplo: la atracción de medios de comunicación, debido a la inauguración de un Museo del que tanto se había hablado, y a la que acudieron sus Majestades los Reyes de España, fue impresionante. La solicitudes de información los meses posteriores por parte de medios de comunicación nacionales e internacionales, también fue desbordante.

Pero después de los "grandes acontecimientos", lo difícil es mantenerse: cómo conseguir que el Museo tenga una presencia activa permanente en los medios. Para el Museo de Altamira la opción es no esperar a que nos soliciten información, sino acudir a ellos con motivo de la organización de cualquier actividad, enviando información a los medios.

En el caso de Altamira este trabajo se hace fundamentalmente con los medios locales y las agencias de noticias. Conferencias, talleres, actividades puntuales son objeto de la redacción de un *dossier* de prensa, que es difundido vía *e-mail* a las redacciones y la acogida siempre es alta (no olvidemos nunca el peso del nombre de Altamira).

Esto supone que entramos en una dinámica de relación permanente y colaboración, que supone que los propios medios saben que si están dispuestos a realizar algún trabajo basado en nuestro Museo van a tener información suficiente y colaboración absoluta para realizarlo.

### 8. EL PERSONAL

Sólo unas líneas para recordar la importancia ya antes mencionada del personal de atención al público, y cómo ellos son la cara del Museo. Para mantener la calidad del servicio hay que tener dos premisas claras: han de estar formados específicamente, pero incluso más importante es potenciar permanentemente su motivación.

Por supuesto que su imagen externa también es muy importante. En nuestro caso, para la reapertura del Museo en 2001 se consiguió también dar un paso más, y renovar el vestuario por completo, cambiando el uniforme habitual de Museos estatales, por uno con un aire mucho más moderno.

### 9. LA RETROALIMENTACIÓN: LA RECEPCIÓN DE LA OPINIÓN DE LOS VISITANTES

Es fundamental la recepción de la imagen y experiencia de los visitantes en el Museo. Actualmente estamos pendientes de la realización de la encuesta de satisfacción de visitantes prevista por la Subdirección General de Museos Estatales.

Pero el Museo recibe la opinión de los visitantes a través del libro de quejas y sugerencias, las impresiones recogidas por el propio personal de atención al público y los libros de visitantes (que se aproxima a los resultados que obtendríamos a través de una evaluación de satisfacción y que sistemáticamente son tabulados para extraer las conclusiones que nos permitan mejorar la calidad de la experiencia).

### A MODO DE CONCLUSION: ALGUNAS DE LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR EL MUSEO DE ALTAMIRA

Podemos definir estrategia como la forma de alcanzar los objetivos previstos. Actualmente, y sin que estemos hablando de un plan de *marketing* al uso, en el Museo de Altamira tenemos una serie de objetivos marcados que producen unas estrategias o líneas de actuación específicas.

Los objetivos marcados son los siguientes:

- Mantener el actual número de visitantes;
- Mejorar la calidad de la visita al Museo, la calidad de la experiencia;
- Desestacionalizar sus visitas que están centradas en la época estival;
- Reforzar la imagen del Museo como tal;
- Implementar su papel como recurso educativo para la enseñanza formal, y
- Reforzar su función como centro de investigación

Y como estrategias específicas para la consecución de estos objetivos podemos hablar de:

## Museo

Estrategias de comunicación en Museos. El caso de Museo de Altamira

- Respecto al número de visitantes, en la actualidad estamos en cifras cercanas a los 300.000 visitantes/año. Hay que tener en cuenta que la población del entorno está alrededor de 1.500.000 personas, por lo que las cifras no está previsto que aumenten.
  - En cuanto a la mejora de la oferta, se aplican las líneas de actuación de la Subdirección General de Museos Estatales para la mejora de la calidad de la atención al público en Museos de titularidad estatal (cursos de formación del personal de atención al público, tanto en las áreas científicas del Museo, como en la atención al público, idiomas, etc.). E igualmente se están introduciendo mejoras en la oferta permanente. Por supuesto es fundamental utilizar la Carta de Servicios como instrumento de mejora constante.
  - La desestacionalización es difícil por la tendencia común al turismo en Cantabria, pero al menos la programación de las ofertas complementarias se centra en los meses fuera de verano, además de potenciar las visitas de grupo en esta época.
  - El refuerzo del Museo como institución se realiza a través de los medios de comunicación. La labor del día a día está permitiendo que la diversificación de la oferta no haga confundir el concepto con otras ofertas como parques temáticos.
  - Su papel como recurso educativo se está trazando con un proyecto de colaboración con el Centro de Profesores de Cantabria. Estamos ahora mismo en una primera fase que es la impartición de un curso llamado “la innovación pedagógica a partir del Museo de Altamira”, que ofrece formación a los profesores en dos ámbitos: la actualización científica en lo relativo al período de la prehistoria y el de la pedagogía de Museos. La conexión de ambas facetas tiene como objetivo la posterior creación de seminarios de trabajo por etapas y niveles, que generen materiales curriculares entorno a la prehistoria y el uso didáctico del Museo.
  - Y la función de la investigación se potencia a través de proyectos científicos específicos, dirigidos por el propio Museo, y con la colaboración habitual de otras instituciones y profesionales.
- Estas son, en definitiva, las líneas de trabajo que se siguen y que esperamos vayan dando sus frutos poco a poco. En un futuro deberemos revisar los resultados para cerciorarnos de que los objetivos están siendo cumplidos. Por el camino surgen y quedan cuestiones resueltas con más voluntad que acierto.

### NOTAS

1. LUMLEY, R.: The Museum Time Machina, Londres, 1988.
2. Turismo Cultural. Colección Estudio de Productos Turísticos, nº 3, 2001.
3. VVAA. LASHERAS, J.A. (coord): Redescubrir Altamira, Madrid, 2002.
4. KOTLER, N., y KOTLER, P.: Estrategias y marketing de Museos, Madrid, 2001.
5. GARCÍA BLANCO, A.: La exposición, un medio de comunicación, Madrid, 1999, pg. 53.

## Museo

### VII Jornadas de Museología

6. R.D. 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.
7. Carta de Servicios del Museo de Altamira.
8. Manual de Identidad Gráfica del Museo de Altamira.
9. NAVARRO BALDEWEG, J.: "El edificio", en Lasheras J. A. (Coord). Redescubrir Altamira, Madrid, 2002.
10. PÉREZ SANTOS, E.: Estudio de visitantes en Museos. Metodología y aplicaciones, Gijón, 2000.