

# Introducción

Según el ICOM, un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.<sup>1</sup>

Entre los objetivos citados en la definición no figura ninguno relacionado con el propio funcionamiento de los museos, con su viabilidad. El carácter de servicio público de los museos, mayoritariamente de titularidad pública, los ha llevado a disponer de una financiación asegurada para desarrollar sus programas y cumplir sus objetivos. Así, en términos de *marketing*, desde sus orígenes los museos han estado orientados al producto, siendo el público el beneficiario silente. Estas circunstancias explican por qué la vertiente comercial de los museos, cuando existía, era anecdótica y frecuentemente objeto de polémica y rechazo.

En los últimos años el panorama ha ido cambiando. La proliferación de nuevos museos —lo que ha provocado una creciente competencia en el sector— y la progresiva disminución de los recursos públicos han sacado a la luz las debilidades de los museos respecto a su sostenibilidad económica. El mandato de los museos se centra en su rentabilidad social: sin fines de lucro y al servicio de la sociedad, señala la definición del ICOM. Sin embargo, para conseguir su supervivencia, deben ocuparse actualmente de su viabilidad económica.

Un entorno financiero más inseguro se ha ido desarrollando en paralelo a un creciente interés de la sociedad por la visita a museos, especialmente con la expansión del turismo cultural. La suma de estos factores ha provocado un cambio en el paradigma tradicional de orientación al producto. Así, los mu-

<sup>1</sup> Estatutos del ICOM. 22.ª Conferencia General de Viena (Austria), 2007.

seos vuelven sus ojos al público para garantizar el éxito de sus propuestas, sin por ello reducir su excelencia. Esta es una de las principales estrategias para conseguir la buscada sostenibilidad económica: el incremento de los ingresos propios a partir del incremento de sus visitantes y usuarios, que contribuyan a su autofinanciación.

En este contexto, las tiendas de los museos ya no se perciben como un elemento extraño y ajeno a la actividad museística, y han pasado a formar parte de su carta de servicios, contribuyendo no solo a su autofinanciación sino también a mejorar la experiencia del visitante y a reforzar la marca de la institución.

Este manual se dirige a los profesionales que ya gestionan una tienda de museo y a aquellos que se están planteando su apertura. Desde una perspectiva eminentemente práctica, a lo largo de estas páginas se repasan los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta para poner en marcha y para gestionar la tienda de un museo.

El objetivo es contribuir a que la gestión de la tienda se lleve a cabo con los mismos parámetros de excelencia con los que los profesionales ya gestionan el resto de servicios que ofrece el museo.