



ANÀLISI DE VIABILITAT ECONÒMICA DE L'OBERTURA I FUNCIONAMENT DEL MUSEU CASTELLER DE CATALUNYA, A LA CIUTAT DE VALLS

ACTUALITZACIÓ I REVISIÓ DE L'ANALISI
(desembre 2022)



Miquel Àngel Bové Sans
Departament d'Economia
Universitat Rovira i Virgili

Valls, desembre de 2022

Anàlisi de viabilitat econòmica de l'obertura i funcionament del Museu Casteller de Catalunya, a la ciutat de Valls

SUMARI

1. INTRODUCCIÓ	1
2. OBJECTIU I METODOLOGIA DE L'ESTUDI	3
3. ANÀLISI DE LA VIABILITAT ECONÒMICA DEL MCC	4
3.1. Estimació del nombre potencial de visitants	4
3.2. Estimació dels ingressos generats	7
3.3. Estimació de les despeses de funcionament	14
4. RESULTAT DE L'ANÀLISI I CONCLUSIONS	16
5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	208

1. INTRODUCCIÓ

El turisme és una de les principals indústries a nivell mundial i també en el nostre país. És una de les activitats amb millors perspectives de creixement futur i que, fins i tot, en períodes de recessió econòmica manté la seva capacitat de generar ingressos i ocupació en les destinacions receptores del visitants. El turisme i, en general, les activitats relacionades amb el temps de lleure i la cultura conformen un dels grans sectors d'activitat econòmica actual i de futur. Per això molts països, moltes regions, molts pobles i ciutats aposten per estratègies de desenvolupament turístic per tal de diversificar la seva estructura productiva i aprofitar les possibilitats d'obtenir millors beneficis socials, econòmics i culturals.

Avui en dia, parlar de turisme és parlar en molts casos de cultura. Els productes culturals són una component fonamental en les destinacions turístiques que aposten per la qualitat dels seus productes i per la sostenibilitat del seu desenvolupament. La cultura i els recursos patrimonials conformen la identitat pròpia de les destinacions turístiques i permeten la seva diferenciació a través de la seva singularitat i autenticitat, que són elements cada vegada més buscats per els visitants. En aquest sentit, cal fer compatibles les polítiques turístiques i les culturals, potenciant la utilització dels recursos culturals per part dels visitants, de manera que se n'asseguri la seva conservació. Un ús intel·ligent del turisme cultural ha de suposar la generació d'ingressos per a la protecció i millora del patrimoni cultural, aconseguint que el turisme financi una part de l'oferta cultural del país. Per això, en molts casos, cal valoritzar els actius culturals, rehabilitar-los pensant en els seus potencials usos turístics, però amb estudis previs sobre els valors històrics i artístics.

En la societat actual existeix una progressiva conscienciació del valor del patrimoni cultural i una creixent demanda de turisme cultural. Això significa un clar potencial per al desenvolupament d'activitats educatives i turístiques, però suposa uns certs riscos de degradació dels espais històrics i de congestió de determinats equipaments culturals,

que necessiten unes determinades actuacions per a la seva correcta conservació. Per tant, cal transmetre al conjunt de la societat el sentit que tenen aquests béns i equipaments com a patrimoni històric i cultural, emfatitzant el paper fonamental de la interpretació del patrimoni cultural amb la creació d'estratègies de comunicació que posin de relleu la importància d'aquests recursos. Evitant-ne el seu deteriorament. D'aquesta manera s'assegurarà la seva conservació i es podran donar a conèixer a més gent i en podran gaudir també les generacions futures. En aquesta direcció, també cal reforçar la funció de gestió del patrimoni. No només per justificar l'existència dels béns culturals i donar a conèixer els seus valors, sinó també per influir en la reorientació de les actuacions que poguessin posar en risc els recursos culturals i impulsant la sensibilització social dels ciutadans cap a la seva conservació.

Finalment, cal tenir molt present el paper del turisme cultural com a factor de desenvolupament local. Les activitats culturals genera llocs de treball directes i indirectes, projecta una imatge positiva dels espais que les acullen i millora l'atractiu territorial. El turisme cultural contribueix a dotar als projectes culturals d'un caràcter més concret i a evidenciar els beneficis econòmics que se'n poden derivar. Per tant, les activitats culturals permeten reforçar i diversificar el potencial de desenvolupament local i regional, tant de les regions més desenvolupades, com d'aquelles més perjudicades per crisis i canvis econòmics estructurals. D'altra banda, la valorització del patrimoni contribueix a desestacionalitzar l'activitat turística, ja que la seva importància permet generar una demanda pròpia de visitants durant tot l'any. Però per aconseguir-ho cal fomentar la conservació del patrimoni i la inversió en infraestructures culturals. En aquest sentit, el projecte del Museu Casteller de Catalunya, de la ciutat de Valls, es pot emmarcar en una estratègia de turisme cultural a nivell de tot Catalunya, per potenciar encara més el coneixement sobre el Món Casteller i la seva importància com a Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat de la UNESCO, en els seu "Km zero".

2. OBJECTIU I METODOLOGIA DE L'ESTUDI

Aquest estudi es basa en la revisió i actualització de l'anàlisi de viabilitat econòmica de l'obertura i funcionament del Museu Casteller de Catalunya, presentat al juliol de 2020. L'objectiu principal d'aquest estudi continua sent analitzar la viabilitat econòmica de la posada en funcionament del Museu Casteller de Catalunya a la ciutat de Valls, com a centre d'interpretació immersiu del món casteller. Un cop construït l'edifici i enllestides les seves instal·lacions, cal revisar i actualitzar les estimacions sobre el nombre de visitants que el museu pot atraure i les previsions d'ingressos que la seva activitat pot generar. A més, caldrà revisar les estimacions dels costos i de les despeses de funcionament de les instal·lacions, i dels derivats del funcionament de l'activitat que generin els visitants. D'aquesta manera, es podrà fer una previsió més ajustada del grau de cobertura que els ingressos generats tindran sobre les despeses, i preveure si seran necessàries altres fonts d'ingressos per assegurar la viabilitat econòmica del projecte. Lògicament, aquesta anàlisi de despeses i d'ingressos s'hauria de fer tenint en compte diferents horitzons temporals, per tal de distingir entre la viabilitat econòmica a curt, mig i llarg termini; considerant també diferents escenaris (més o menys optimistes) sobre quina serà la capacitat d'atracció de visitants d'un equipament cultural centrat en el món casteller, situat al Camp de Tarragona. Per fer tot això, la metodologia que utilitzarem per realitzar aquest estudi de viabilitat econòmica es divideix en tres fases següents:

Primera Fase: Plantejament metodològic i recollida d'informació

Determinació de la informació necessària per al compliment dels objectius fixats. Inclourà la concreció de les dades necessàries, la forma en què s'obtidran, el nivell de precisió necessari i la seva periodicitat. Es concretaran les fonts d'informació adients i es planificarà la forma d'accedir-hi. L'objectiu bàsic es disposar de la informació oportuna sobre altres projectes i equipaments cultural i turístics de característiques que siguin comparables, per tal de conèixer la seva estructura d'ingressos i despeses, les

activitats que realitzen, així com l'esforç pressupostari que aquestes signifiquen. També es buscaran referències que serveixin com exemples de "bones pràctiques" d'equipaments culturals i museístics a nivell local.

Segona Fase: Tractament i anàlisi de la informació

La informació i les dades obtingudes seran tractades i analitzades per tal de poder elaborar un informe econòmic sobre la viabilitat econòmica de l'obertura i posada en funcionament del Museu Casteller de Catalunya a la ciutat de Valls.

Tercera Fase: Resultats i redacció de l'informe final

A partir dels resultats obtinguts s'extrauran les conclusions pertinents. Per tal de posar les conclusions i recomanacions a l'abast de l'Ajuntament de Valls es redactarà i presentarà l'informe tècnic pertinent.

3. ANÀLISI DE LA VIABILITAT ECONÒMICA DEL MCC

3.1. Estimació del nombre potencial de visitants

A l'hora d'analitzar el nombre de visitants que potencialment pot atraure el Museu Casteller de Catalunya (MCC), es va començar revisant les dades del Pla de Gestió i Viabilitat presentat el 2014 i la seva actualització del 2019. La metodologia utilitzada en aquest Pla de Gestió i Viabilitat (2014) porta a calcular un nombre de visitants potencials, a partir de la definició d'uns públics objectius i uns nivells de penetració. A partir d'aquí s'ofereixen tres escenaris possibles en funció de tres percentatges d'aproximació a aquests visitants potencials. D'aquesta manera, en l'escenari pessimista (25% dels visitants potencials) s'arribaria als 88.643 visitants anuals; en l'escenari neutral (33% dels visitants potencials) s'arribaria als 133.242 visitants anuals; i en l'escenari optimista

(50% dels visitants potencials) s'arribaria als 177.807 visitants anuals. Al final d'aquesta anàlisi també s'ofereix una taula comparativa amb les dades de visitants d'altres museus de Catalunya, durant el 2013, però no se'n fa cap comentari, tot i que les dades de visitants d'aquests museus son, en gaire bé tots els casos, inferiors a les de l'escenari pessimista estimat pel Museu Casteller de Catalunya.

En el nostre cas, hem volgut analitzar justament quina ha estat l'evolució en el nombre de visitants d'alguns museus, col·leccions visitables i monuments que per la seva dimensió, proximitat o altres característiques, considerem que poden servir de referència per conèixer el potencial d'atracció de visitants que pot tenir el Museu Casteller de Catalunya.

Taula 1

Visitants dels museus, col·leccions visitables i monuments de referència per al Museu del Món Casteller de Catalunya de Valls, 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Mitjana 2014-18
Museu d'Història de Tarragona. Circ i pretori romà	158.788	169.203	208.210	207.855	210.448	190.901
Museu Diocesà de Tarragona	96.068	89.843	106.690	113.856	112.091	103.710
Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya, de Terrassa	88.409	104.403	105.602	131.124	107.022	107.312
Museu de l'Abadia de Santa Maria de Poblet	87.489	91.478	100.278	-	92.359	92.901
Gaudí Centre de Reus	70.781	58.154	60.002	60.844	57.748	61.506
Reial Monestir de Santes Creus	58.504	57.266	58.220	56.847	53.290	56.825
Museu Nacional Arqueològic de Tarragona	61.125	55.399	54.407	54.882	25.125	50.188
Coves de l'Espluga de Francolí	46.992	46.366	49.150	47.522	47.926	47.591
Museu del Joguet de Catalunya, Figueres	45.782	39.540	40.265	37.256	41.547	40.878
Museu Molí Paperer de Capellades	36.531	43.536	29.924	27.235	24.691	32.383
Vil·la Casals - Museu Pau Casals del Vendrell	17.771	18.580	22.464	20.602	23.845	20.652
Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí	20.195	17.361	18.662	16.153	17.257	17.926
Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya, de Vilafranca	12.080	14.811	15.577	8.806	31.478	16.550
Museu d'Alcover	-	7.448	8.142	8.121	7.255	7.742
Centre Picasso d'Horta de Sant Joan	-	-	7.622	7.741	7.203	7.522
Mas Miró de Mont-roig del Camp*	-	-	-	-	7.306	7.306
Museu de Valls	5.004	5.434	5.484	5.519	4.234	5.135

Font: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

* dades del primer any d'obertura abril 2018- abril 2019

** les dades dels anys 2015 i 2016 del Gaudí Centre son directament de l'Ajuntament de Reus

Les dades de la Taula 1 ens permeten observar l'evolució del nombre de visitants, en els museus seleccionats, durant els anys de la recuperació econòmica, un cop l'activitat es comença a recupera de la crisi internacional iniciada el 2008. Les característiques del projecte del Museu Casteller de Catalunya, per la seva localització, per la seva proposta museística i per les seves dimensions, fan que els museus que ens puguin servir millor de referència siguin el Gaudí Centre de Reus, el Museu de les Cultures del Vi de Catalunya de Vilafranca del Penedès, el Museu de la Vil·la Rural de l'Espluga de Francolí,

la Vil·la-Museu Pau Casals del Vendrell, el Museu Molí Paperer de Capellades; i el Museu del Joguet de Catalunya de Figueres. També hem afegit les dades del nombre de visitants del Reial Monestir de Santes Creus, del Museu de l'Abadia de Santa Maria de Poblet, així com d'altres museus situats a la ciutat de Tarragona, el Museu de la Ciència i la Tècnica de Terrassa; així com d'altres museus més petits per tenir-los també de referència.

Per les característiques de la proposta del Museu Casteller de Catalunya de Valls, i les dels altres museus analitzats, considerem que el seu nombre de visitants s'hauria de situar entre els 61.506 visitants (mitjana entre 2014 i 2018) que atrau el Gaudí Centre de Reus i els 16.550 visitants (mitjana entre 2014 i 2018) del Vinseum de Vilafranca. Aquesta es una forquilla massa ampla, que es pot interpretar com les opcions d'un escenari optimista: assolir els 61.500 visitants igualant la mitjana del Gaudí Centre; i la d'un escenari pessimista: situar-se al voltant dels 17.000 o 18.000 visitants, sobre la mitjana del Vinseum de Vilafranca o de la del Museu de la Vil·la Rural de l'Espluga de Francolí (tot i que a Vilafranca al 2018 el nombre de visitants va arribar als 31.478 i al 2019 van ser de 36.507). Però en qualsevol cas, son unes estimacions molt més baixes que les del Pla de Gestió i Viabilitat del MMC, on l'escenari pessimista era de 88.643 visitants; xifra superior al nombre màxim de visitants que va registra el Gaudí Centre l'any 2013, que va ser de 85.869 visitants. Considerem que en la metodologia de càlcul del Pla de Gestió i Viabilitat del MMC es produeix una sobre estimació en el nombre de visitants degut al pes excessiu que es dona a la capacitat d'atracció sobre la població de la ciutat de Barcelona i la seva àrea metropolitana, al considerar que tota la població escolar de Catalunya visitarà al menys una vegada el MMC durant la seva escolarització, i al biaix en quantificar la mateixa capacitat d'atracció sobre els turistes de Barcelona que als turistes de la Costa Daurada. D'aquesta manera, en la distribució dels 88,643 visitants de l'escenari pessimista, 64.509 son visitants de tipus "general"; 17.594 son "escolars"; 5.500 son "turistes" i 1.040 son "castellers". Per tenir una referència comparativa, durant el curs 2017-2018 el Gaudí Centre va rebre 5.638 visitants en edat escolar, un 44% eren estrangers i un 8% de la resta d'Espanya, és a dir que només 2.706 eren "escolars" de Catalunya. D'altra banda, també cal tenir en compte que al voltant del 50% del total de visitants del Gaudí Centre son estrangers (degut a l'atractiu de l'oferta comercial que els turistes internacionals dels municipis centrals de la Costa

Daurada troben a la ciutat de Reus). Això significa, que en termes mitjans els visitants no estrangers no superen el 50% i per tant es situen al voltant dels 30.000.

Taula 2

Estimació del nombre de visitants anuals al MMC

	escenaris possibles		
	pessimista	intermedi	optimista
Nombre de visitants	18.376	31.886	56.173

Font: elaboració pròpia

A partir de l'anàlisi comparativa, de l'evolució en els darrers anys, del nombre de visitants en els museus de característiques similars amb el MMC, podem estimar (Taula 2) que en un escenari optimista es podria assolir una xifra de 56.173 visitants anuals, si s'aprofiten les sinergies de les visites als monuments de la Ruta del Cister (especialment, per la proximitat amb el Monestir de Santes Creus) i es poden atraure prou visitants estrangers que fan estades turístiques a la Costa Daurada (aproximant-se al model del Gaudí Centre). Però que en un escenari més realista, caldria esperar que el nombre de visitants al MMC es situï al voltant dels 31.886 visitants, tenint en compte quin ha estat en els darrers anys l'evolució de museus amb situacions i característiques més similars com ara el Vinseum de Vilafranca, el Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí, la Vil·la Museu Pau Casals del Vendrell, el Museu Molí Paperer de Capellades o el Museu del Joguet de Figueres. Finalment, caldria preveure un escenari pessimista amb 18.376 visitants anuals, si ens fixem només amb els museus similars que reben menys visitants i tenint en compte les dificultats per atraure visitants durant els primers mesos d'obertura, així com les incerteses generades per l'actual crisi sanitària, econòmica i social, provocada per la COVID-19.

3.2. Estimació dels ingressos generats

Per tal de poder fer una previsió dels ingressos generats pels visitants al MCC, després d'estimar el possible nombre de visitats, cal tenir en compte les tarifes de preus de les entrades i els percentatges de visitants que utilitzaran els diferents tipus d'entrades. Si

comencem per aquest segon aspecte, la Taula 3 ens permet veure la distribució dels visitants, per tipus d'entrades, als museus que hem agafat de referència.

Taula 3

Distribució de visitants per tipus d'entrades dels museus de referència (2018)

	General individual	Reduïda individual	Gratuïta individual	Reduïda grup escolar	Gratuïta grup escolar	Reduïda altres grups	Gratuïta altres grups	Accés universal	Serveis museístics	TOTAL VISITANTS
Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya, de Terrassa	1.627	7.448	10.284	42.105	12.083	928	838	30.875	834	107.022
Gaudí Centre de Reus	15.224	11.420	7.252	5.464	59	11.072	5.475	1.782	-	57.748
Museu del Jugué de Catalunya, Figueres	7.632	12.121	17.002	865	1.026	469	517	1.914	1	41.547
Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya, de Vilafranca	7.940	1.909	12.561	1.986	2.975	1.071	153	2.739	144	31.478
Museu Nacional Arqueològic de Tarragona	1.887	3.157	1.224	2.018	9.949	672	1.844	4.374	-	25.125
Museu Molí Paperer de Capellades	1.163	1.441	1.223	18.718	-	2.058	-	33	55	24.691
Vil·la Casals - Museu Pau Casals del Vendrell	2.045	5.151	1.741	719	8.213	3.940	377	1.642	17	23.845
Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí	1.756	1.626	3.600	3.976	781	4.044	315	1.099	60	17.257

Font: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Per simplificar la tipologia d'entrades les hem agrupat en tres categories: entrada general, entrada reduïda i entrada gratuïta, per poder visualitzar millor com es distribueixen els visitants entre aquells que paguen el preu sencer de l'entrada (general), els que paguen un preu d'entrada amb descompte (reduïda) i els que entren sense pagar res (gratuïta). Lògicament, els pesos de la distribució entre aquest tres grups de visitants/entrades tindran un important efecte sobre la capacitat de generar ingressos amb les vendes d'entrades al museu. D'aquesta manera, l'estratègia de preus de les tarifes serà clau a l'hora de poder determinar les previsions d'ingressos, tenint sempre en compte quines són les tarifes que estableixen els altres museus de característiques similars.

Taula 4

Distribució de visitants per grups d'entrades general, reduïda i gratuïta, en els museus de referència (2018)

	General	% entrades general	Reduïda	% entrades reduïdes	Gratuïta	% entrades gratuïtes	TOTAL VISITANTS
Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya, de Terrassa	1.627	1,5%	50.481	47,2%	54.914	51,3%	107.023
Gaudí Centre de Reus	15.224	26,4%	27.956	48,4%	14.568	25,2%	57.749
Museu del Jugué de Catalunya, Figueres	7.632	18,4%	13.455	32,4%	20.460	49,2%	41.548
Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya, de Vilafranca	7.940	25,2%	4.966	15,8%	18.572	59,0%	31.479
Museu Nacional Arqueològic de Tarragona	1.887	7,5%	5.847	23,3%	17.391	69,2%	25.126
Museu Molí Paperer de Capellades	1.163	4,7%	22.217	90,0%	1.311	5,3%	24.692
Vil·la Casals - Museu Pau Casals del Vendrell	2.045	8,6%	9.810	41,1%	11.990	50,3%	23.846
Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí	1.756	10,2%	9.646	55,9%	5.855	33,9%	17.258

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

En la taula 4 podem veure com en alguns museus el percentatge d'entrades gratuïtes es situa al voltant del 50% o fins i tot el supera, seria el cas del Museu Nacional Arqueològic de Tarragona (69,2%), el Vinseum de Vilafranca (59%), el Museu de la Ciència i la Tècnica de Terrassa (51,3%), la Vil·la – Museu Pau Casals del Vendrell (50,3%), o el Museu del Joguet de Figueres (49,2%). En aquests casos les entrades gratuïtes segur que tenen un efecte positiu sobre l'increment en el nombre de visitants, però no en la generació directa d'ingressos a través de la venda d'entrades, tot i que es pot promoure a través de la venda de visites guiades o d'activitats complementaries a la visita, com ara tallers o la venda de productes de marxandatge en les botigues dels propis museus. En qualsevol cas, ens semblaria més adequat que aquest percentatge d'entrades gratuïtes es situés en un nivell més semblant al del Gaudí Centre de Reus, que es situa en el 25,2%.

Seguint amb l'exemple del Gaudí Centre, podem veure que la proporció 25-50-25 d'entrades generals, reduïdes i gratuïtes, pot ser una bona referència a l'hora d'assegurar la generació d'uns nivells d'ingressos mínims a través de la venda d'entrades. Tot i que l'objectiu d'assolir un 25% d'entrades generals (preu complet) pot ser difícil d'assolir, especialment en els períodes inicials d'obertura del museu, en els que caldrà fer campanyes de promoció que incloguin l'oferta d'entrades reduïdes i gratuïtes. A més podem veure que només en el cas del Gaudí Centre i del Vinseum s'aconsegueix un percentatge d'entrades generals al voltant d'aquest 25%. En qualsevol cas, probablement el volum de visitants que acaba generant més ingressos son aquells que compren una entrada amb preu reduït (és a dir, amb descompte). En el cas del Gaudí Centre es situa en el 48,4%, en el cas del Museu de la Ciència i la Tècnica de Terrassa en el 47,2%, i en el Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí en el 55,9%. Encara que també podem veure els dos casos extrems, en aquest segment d'entrades amb descompte, el cas del Museu Molí Paperer de Capellades on s'arriba al 90% i al Vinseum de Vilafranca només al 15,8%.

El pas següent, un cop tenim el possible nombre de visitants i la seva distribució segons el tipus de preu de les entrades, és determinar el tipus de tarifes que es poden establir per les entrades al museu. En aquest sentit, hem analitzat quins son els preus que estableixen els altres museus que hem agafat de referència i que resumim amb les dades

de la Taula 5. Aquests museus de referència mantenen per l'any 2022 els mateixos preus de les entrades que tenien l'any 2020, només el Museu Molí Paperer de Capellades els ha incrementat molt lleugerament.

Taula 5

Preus per tipus d'entrades als museus de referència, 2022 (€/entrada)

	Entrada General	Entrada Reduïda	Entrada Grauita
Gaudí Centre Reus	10	5 i 6	0
Vil·la Museu Pau Casals del Vendrell	8	6	0
Museu del Joguet de Catalunya, de Figueres	7	5,60 i 5	0
Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya, de Vilafranca*	7	4 i 2	0
Museu Molí Paperer de Capellades	6,75	3,90	0
Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí	6	4,5	0
Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya, de Terrassa	6	4	0
Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona	4	2	0

Font: elaboració pròpia a partir de la informació disponible a les webs de cadascun dels museus

Com hem senyalat anteriorment, el segment de visitants que permet generar més ingressos és aquell que utilitza l'entrada reduïda, ja que habitualment és el públic més nombrós. Si ens fixem amb els preus actuals dels museus que hem agafat de referència, el preu de l'entrada reduïda es situa en els 5€ en el cas del Gaudí Centre, la Vil·la Museu Pau Casals i el Vinseum. Tot i que en cas de Reus s'estableix un preu de 6€ per les persones de 65 anys o més; en el cas del Vendrell s'estableix un preu de 2€ per els escolars; i en el cas de Figueres l'entrada reduïda és de 5,60€ i el preu de 5€ és per a grups de més de deu persones. També el Museu de l'Espluga de Francolí amb un preu de 4,5€ el podríem considerar dins d'aquest grup, on el preu es situa entre els 4,5 i els 6 €, i que justificarien que en el cas del MCC de Valls s'establís un preu màxim de **6€ per l'entrada reduïda**. A l'hora de d'establir el preu de l'entrada general, ens podem fixar en la franja d'entre 7 i 10 €, en les que es troben el Viseum, el Museu del Joguet, la Vil·la Museu Pau Casals i el Gaudí Centre. Entenem que en el cas del MCC de Valls es podria fixar un preu màxim de **10€ per l'entrada general**, que seria el preu alt dels quatre museus que hem indicat, en el mateix nivell de preu que el Gaudí Centre, tenint en compte que aquest museus puguin, a curt termini, ajustar a l'alça els seus preus degut als nivells actuals d'inflació.

A partir de tots aquests arguments podem calcular una previsió d'ingressos anuals per la venda d'entrades al MMC de Valls, tenint en compte un escenari intermedi d'atracció de visitants (31.886 visitants), una distribució de tipus d'entrades de 25, 50 i 25% (general, reduïda i gratuïta) i uns preus de 10€, 6€ i 0€, per aquests mateixos tipus d'entrades.

Taula 6

Previsió d'ingressos anuals generats per les vendes d'entrades al MMC de Valls, en un escenari intermedi

	Entrada General	Entrada reduïda	Entrada gratuïta
Distribució de tipus d'entrades (MMC-VALLS 10-6-0)	25%	50%	25%
Nombre de visitants per tipus d'entrades (amb 31.886 visitants)	7.972	15.943	7.972
Tarifes (euros per entrada)	10	6	0
Ingressos per tipus d'entrada (euros)	79.715	95.658	0
	Ingressos totals		Preu mitjà
	175.373		5,50

Font: elaboració pròpia

D'aquesta manera, la Taula 6 ens resumeix aquesta previsió i ens mostra uns ingressos anuals per venda d'entrades de 175.373 €, amb un preu mitjà global de 5,50€.

A aquests ingressos obtinguts a través de la venda d'entrades caldria afegir-hi els ingressos addicionals generats per l'oferta de visites guiades i de tallers didàctics. En aquest cas, els preus d'aquestes activitats (afegits als preus de les entrades) es pot situar en 4€. De manera que, tenint en compte l'experiència d'altres museus de característiques similars, suposant que com a mínim 20% dels visitants comprin els serveis de visita guiada o de taller didàctica, això significaria uns ingressos anuals addicionals de 25.509 €. També caldria afegir els ingressos generats per la venda de productes de marxandatge a la botiga del museu, que es pot preveure per un import mitjà de 0,85 € per visitant (IVA inclòs), i que en aquest escenari intermedi significaria uns ingressos addicionals de 27.103 €. Per tant, en aquest escenari intermedi, els ingressos totals generats pels visitants del MMC es situarien en els 227.985 €.

Aquests resultats, lògicament, estan condicionats per l'escenari prevists en relació al nombre de visitants. D'aquesta manera, si considerem l'escenari optimista amb 56.173

visitants anuals al MMC, aleshores tindríem els resultats de la taula següent, en relació als ingressos generats per la venda d'entrades.

Taula 7

Previsió d'ingressos anuals generats per les vendes d'entrades al MMC de Valls, en un escenari optimista*

	Entrada General	Entrada reduïda	Entrada gratuïta
Distribució de tipus d'entrades (MMC-VALLS 10-6-0)	25%	50%	25%
Nombre de visitants per tipus d'entrades (*amb 56.173 visitants)	14.043	28.087	14.043
Tarifes (euros per entrada)	10	6	0
Ingressos per tipus d'entrada (euros)	140.433	168.519	0
			Ingressos totals
			308.952
			Preu mitjà
			5,50

Font: elaboració pròpia

En aquest cas, podem veure que els ingressos obtinguts per la venda d'entrades es situarien en els 308.952 €. Als quals caldria afegir els ingressos per la venda d'activitats de visites guiades i tallers didàctics. En aquest cas, podem considerar que el percentatge de visitants que compren aquests serveis es manté igual que en l'escenari intermedi, i això significaria uns ingressos de 44.938 €, als que també caldria sumar, els ingressos generats per la botiga del Museu, que serien de 47.747 €.

Taula 8

Previsió d'ingressos anuals generats per les vendes d'entrades al MMC de Valls, en un escenari pessimista*

	Entrada General	Entrada reduïda	Entrada gratuïta
Distribució de tipus d'entrades (MMC-VALLS 10-6-0)	25%	50%	25%
Nombre de visitants per tipus d'entrades (*amb 18.736 visitants)	4.594	9.188	4.594
Tarifes (euros per entrada)	10	6	0
Ingressos per tipus d'entrada (euros)	45.940	55.128	0
			Ingressos totals
			101.068
			Preu mitjà
			5,50

Font: elaboració pròpia

Finalment, també hem repetit els càlculs en el cas d'un escenari pessimista que signifiqui un nombre de visitants més baix, en el nostre cas 18.376 persones. En aquesta situació, la taula següent ens mostra uns ingressos per la venda d'entrades de només 101.068 €. Als quals caldria afegir els ingressos derivats de les vendes de visites guiades i activitats didàctiques, que en aquest cas podem tornar a suposar que representin un 20% dels visitants 14.701 €, addicionals, als que caldria afegir els 15.620 € generats per les vendes de la botiga, que generarien uns ingressos totals de 1312.389 €.

Per tant, i en forma de resum podem dir que en funció dels tres escenaris plantejats, tenint en compte les previsions del possible nombre de visitants tindriem els resultats de la Taula 9, en termes d'ingressos que poden generar l'activitat del MMC de Valls.

Taula 9

Previsions d'ingressos anuals del MMC de Valls, segon escenari de nombre de visitants

	Escenari pessimista	Escenari intermedi	Escenari optimista
<i>Nombre de visitants</i>	<i>18.376</i>	<i>31.886</i>	<i>56.173</i>
Ingressos per entrades (€)	101.068	175.373	308.952
Ingressos per activitats guiades (€)	14.701	25.509	44.938
Ingressos de la botiga per marxandatge (€)	15.620	27.103	47.747
INGRESSOS TOTALS (€)	131.389	227.985	401.637

Font: elaboració pròpia

Veiem que els ingressos anuals totals es mourien entre els 131.389 € de l'escenari pessimista i els 401.637 € de l'escenari més optimista, però considerem que la possibilitat més realista és la del escenari intermedi, amb la generació de 227.895 € d'ingressos totals, tenint en compte que els 175.373 € de la venda d'entrades representa el 76,9% d'aquests ingressos, un 11,2% dels ingressos s'obtenen per la venda d'activitats guiades i un 11,9% per les vendes de la botiga.

3.3. Estimació de les despeses de funcionament

Un cop analitzada la capacitat de generació d'ingressos de l'activitat del MCC de Valls, passarem a analitzar les despeses que han de permetre l'obertura i funcionament del museu. Per fer aquesta previsió de despeses es va revisar el Pla de Gestió i Viabilitat del MCC del 2014 i la seva actualització del 2019. Tenint en compte la nostra previsió de visitants de l'escenari intermedi que hem calculat anteriorment, és a dir 31.886 visitants anuals, i que és considerablement inferior a la previsió pessimista del Pla de Gestió (88.643 visitants), aquest menor nombre de visitants fa que s'hagin ajustat la majoria de les previsions de despesa. A més hem utilitzat com a referències comparatives les partides de despesa del Gaudí Centre, incloses en els pressupostos de l'Agència Reus Promoció, de l'Ajuntament de Reus; així com el pressupost de despeses de la Fundació Vinseum de Vilafranca del Penedès. S'han considerat els costos laborals incloent les cotitzacions a la Seguretat Social. A l'hora de calcular les despeses, s'ha considerat que les despeses que no son de personal tenen inclòs l'IVA del 21%. D'altra banda, cal destacar que la principal diferència respecte a l'anàlisi que vàrem realitzar l'any 2020 és l'espectacular creixement del preu de l'energia elèctrica i del gas. Tot i que també s'han revisat i actualitzat les despeses de personal, les de manteniment i les de les altres activitats que s'hauran de contractar per part del Museu.

Els resultats d'aquests càlculs, que es presenten a la Taula 10, ens mostren unes despeses anuals totals de 723.479,82 €, distribuïdes en quatre categories: a) despeses de personal (277.000,77 €) que, tot i considerar-se els increments dels salaris en aquests darrers anys, son inferiors degut a la no consideració de la contractació d'un documentalista; b) subministraments (204.206,62 €) que s'incrementen respecte als de 2020, degut sobretot per l'encariment de l'electricitat; c) manteniment i neteja (126.674,79 €), i d) comunicació, promoció i altres activitats (115.597,64 €), on s'ha tingut en compte una major despesa en publicitat durant la fase de llançament i inici de l'activitat del Museu.

Taula 10

Previsió de Despeses anuals de funcionament per al MCC de Valls (IVA inclòs)

PERSONAL	
Direcció/Categoria A (mitja jornada)	32.826,15
Tècnic superior /Categoria A	49.020,38
Atenció usuaris, administració i botiga/Categoria C (2 persones x 21.041,28 €)	42.102,56
Guies per les visites /Categoria C (2 persones x 21.273,18 €)	42.546,36
Monitors per als tallers/Categoria C (3 persones x 22.494,66 €)	67.483,99
Vigilants/Categoria C (2 persones x 20.641,65 €)	43.021,33
Total despeses de personal*	277.000,77
SUBMINISTRAMENTS	
Subministrament d'energia elèctrica	181.753,92
Subministrament de gas natural	16.702,90
Subministrament d'aigua	3.124,80
Comunicacions telefòniques	2.625,00
Total despeses de subministraments	204.206,62
MANTENIMENT, NETEJA I ASSEGURANCES	
Manteniment audiovisuals, il·luminació museogràfica i maquinària	36.780,00
Manteniment ascensors	3.139,50
Manteniment aire condicionat	8.205,75
Manteniment instal·lacions elèctriques i lampisteria	6.856,50
Manteniment programari de gestió i de venda d'entrades	16.480,00
Serveis de neteja	48.115,04
Assegurances	7.098,00
Total despeses de manteniment, neteja i assegurances	126.674,79
COMUNICACIÓ, PROMOCIÓ I ACTIVITATS	
Publicitat, llançament i materials de difusió	50.624,00
Manteniment i actualització de la web del MCC	2.597,00
Materials per als tallers didàctics	11.640,00
Material d'oficina i altres	6.214,64
Exposicions temporals	31.850,00
Merxandatge	12.672,00
Total despeses de comunicació, promoció i activitats	115.597,64
IMPORT TOTAL DE LES DESPESES DE FUNCIONAMENT	723.479,82

Font: elaboració pròpia, a partir de la revisió del Pla de Gestió i Viabilitat del MCC, del pressupost de l'Agència de Promoció Ciutat de Reus i del pressupost de la Fundació Vinseum de Vilafranca del Penedès.

* Les despeses de personal inclouen el pagament de les cotitzacions a la Seguretat Social (aproximadament, un 35% del salari brut)

4. RESULTAT DE L'ANÀLISI I CONCLUSIONS

Un cop estimades aquestes previsions de **723.479,82 €** de despeses de funcionament anuals, cal contraposar-les a les previsions, que anteriorment hem fet, d'ingressos anuals, que en **l'escenari intermedi** previst amb 31.886 visitants, són de **227.985 €** anuals. De manera que això implica un dèficit de **495.494,82 €** anuals. Per reduir aquest dèficit cal tenir en compte la possibilitat d'obtenir algun tipus de subvenció pública addicional, destinades a activitats culturals, tot i que existeixi el compromís per part de l'Ajuntament de Valls, la Diputació de Tarragona i la Generalitat de Catalunya de cobrir el dèficit a parts iguals, fins al màxim que s'estableixi en el concurs per la concessió de la gestió del museu.

Taula 11

**Previsió dels resultats econòmics anuals del MCC de Vall,
abans d'impostos (escenari intermedi)**

INGRESSOS TOTALS	DESPESES TOTALS	DÈFICIT
227.985	723.480	495.494,82

Font: elaboració pròpia

D'altra banda, també cal tenir en compte l'efecte de l'Impost sobre el Valor Afegit (IVA) sobre els resultats del compte d'explotació. En la nostra anàlisi els ingressos generats per la venda d'entrades i els altres serveis oferts pel museu tenen un IVA reduït del 10%, de manera que hi hauria **20.725,91 €** d'IVA repercutit. En relació al total de despeses, descomptat les despeses de personal, tindríem que l'IVA suportat seria de **77.488,10 €**. La diferència entre aquest IVA suportat i l'IVA repercutit ens permet obtenir **56.762,19 €** d'IVA a recuperar, que fa que el dèficit de 495.494,82 €, abans d'impostos, passi a ser de **438.732,63 €** després d'impostos.

Taula 12

Previsió dels resultats econòmics anuals del MCC de Valls, després d'Impostos (escenari intermedi)

DÈFICIT abans d'Impostos	IVA a recuperar	DÈFICIT després d'Impostos
495.494,82	56.762,19	438.732,63

Font: elaboració pròpia

Finalment, també cal tenir en compte l'import del benefici industrial a assignar a l'empresa que obtingui la concessió de la gestió del Museu Casteller de Catalunya. D'aquesta manera si s'estableix com a benefici industrial un 5% dels ingressos obtinguts amb l'activitat generada pel Museu, significaria un increment del dèficit en 11.399,25 €, de manera que el dèficit final de funcionament anual seria de 450.131,88 €.

Taula 13

Previsió dels resultat final anual del MCC de Valls, (escenari intermedi)

DÈFICIT després d'Impostos	Benefici industrial (5% s/ facturació)	DÈFICIT FINAL
438.732,63	11.399,25	450.131,88

Font: elaboració pròpia

Així doncs, a partir de les anàlisis realitzades podem concloure que la viabilitat econòmica de la posada en funcionament del Museu Casteller de Catalunya passar per una important aportació econòmica que es faci des de les Administracions Públiques implicades en aquest projecte: la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Tarragona i l'Ajuntament de Valls. Un repartiment igualtat d'aquest dèficit significaria una aportació de 150.000 € anuals per cadascuna de les institucions. Només així seria possible

assegurar el poder fer front a les despeses del personal i dels subministraments, mentre que amb els ingressos generats per l'activitat del MCC es podrien cobrir les despeses de manteniment i neteja, i els de comunicació i promoció. D'altra banda, cal tenir en compte que aquesta anàlisi i els seus resultats s'han realitzat suposant un ple funcionament operatiu de l'activitat del MCC, que previsiblement no es pugui assolir, al cent per cent, durant el primer any de funcionament i calgui establir algun tipus de finançament addicional. Tenint en compte també, les dificultats de preveure l'evolució dels preus de l'energia i els seus efectes en els costos dels subministraments elèctrics i de gas natural.

A l'hora d'analitzar l'evolució temporal dels ingressos i despeses del MCC, durant els primers cinc anys de funcionament, presentem una previsió a la Taula 14, on podem veure que el dèficit després d'impostos i tenint en compte el benefici industrial de l'empresa encarregada de la gestió del MCC es mou entre els 460.457 € del primer any i els 440.160 € del quart any, situant-se la mitjana dels cinc anys en els 450.132 €.

Taula 14

Previsió sobre l'evolució dels ingressos, despeses i dèficit del MCC de Valls, durant els primers cinc anys de funcionament

	any 1	any 2	any 3	any 4	any 5	Mitjana
Nombre de visitants	26.438	28.894	32.072	34.796	37.230	31.886
Preu mitjà per visitant	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Ingressos per entrades	145.409,00	158.917,00	176.396,00	191.378,00	204.765,00	175.373,00
Ingressos per visites guiades, activitats i lloguer d'espais	21.745,00	24.180,00	25.364,00	27.803,00	28.453,00	25.509,00
Ingressos per venda de marxandatge a la botiga	22.472,30	24.559,42	27.261,20	29.576,60	31.645,50	27.103,00
INGRESSOS TOTALS	189.626,30	207.656,42	229.021,20	248.757,60	264.863,50	227.985,00
Despeses de personal	265.301,53	267.573,12	278.259,75	281.630,12	292.239,34	277.000,77
Despeses de subministraments	201.380,56	202.150,62	203.624,75	205.910,60	207.966,55	204.206,62
Despeses de manteniment, neteja i assegurances	105.031,30	114.788,35	127.413,72	138.235,46	147.905,11	126.674,79
Despeses de comunicació, promoció i activitats	126.842,48	121.967,61	107.542,69	106.258,84	115.376,56	115.597,64
DESPESES TOTALS	698.555,87	706.479,70	716.840,91	732.035,02	763.487,56	723.479,82
Dèficit abans d'impostos	508.929,57	498.823,28	487.819,71	483.277,42	498.624,06	495.494,82
IVA a recuperar	57.954,15	57.296,01	55.297,28	55.555,12	57.708,38	56.762,19
Dèficit després d'impostos	450.975,42	441.527,27	432.522,43	427.722,30	440.915,68	438.732,63
Benefici industrial (5% s/ facturació)	9.481,32	10.382,82	11.451,06	12.437,88	13.243,18	11.399,25
DÈFICIT FINAL	460.456,74	451.910,09	443.973,49	440.160,18	454.158,86	450.131,88

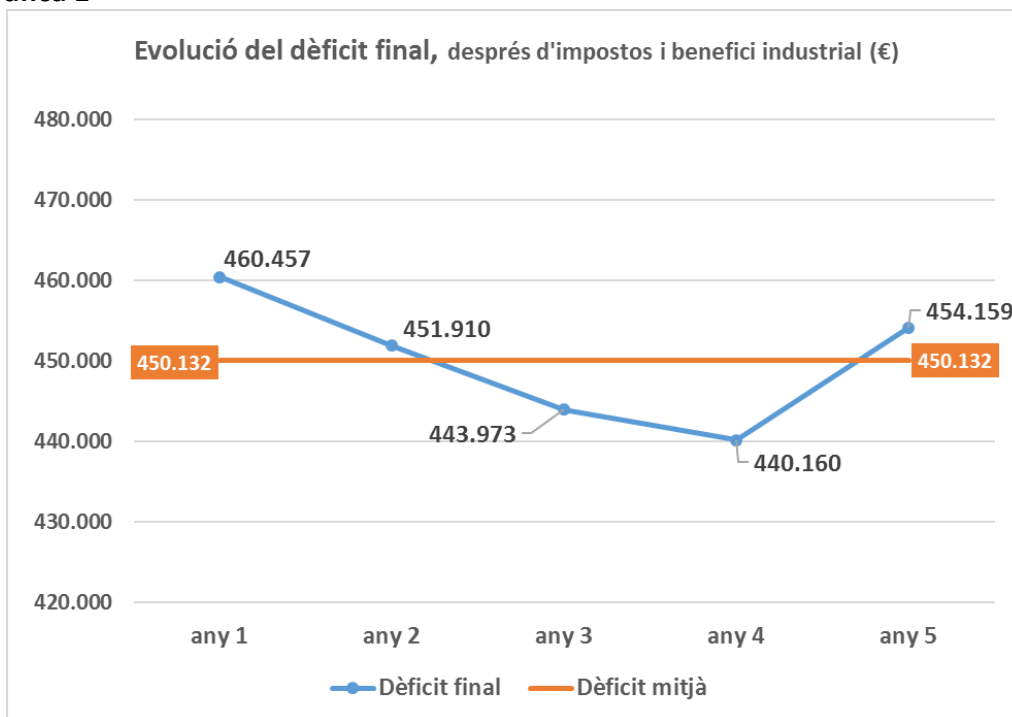
Font: elaboració pròpia

* cal tenir en compte que s'ha suposat que durant aquests 5 anys no es modifica el preu mitjà de les entrades (es manté a 5,5€). Si a partir del 4t o 5è any es plantejés un increment de tarifes, lògicament podria ajudar a disminuir els dèficits

** també s'ha suposat que amb un menor nombre de visitants, durant els primers anys, s'ajusten algunes despeses de personal, de subministrament i de neteja i que l'increment de visitants també implica un augment d'aquests costos variables

A l'hora d'analitzar aquestes dades cal tenir en compte que hem suposat que durant els primers anys, amb un nombre menor de visitants, s'ajusten algunes despeses de personal (guies, monitors i vigilants), de subministraments i de neteja, degut a una menor intensitat d'ús de les instal·lacions.

Gràfica 1



Font: elaboració pròpia

D'altra banda, també hem suposat que el preu mitjà de l'entrada per visitant es manté fixe en 5,5€, durant tots els cinc anys, però, lògicament una lleuger increment de les tarifes a partir del cinquè any, incrementarien els ingressos i reduirien el dèficit. Tot i que els resultats globals no serien gaire diferents dels que hem presentat a la Taula 14.

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Departament de Cultura (2017): *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

ICRPC (2019): *Recompte de visitants dels equipaments patrimonials de Catalunya 2018*. Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural. Barcelona.

GESOP (2018): *Museus de Barcelona: explotació estadística de les dades de visitants de 2017*. Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona. Barcelona.

Nordest (2014): *Museu Casteller de Catalunya. Proposta de gestió museològica, de gestió de visites i de promoció*. Nordest, Museum and Exhibit Services, S.L. Barcelona.

Smith, M. i Richards, G. (eds) (2013): *The Routledge Handbook of Cultural Tourism*. Routledge.

Towse, R. i Navarrete, T. (eds.) (2020): *Handbook of Cultural Economics, 3rd Ed.* Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.