
IMPACTO DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS INDUSTRIAS DE CULTURA Y OCIO EN ESPAÑA

EL CASO DE LOS MUSEOS Y LOS CLUBES DE FÚTBOL

RUBÉN HERSKOVITS

MERCEDES GRIJALVO

E.T.S. I. Industriales
Universidad Politécnica de Madrid

MIGUEL PALACIOS

E.S.C.P. Europe, Campus de Madrid

JAVIER TAFUR

E.T.S. I. Aeronáuticos
Universidad Politécnica de Madrid

Seguramente el título de este artículo haya llamado la atención a algún lector. Más de uno estará pensando ¿Por qué escribir en un mismo artículo sobre los museos y clubes de fútbol? A simple vista pueden parecer instituciones muy diferentes pero ambas tienen en común un punto que las acerca muchísimo. Nos referimos a la capacidad de conectar con el aspecto más emocional

y pasional de sus «fans». Y es precisamente esta característica la que los hace muy cercanos...especialmente cuando se discute sobre los nuevos modelos de negocios basados en los más recientes cambios tecnológicos, dado que éstos facilitan el conocimiento de los clientes y permiten a las instituciones estrechar la relación. Durante las siguientes secciones se explorarán en detalle estos aspectos.

Los sectores de ocio y cultura tienen gran relevancia en España y, como el resto de los sectores económicos, está expuesto a los cambios de su entorno. En los últimos años se han producido varios significativos, como por ejemplo el incremento (y disminución) de la inmigración, la crisis económica y marcados cambios de gobierno y de política por mencionar algunos. Sin embargo, otro aspecto de mucha rele-

vancia son los cambios tecnológicos que se han producido de manera reciente y es precisamente el objetivo del presente artículo analizar su posible impacto en los modelos de negocios existentes en el sector del ocio y turismo ((Barrio y Herrero, 2013).

Para ello, se han elegido algunos ejemplos que intenten caracterizar los cambios en el sector; para ello nos vamos a referir en el presente artículo a los clubes de fútbol, liderados por el Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona como máximos exponentes de este segmento del mercado. También analizaremos el caso del museo del Prado como uno de los grandes y más destacados museos en España. Como se ha mencionado, el principal motivo para elegir estos ejemplos, a pesar de contar con características diferentes, es que ambos invocan las emociones más profundas en sus

usuarios... Y es precisamente esa comunión en el plano emocional entre la institución y sus usuarios la principal característica que permiten las nuevas tecnologías.

Las empresas que tengan éxito en ver a sus usuarios como clientes y que sean capaces de transformar a sus clientes en «fans» cuentan con una gran ventaja en comparación con sus competidores del mercado. En el entorno actual aun instituciones sin fines de lucro deben monitorizar los cambios en su entorno, incluidos los tecnológicos, para evolucionar sus modelos de negocios y permanecer vigentes para clientes, seguidores, «fans», visitantes, usuarios, lectores o como sea más conveniente referimos a las personas que se relacionan con este tipo de instituciones (Camarero y Garrido, 2012; Vicente *et al.*, 2012).

PRINCIPALES CAMBIOS TECNOLÓGICOS QUE PUEDEN AFECTAR A LOS MODELOS DE NEGOCIO EN EL SECTOR DEL OCIO Y LA CULTURA †

Como primer paso para llevar a cabo la presente investigación, se han identificado los cambios tecnológicos de mayor relevancia que se están llevando a cabo y luego se analizaron para intentar evaluar el posible impacto en el sector de la cultura y el ocio.

Como en otros ámbitos de la sociedad, los cambios tecnológicos de los últimos años forman un ecosistema que se realimenta entre los distintos miembros que lo componen. El impacto real de un avance tecnológico a veces sólo tiene sentido cuando se complementa con otro avance similar aunque sea mediante tecnologías o aplicaciones diferentes (Teece, 2010; Bakhshi y Throsby, 2012; Morales *et al.*, 2012).

Como se verá en esta sección, y a modo de ejemplo, se puede mencionar el éxito en los últimos años de las tiendas de música, aplicaciones y contenidos. Se observa en este ecosistema que una mayor conectividad tiene sentido a partir de la existencia de dispositivos que la puedan aprovechar para acceder a contenidos relevantes. Incluso los distintos elementos pueden potenciarse entre sí; algunos expertos opinan que el acceso a la tienda de aplicaciones alarga la vida útil del dispositivo dado que este puede actualizarse de manera continua conforme a la evolución de las necesidades de los clientes.

Desde la perspectiva del usuario ellos acceden un contenido a través de la tienda de aplicaciones, pero para que pueda llevarse a cabo además de la existencia de la tienda son necesarios otros elementos como el dispositivo, el contenido y la conectividad. Resulta interesante destacar que cada uno de estos elementos fundamentales son producidos por empresas diferentes que actúan en mercados diferentes (Masanell y Ricart, 2011; Lefever, 2012).

Probablemente el cambio tecnológico de mayor notoriedad que se viene produciendo en los últimos años es el relativo a una mayor y mejor conectividad. Las ca-

racterísticas principales de esta conectividad son la creciente rapidez, mayor confiabilidad y seguridad y amplia disponibilidad geográfica. Es poco frecuente no tener acceso a una conectividad que nos permita acceder a los contenidos que se desea desde nuestros dispositivos. A la gran cantidad de redes tradicionales existentes, tanto fijas como móviles, se añadirán un conjunto de nuevas redes, siendo la NFC, LTE como las más destacadas, que cuentan con sus propias características lo que determinará un amplio abanico de posibilidades para el usuario.

Como parte del ecosistema de los principales cambios tecnológicos también se encuentra una alta penetración de teléfonos inteligentes y de otros dispositivos como tabletas. El fenómeno de las tabletas es particularmente interesante dado que son dispositivos que se encuentran dentro del espectro delimitado por los ordenadores y los teléfonos con prestaciones específicas para cada usuario. Se destaca que en España se cuenta con la penetración de móviles inteligentes más alta de Europa, un 62,3% (Fundación Telefonía, 2012).

Tanto la conectividad creciente como la mayor penetración de teléfonos inteligentes han facilitado y acelerado el nacimiento del mundo social; es decir que los usuarios están conectados porque sus amigos están conectados. Este es un fenómeno relativamente nuevo que ha despegado definitivamente el concepto existente conocido como internet 2.0. A partir del éxito de este sector han proliferado diversas redes sociales, aunque hay una gran concentración en el líder del mercado Facebook a nivel mundial con algunas pocas excepciones curiosas. Para el caso español puede ser relevante destacar también el caso de Tuenti, que cuenta con una estrategia de posicionamiento diferente, dado que está enfocado a los segmentos de usuarios de una edad determinada, tal como se desprende de su nombre.

Se están dando otros avances tecnológicos de gran potencial en varias industrias como el despegue del M2M; es decir la conexión de máquinas mediante las distintas redes o los nuevos medios de pago a través de los dispositivos móviles. También se puede mencionar la nueva generación de televisión inteligente conectada a internet y otros dispositivos.

Se observa que a medida que se van desarrollando nuevos avances tecnológicos es necesario incorporarlos al modelo de negocio, por lo que se genera una actividad que en realidad nunca está finalizada de manera completa. Se observa de esta forma que el principal reto para incorporar los avances tecnológicos a los modelos de negocios es desarrollar un proceso continuo y no entenderlo como un evento aislado de esfuerzo limitado.

Resulta sencillo reconocer que la velocidad de los cambios tecnológicos de las últimas décadas ha sido vertiginosa. Este torrente de cambios además de ofrecer grandes oportunidades para mejorar los modelos de negocios plantea un gran dilema a las empresas

incluidas las que forman parte del sector que nos ocupa. Sólo la monitorización de estos cambios puede resultar sumamente oneroso y aún la tarea de evaluar estos cambios con su consecuente introducción en la gestión del negocio de forma continua.

En las próximas secciones se pretende describir las características más relevantes de los ejemplos que se han seleccionado con especial énfasis en la utilización de la tecnología en sus respectivos modelos de negocio.

EL MUSEO DEL PRADO COMO EXPONENTE DE LOS MUSEOS EN ESPAÑA ▼

Sin duda el museo del Prado es uno de los grandes atractivos que tiene Madrid, tanto para los ciudadanos españoles como para los turistas que visitan la capital de España. Como institución de casi 200 años, atesora una de las colecciones de arte más prestigiosa del mundo. Prueba de ello es la gran afluencia de visitantes que se registra cada año, tanto de forma presencial, a través de su sede en Madrid y de las exposiciones que se realizan en el exterior, como de forma virtual a través de sus página de internet y tienda de comercio electrónico.

El museo del Prado tuvo un nivel de ingresos en 2011 que alcanzó los 43,9 millones de euros y un beneficio de algo más de 3 millones de euros en el mismo período. Se destaca, en su último informe anual, el crecimiento de los fondos propios generados que, por primera vez, supera las aportaciones del estado.

Durante 2011, último dato disponible hasta la fecha, el museo del Prado recibió 3,7 millones de visitantes haciendo del museo el de mayor número de visitantes de España. De la totalidad de los visitantes, un 80% aproximadamente se realizaron en Madrid y el resto en exposiciones organizadas por el museo en el exterior. Esta cifra de visitantes continúa la trayectoria de crecimiento e interés que se observa desde la última década (Instituto de Estudios Turísticos, 2012).

En cuanto a su presencia *online* se destaca que el museo del Prado tiene aproximadamente unos 90.000 (AC Nielsen, 2012) usuarios únicos mensuales en su página web, algo más de 200.000 seguidores en Facebook (1) y unas 10.000 personas que «hablan» del museo por semana en forma aproximada. Se destaca la gran cantidad de contenido multimedia, la información de obras y la capacidad transaccional de venta de entradas y *merchandizing* de su canal de internet.

LOS CLUBES DE FÚTBOL: EL REAL MADRID Y EL FÚTBOL CLUB BARCELONA ▼

El fútbol como industria del ocio ha estado presente en España desde siempre. Sin embargo, ha sido en los últimos años cuando se ha ganado el reconocimiento internacional a partir de conseguir de mane-

ra consecutivas dos copas de Europa y el campeonato mundial desde 2008; hecho inédito en la historia del fútbol. El otro hecho relevante es que España es el «hogar» preferido de los mejores jugadores del mundo. En la última gala de la FIFA, el equipo ideal, elegido por 50.000 jugadores de fútbol profesional de todo el mundo, ha estado conformado por once que juegan en la liga española; también un hecho inédito en la historia del fútbol desde que la FIFA organiza estos eventos.

En resumen, España juega mejor que nadie al fútbol cuando participa en campeonatos internacionales y los mejores jugadores de fútbol del mundo juegan en España. Esta situación puede contrastar con ejemplos de otros países como Argentina, que es un neto exportador de talento futbolístico ya que cuenta con grandes jugadores pero desarrollan sus carreras deportivas en otros países (Dolles y Söderman, 2012; Kartakoullis *et al.*, 2013).

Estas dos características de éxitos han generado un espectáculo deportivo de gran interés para la economía española. Se estima que el presupuesto anual de ingresos de los 20 equipos de fútbol de primera división es de 1,7 billones de euros (Deloitte, 2012). Esta magnitud posiciona al campeonato español de fútbol como el tercer campeonato de mayores ingresos de Europa después del campeonato inglés y alemán. Esta cifra se renueva cada año y es de gran envergadura especialmente cuando se compara con los presupuestos de películas u obras teatrales.

En cuanto a su presencia en las redes sociales, los números que detentan los clubes de fútbol de todo el mundo, pero en especial de España, son realmente sorprendentes. El Fútbol Club Barcelona tiene cerca de 40 millones de seguidores en su página oficial de Facebook y más de 1 millón de personas «hablan» de ellos en una semana determinada. Por su parte, el Real Madrid tiene algunos seguidores menos, 35 millones, pero «hablan» más; es decir, más de 1,2 millones de seguidores están hablando del club por semana. Las cifras de los jugadores estrella de estos clubes también son sorprendentes, incluso mayores y sólo puede explicarse por las emociones que despiertan en los seguidores de cada uno de los equipos.

EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL »PORTAFOLIO DE CLIENTES» ▼

Los cambios tecnológicos que se han comentado en las secciones precedentes de este artículo producen también un alto impacto en los clientes y en su forma de vida y evidentemente en sus expectativas y formas de consumir cultura y ocio. Este cambio ha sido estudiado ampliamente manifestando las diferencias existentes entre las diferentes generaciones y su convivencia en la sociedad.

Es evidente que una persona nacida en la década de los 70 no contó con el acceso a ordenadores o

internet hasta su inserción laboral a mediados o fines de los noventa cuando los ordenadores personales comenzaron a reemplazar las tradicionales máquinas de escribir presentes en las corporaciones, gobiernos y empresas de menor escala (Ratten y Ratten, 2011). En ese momento los ordenadores generalmente se compartían entre varios trabajadores y no se encontraban conectados en red. Tanto el correo electrónico como internet son fenómenos que comenzaron a finales de los noventa. Por otra parte, una persona nacida a comienzos de los 2000 cuenta en su temprana infancia con acceso a múltiples pantallas, conectadas entre sí y con un alto nivel de interactividad que proporcionan los distintos dispositivos con sus accesos a aplicaciones, juegos, contenidos multimedia, etcétera.

A partir de la gran diferencia de entornos tecnológicos y asimetrías en cuanto al acceso a la tecnología es normal pensar que la relación con la innovación y su expectativa para consumir bienes y servicios sea muy diferente entre distintas generaciones que cohabitan la sociedad. La literatura académica ha categorizado estas generaciones en cuatro grandes grupos que conviven en el mundo corporativo y entre ellas forman parte del «portafolio de clientes» que las empresas e instituciones deben considerar para evolucionar sus propuestas de valor y evolución del modelo de negocios.

De forma breve recordaremos estas cuatro grandes generaciones. La primera es la conocida como los *Baby Boomers*; que se caracteriza por su crecimiento posterior a las guerras y representa personas nacidas entre 1950 y fines de los 60. Su relación con la tecnología en general durante su infancia, e incluso adolescencia, ha sido limitada. A esta generación le sigue la «generación X», que comprende a las personas nacidas desde mediados y fines de los 60 hasta principios de los años ochenta. Esta generación ha comenzado con la televisión en blanco y negro pero también han experimentado una relación más natural y cotidiana con la tecnología a partir de los nuevos ordenadores personales y los primeros juegos de ordenadores. Luego da paso a la «generación Y» que se conforma por personas nacidas entre comienzos de los 80 y mediados de los 90, que cuentan con un amplio acceso a tecnología abundante y de menor precio y acceso a las comunicaciones e internet. Y finalmente se comienza a reconocer lo que algunos autores han denominado como la «generación M» por multimedia formada por personas nacidas a mediados de los 90 quienes se reconocen por ser nativos digitales.

Sin duda, la revolución tecnológica de las últimas décadas ha configurado, en muy pocos años, generaciones muy diferenciadas entre sí que conviven en la sociedad actual. Estas generaciones, y algunas otras que no se han mencionado, constituyen el «portafolio de clientes» de las instituciones que nos ocupan. El conocimiento de sus hábitos, necesidades, expectativas y relación con la tecnología puede ser un elemento central para realizar las elecciones estratégicas de evolución de los respectivos modelos de negocios.

POSIBLES CAMBIOS EN LOS MODELOS DE NEGOCIO A PARTIR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Tanto los museos como los clubes de fútbol gozan de una gran relevancia dentro de los ámbitos de ocio y cultura en España. Ambas instituciones comparten dos características únicas que pueden facilitar que su evolución tenga elementos comunes aunque en primera instancia pueden parecer distintas.

La primera característica a la que nos referimos es que la cuenta de resultados, si bien de gran peso para la supervivencia de la institución, no es la esencia de su existencia. Es decir, tanto los clubes de fútbol como los museos tienen objetivos diferentes a la maximización de beneficios económicos por el tipo de institución que son y por el tipo de clientes objetivos a los que dirigen sus acciones. La segunda característica es la reacción emocional que provoca la institución en sus «fans». Es clara la relación emocional de un cué con el Fútbol Club Barcelona o con alguno de sus jugadores, por ejemplo. Pocas cosas en la sociedad moderna presentan un exponente de pasión tan grande en un grupo de tanta envergadura de seguidores.

Pero una relación similar ocurre entre los «fans» de los museos y museos o las obras o artistas que la integran. Por ello, en nuestra opinión, tanto clubes de fútbol como museos están más relacionados entre sí de lo que se pueda pensar en un primer momento. Sus características, audiencias, segmentos, servicios e incluso perspectivas pueden ser distintas pero ambos comparten, unos retos y oportunidades de negocio inducidos por cambios tecnológicos (Piergiovanni *et al.*, 2012).

Decodificar las expectativas de las distintas generaciones

Pensando en el cliente, el primer paso es entender sus necesidades e incentivos para relacionarse con las instituciones. Como se ha visto en la sección anterior, los clientes han cambiado precisamente por los cambios tecnológicos y distintas generaciones pueden tener expectativas diferentes. Sin embargo todas las generaciones en su conjunto forman el «portafolio de clientes» al que nos referimos en el apartado anterior. Por ello, el principal desafío que las organizaciones de este sector tienen es el de decodificar las expectativas de cada una de las distintas generaciones y brindar una experiencia de cliente acorde con esas expectativas (HBR Blog Network, 2012).

A modo de ejemplo se puede mencionar el cambio evidente de mentalidad que se está dando en lo relativo al contenido que cada generación usa. Nos referimos a la evolución de mentalidad que se origina en el «poseer» contenido al de «acceder» al contenido. La tendencia de discos duros de gran capacidad en los ordenadores personales está dando lugar a discos más pequeños y ágiles que se complementan con capaci-

dad de almacenamiento en la nube. Incluso el contenido adquirido a través de algunas tiendas de aplicaciones se guardan de forma automática en servidores compartidos que el cliente no conoce su ubicación.

A los efectos de observar el «portafolio de clientes» que pueden tener las instituciones en el sector del ocio y la cultura se ha elaborado el cuadro 1 con la información demográfica más básica de los clientes del museo del Prado durante el 2011.

Resulta de gran interés comparar las audiencia *online* y *offline* del museo del Prado a modo de ejemplo. Se observa a primera vista que, incluso en un análisis básico de alto nivel de comparación en la audiencia, existen diferencias sustanciales entre ambos, tanto en niveles de audiencia como en los ratios de hombre y mujer y en la distribución de edades. A pesar de que los datos de distribución de edad del canal *online* son indicativos debido al tamaño de la muestra, se observan preferencias de acceso de canales asimétricas entre ambas muestras. Seguramente, se podrán realizar observaciones similares de contar con información similar de los clubes de fútbol.

En concreto, y a modo de ejemplo, tanto para los museos o los clubes de fútbol, la generación M estará más proclive a utilizar entradas recibidas en sus teléfonos móviles en formato de código QR tal como ya se utiliza en otros sectores como el del transporte aéreo. Este elemento del modelo de negocio tiene claramente impacto directo en los clientes, pero también promueve la integración de los tres canales principales (*offline*, *online* y móvil) y finalmente impacta a la gestión operativa de la institución.

Capturar los beneficios del mundo social

El alcance en el recientemente desarrollado mundo social es de un amplio espectro. En la breve descripción de la evolución del mundo *online* se ha señalado el cambio de tendencia que se observa desde la perspectiva de relación entre el cliente y la institución. Con el nuevo alcance producido por las redes sociales se ha reconquistado la posibilidad de realizar marketing de comunidad con una escala sin precedentes afianzando el concepto de web 2.0.

A efectos de introducir el estado del mundo social en el sector que nos ocupa, se ha elaborado el cuadro 2 que compara el estado actual de las redes sociales en las instituciones que se han seleccionado.

Resulta evidente la diferencia de magnitudes entre seguidores en Facebook de los principales clubes de fútbol en comparación con el museo del Prado. Sin embargo, cuando se compara con otros museos, tanto nacionales como internacionales, su presencia es una de las más destacadas. Además se observa que en Twitter el museo del Prado cuenta con una audiencia más que proporcional que los clubes de fútbol. Al observar estas cifras, puede existir la reflexión

**CUADRO 1
COMPARACIÓN DE AUDIENCIA A TRAVÉS DE
DISTINTOS CANALES EN EL MUSEO DEL PRADO**

	Canal Offline	Canal Online
Audiencia (*)	314 mil	90 mil
Hombre	58%	51%
Mujer	42%	49%
Hasta 17 años	7%	4%
De 18 a 24 años	17%	6%
De 25 a 34 años	24%	21%
De 35 a 44 años	19%	24%
De 45 a 54 años	16%	26%
De 55 a 64 años	10%	18%
Más de 65 años	7%	1%

(*) Para la audiencia *offline* se refiere a visitantes mensuales y se incluye las muestras organizadas por el Museo del Prado en el exterior con datos de 2011. Para la audiencia *online* se refiere a usuarios únicos que visitan la web del Museo del Prado con datos del 2012.

FUENTE: AC Nielsen Data, 2012.

sobre oportunidad de algún elemento de la estrategia de redes sociales de los clubes de fútbol que pueda contribuir a los museos a incrementar su presencia e impacto *online*.

Como se ha comentado el mundo social ha restablecido la relación entre las instituciones y sus clientes. En el caso del fútbol cuando sólo existía la prensa impresa la relación de los seguidores de los equipos se realizaba mayoritariamente mediante la prensa deportiva a pesar de la existencia de periódicos de las instituciones. Este esquema de intermediación se trasladó con el surgimiento de la prensa en internet, es decir la web 1.0. En este estadio, la prensa deportiva seguía intermediando la relación entre las instituciones y los seguidores. Con la aparición de las redes sociales, las instituciones han recuperado la relación directa con sus seguidores y esta nueva situación abre diversas alternativas para el modelo de negocio para explotar nuevas avenidas de marketing, promoción, fidelización y monetización. Las entidades más punteras han comenzado a segmentar sus mensajes hacia las micro comunidades, ajustando el mensaje adecuado para cada micro segmento de usuarios.

En este sentido, el Museo del Prado podría decidir promocionar su perfil de Facebook en París, por ejemplo, a los usuarios que estén residiendo en esa ciudad de manera diferente al resto de los seguidores en otras ciudades. Esta actividad de micro segmentación puede enfatizarse mediante *community managers* internos o externos a la institución que tengan una pasión especial por la institución. Incluso la tecnología existente de administración de las redes sociales permite que estos *community managers* estén en otros países. Por supuesto que esta idea abre una amplia discusión relativa a la coordinación, seguridad e implantación de este modelo descentralizado de micro segmentación de redes sociales.

Otro ejemplo de segmentación a micro comunidades puede realizarse a partir de «embajadores de marca» que colaboren con la institución aportando nuevos mensajes y contenidos. Una prueba que esta segmentación por micro comunidades se está instalando es que Facebook ha ampliado el número de niveles de uno a cuatro en los últimos años. En la actualidad hay varios niveles de administración y seguridad, lo que permite la gestión descentralizada y controlada de cada marca. Estos elementos de micro segmentación cuentan con varios otros que proporcionan ventajas a las acciones de marketing tradicional. Los mensajes se pueden ajustar a cada segmento en varios niveles incluido diferenciación de idiomas y considerando las posibilidades que ofrece el geo-marketing.

No es conveniente concluir una exposición sobre redes sociales sin comentar el debate existente acerca de la rentabilidad de las inversiones en el mundo social. Los autores de este artículo creen que existe un impacto positivo en el modelo de negocio derivado de las inversiones realizadas en el mundo social. Sin embargo, las mediciones realizadas para aislar un valor específico cuentan con diversos problemas metodológicos similares al intentar aislar el impacto de cualquier otra actividad de marketing específica. Una marca de consumo masivo suele invertir en diversas acciones de marketing de manera simultánea y a pesar de los intentos en aislar el impacto de cada acción suele ser de gran dificultad conseguir un resultado confiable y satisfactorio asignada a cada actividad diferente.

Diseñar experiencia de cliente multipantalla

Con la utilización masiva de los ordenadores personales, los investigadores creían que las pantallas de los usuarios competían entre ellas, es decir el mayor uso del ordenador sería en detrimento de la televisión, por ejemplo. Con la llegada de nuevas pantallas, como las tabletas y teléfonos inteligentes, se han llevado a cabo varias investigaciones para entender la relación entre las distintas pantallas. La principal conclusión a la que se ha llegado es que las pantallas se utilizan de manera simultánea e incluso pueden retroalimentar su consumo. Un ejemplo que se menciona frecuentemente es el pico de comentarios en redes sociales de lo ocurrido en un evento televisivo como la entrega de los premios Oscar o algún evento deportivo de gran magnitud. Los usuarios interactúan con varias pantallas simultáneamente; es decir no solo no compiten entre ellas sino que también se retroalimentan su consumo. Los usuarios tienen un acceso a múltiples pantallas y dispositivos sin precedentes hasta el momento.

Si bien no hay en la actualidad en la tienda de aplicaciones una dominante del museo del Prado su página de internet de acceso móvil se encuentra muy bien diseñada y brinda una gran experiencia de cliente. También es muy destacable la sección de multimedia del mismo, que tiene el nombre de Pradomedia. Sin embargo, los principales clubes de fútbol no cuentan

CUADRO 2
COMPARACIÓN DE AUDIENCIA DE LOS CANALES ONLINE EN EL SECTOR DE OCIO Y CULTURA

	Real Madrid	Fútbol Club Barcelona	Museo del Prado
Seguidores en FB	35 millones	40 millones	214 miles
Seguidores en FB del jugador franquicia (1)	53 millones	41 millones	NA
Seguidores en Twitter (2)	7,6 millones	14,5 millones	145 miles
Opiniones en Tripadvisor (3)	515	110	5.656
Tráfico Online	337 miles	351 miles	90 miles

((1) Corresponden a Cristiano Ronaldo y Lionel Messi para el Real Madrid y Fútbol Club Barcelona respectivamente

((2) Para el Real Madrid se incluyen las cuentas en español (6,6 millones) e inglés (1 millón); para el Fútbol Club Barcelona se incluye las cuentas en inglés (8 millones), español (3,8 millones) y catalán (2,7 millones).

((3) Corresponde a los museos de las instituciones para búsquedas en todos los idiomas.

FUENTE: AC Nielsen Data, 2012.

con una página de internet de acceso móvil específica; se accede a través de dispositivos móviles al mismo sitio *online* que con ordenadores que cuentan con pantallas de mayor envergadura.

En este sentido, se estima que tanto los museos como los clubes de fútbol tienen la oportunidad de mejorar la experiencia de cliente que ofrecen a partir de la interacción de las diversas pantallas a través de las cuales interactuar. Es posible que el área donde menos progreso se haya realizado sea en aplicaciones para teléfonos inteligentes que contribuyan a mejorar la experiencia de cliente apalancándose en el plano emocional que estas tienen con las instituciones. Los pocos ejemplos de aplicaciones, tanto de iOS como Android que se han identificado, no han estado a las expectativas de los clientes. Probablemente esta sea la asignatura pendiente donde existe el mayor potencial para mejorar en el futuro. Es decir, no se han identificado en el mercado aplicaciones que aprovechen, potencien y se integren en el ecosistema existente de avances tecnológicos ((Thrassou et al., 2012; Soderman, 2013).

Un ejemplo de esta oportunidad podría ser el existente con las audio guías en los museos. En la actualidad, las audio guías se instalan en dispositivos especiales que requieren de una gestión específica por parte de los museos. Se podrían instalar dispositivos que distribuya el contenido de las audio guías a los teléfonos inteligentes de los visitantes utilizando la red de NFC. La utilización de esta red solucionaría los problemas de redes en itinerancia que tienen la mayoría de los visitantes extranjeros. Se recuerda que más de un 60% de los visitantes al museo del Prado son extranjeros y de estos la gran mayoría, dos tercios, son visitantes provenientes de Europa. También el cobro de las audio guías podría realizarse a través del operador móvil de cada visitante con acuerdos de colaboración progresivos. Sin du-

da esta alternativa podría resultar en impactos positivos para la experiencia de clientes y de gestión de la institución. La solución tecnológica descrita podría aplicarse a los clubes de fútbol tanto en días de partidos como en visitas a sus sedes.

Integrar mundo *online* y *offline* ▾

Esta tendencia se está llevando a cabo desde hace varios años pero aún existe amplio margen de mejora. Al comienzo de los años 2000 con el boom de internet, surgieron muchos modelos de negocios *online* puros, por la creencia que podrían ser más eficientes y revolucionar el mundo real. Con el tiempo se optó por modelos mixtos que ofrecen una mejor experiencia de cliente que es la tendencia actual. La visita a estas instituciones comienza antes de ir, en la preparación buscando información o incluso comprando entradas *online*.

Para empezar a comprender la relación entre los distintos canales se ha elaborado el cuadro 3 que compara las cifras más relevantes.

Se observa a simple vista grandes diferencias en la *ratio* de seguidores en Facebook y visitantes a las sedes; es decir, es muy dispar la *ratio* indicador de cómo los visitantes físicos se transformaron en seguidores *online*. Se estima que comprender estos elementos en más detalle puede brindar la oportunidad de realizar cambios en los modelos de negocio y de estrategia de integración de los distintos canales de las instituciones.

Es interesante observar el idioma predominante que utilizan las instituciones en el mundo social. Por su parte, el perfil de Facebook del museo del Prado se encuentra mayoritariamente en español, mientras que los perfiles de los clubes de fútbol utilizan el español, el inglés y catalán, en el caso del Fútbol Club Barcelona.

Aprovechar los activos digitales ▾

La gran mayoría de instituciones que tiene como clientes a personas están almacenando de manera casi intencionada una gran cantidad de datos de sus clientes. Tomemos el caso de una empresa de telecomunicaciones que cuenta con la información que cada uno de sus millones de clientes utiliza el teléfono. Esta información suele también estar complementada con datos demográficos de los clientes y en algunos casos de sus familias, datos de facturación como el banco con el que opera, datos geográficos a partir de la localización dinámica que tiene ese dispositivo y muchos otros elementos mas como «conversaciones» en blogs y redes sociales.

La tecnología que existe de redes neuronales permite obtener información sumamente valiosa a partir de estos datos, lo que facilita conocer mejor la actividad de determinados grupos de segmentos, o incluso micro segmentos, de clientes con el objetivo de personalizar una propuesta de valor muy ajustada a sus hábitos y necesidades. Otro de los elementos que evidentemente ha permitido el surgimiento de esta tecnología es la

CUADRO 3
COMPARACIÓN DE CONVERSIÓN DE AUDIENCIA DEL CANAL *OFFLINE* AL *ONLINE*

	Real Madrid	Fútbol Club Barcelona	Museo del Prado
Visitantes a las sedes (1)	81.000	136.000	315.000
Seguidores en FB	35.000.000	40.000.000	214.000
Usuarios únicos canal <i>online</i>	337.000	351.000	90.000
Ratio de seguidores en FB / visitantes a las sedes	432x	294x	0,7x
Ratio visitantes <i>online</i> / visitantes sedes	4,1x	2,5x	0,3x

(1) Para el Real Madrid hace referencia a visitantes mensuales al museo del Real Madrid, para el Fútbol Club Barcelona hace referencia a los visitantes mensuales del Camp Nou Experience, para el caso del Museo del Prado hace referencia a los visitantes mensuales incluidas las muestras en el exterior. En todos los casos los datos se refieren al año 2011.

FUENTE: Elaboración propia.

evolución de los recursos informáticos de software, hardware y comunicación, que han incrementado su capacidad de almacenamiento y potencia y al mismo tiempo reducido sus costes de manera muy significativa en las últimas décadas. De esta forma la capacidad de las instituciones para recoger datos, procesar y almacenar información ha aumentado ampliamente permitiendo su utilización en varios ámbitos del mundo corporativo.

Esta nueva disciplina se está dando a conocer bajo el nombre de *big data* y promete revolucionar la forma de relacionarse entre las instituciones y sus clientes a partir de un conocimiento más profundo de sus hábitos y necesidades. Para el caso que nos ocupa en el presente artículo, esta tendencia también crea un apasionante desafío y oportunidad para los museos y clubes de fútbol. Cada interacción de estos «fans» con sus instituciones es un punto de información que, tratado de la manera adecuada, puede proveer de un conocimiento de sus clientes de gran utilidad para el diseño de las nuevas estrategias y de cómo llevarlas a cabo en el mercado. Podemos referirnos de nuevo a las audiencias *online* y compras que se realizan en las tiendas virtuales de estas instituciones. El nivel de reincidencia en la visita al museo del Prado es del 36% y poder incrementar este nivel mediante un mayor conocimiento del cliente resultaría en grandes beneficios para la institución.

Una gran audiencia en redes sociales puede proveer un conocimiento muy valioso de los datos demográficos de los seguidores pero también de sus hábitos y conductas. Como se ha mencionado, la combinación de esta información con otras fuentes de información, tanto internas o externas a las instituciones, pueden sentar las bases para realizar un marketing de comunidad enfocado a las preferencias de cada cliente o cliente potencial. El canal *online* puede ser un inductor de visitas en el canal *offline* y ambos pueden combinarse para brindar la experiencia de cliente que los distintos micro segmentos esperan. Por supuesto que se abre

un capítulo de discusión a partir de esta idea relativo a la actual ley de protección de datos.

Como se ha comentado en esta sección, se observa que los avances tecnológicos están promoviendo desafíos y oportunidades claras en la gran mayoría de los sectores de la economía incluido el sector del ocio y cultura. No hay dudas que estas oportunidades son de gran envergadura; este artículo se refiere a las cinco de mayor relevancia que se han identificado para el sector bajo estudio.

CONCLUSIONES †

Con lo expuesto en el presente artículo es evidente que las empresas del sector de la cultura y el ocio deben realizar evoluciones en sus modelos de negocio a partir de la disponibilidad de nuevas tecnologías. Este es un desafío de gran magnitud al que se enfrentan también grandes corporaciones, universidades, gobiernos, empresas medianas, etcétera. Una forma de llevar a cabo esta innovación de manera efectiva y eficiente es a través de un modelo de innovación abierta; es decir colaborando con otros miembros del ecosistema.

Un gran ejemplo de innovación abierta es la situación existen entre las empresas que conforman el ecosistema de la tienda de aplicaciones. El éxito de Apple con su tienda de aplicaciones es extraordinario, pero ha necesitado de varias piezas complementarias para que se consigan avances tan significativos.

A partir del estudio de los principales cambios tecnológicos que pueden afectar los modelos de negocios exitosos de los museos y clubes de fútbol, se puede extraer como reflexión principal que existe un amplio recorrido para capturar valor y seguir evolucionando de manera positiva.

Por una parte, se tiene el convencimiento que los cambios en los modelos de negocios a partir de las tendencias tecnológicas analizadas están en sus primeros pasos y no hemos observado a un claro «experto» en todos los elementos analizados; es decir, las instituciones analizadas realizan algunos elementos mejor que las otras pero ninguna los realiza todos bien. Por ello, se estima que las instituciones analizadas y las otras que forman parte del sector en cuestión tienen un amplio recorrido para evolucionar sus modelos de negocios, capturar más y mejores beneficios, no sólo económicos, y brindar una experiencia de cliente superior en el mercado.

Por otra parte, la innovación abierta es una tendencia que está ganando adeptos en el mundo corporativo y se estima que por la condición especial del sector del ocio y la cultura esta tendencia puede ser adoptada y acelerar la adopción de las nuevas tecnologías en los modelos de negocio sin necesidad de sacrificar rentabilidad de corto plazo.

NOTAS †

[1] En base a datos de Facebook.

BIBLIOGRAFIA †

AC NIELSEN: Elaboración propia en función de datos públicos e información de AC Nielsen. Los datos de usuarios únicos corresponden a 2012; el resto de los datos corresponden a enero de 2013.

AC NIELSEN: Elaboración propia basada en datos de AC Nielsen e Informe Anual del Museo del Prado. La distribución de edades correspondiente al canal online es sólo indicativa por el tamaño de la muestra utilizada 2012.

BAKHSHI, H., y THROSBY, D. (2012): New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18(2), pp. 205-222

CAMARERO, C. y GARRIDO, M. J. (2012): Fostering Innovation in Cultural Contexts Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 39-58.

CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp. 100-107.

DOLLES, H. y SÖDERMAN, S. (2012): The network of value captures in football club management: a framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sport. *Handbook of Research on Sport and Business*, pp. 1-42.

DELOITTE: Datos según Deloitte en el «Annual Review of Football Finance» publicado en 2012: available at http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/annual-review-of-football-finance/ [assessed on 30.03.13].

DELOITTE: Datos según Deloitte en el «Football Money League» publicado en 2012. Available at http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm [accessed on 15.03.2013].

DEL BARRIO, M. J. y HERRERO, L. C. (2013). Evaluating the efficiency of museums using multiple outputs: evidence from a regional system of museums in Spain. *International Journal of Cultural Policy*, (ahead-of-print), pp. 1-18.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA: La Sociedad de la Información en España correspondiente a 2012 de la Fundación Telefónica.

HRB BLOG. How Top Brands Pull Customers into Orbit. (2012) http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/how_top_brands_pull_customers.html

HBR BLOG NETWORK: The Future of Commerce Starts With a Tap. (2013). Available at: http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/the_future_of_commerce_starts_with_a_tap.html [accessed on 23.03.13].

LEFEVER, K. (2012). Sports/Media Complex in the New Media Landscape. In *New Media and Sport* (pp. 7-30). TMC Asser Press.

MORALES, E.; FRANCH, X.; MARTINEZ, A. y ESTRADA, H. (2011, July): Considering Technology Representation in Service-Oriented Business Models. In *Computer Software and Applications Conference Workshops (COMPSACW)*, 2011 IEEE 35th Annual (pp. 482-487). IEEE.

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2012): Informe Anual Museo del Prado. Estudio realizado en colaboración con el Instituto de Estudios Turísticos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

KARTAKOULLIS, N. L.; VRONTIS, D.; THRASSOU, A. y KRIEMADIS, T. (2013): Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(1), pp.1-20.

PIERGIOVANNI, R.; CARRÉE, M. A. y SANTARELLI, E. (2012): Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 39(3), pp. 539-560.

RATTEN, V. y RATTEN, H. (2011): International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), pp. 614-620.

SODERMAN, S. (2013): Football and Management: Comparisons Between Sport and Enterprise. Palgrave Macmillan.

TEECE, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), pp. 172-194.

THRASSOU, A.; VRONTIS, D.; KARTAKOULLIS, N. L. y KRIEMADIS, T. (2012): Contemporary Marketing Communications Framework for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18(3), pp. 278-305.

VICENTE, E.; CAMARERO, C. y GARRIDO, M. J. (2012): Insights into Innovation in European Museums: The impact of cultural policy and museum characteristics. *Public Management Review*, 14(5), pp. 649-679.