

El arte de hacer rentable la cultura

14 de abril de 2011

A medida que gobiernos y administraciones recortan el gasto público, las instituciones culturales se ven obligadas a cambiar sus modelos de negocio.

La cultura se ha convertido en un motor clave para el desarrollo económico en las sociedades avanzadas. Ahora las instituciones culturales se conciben también como una herramienta de progreso e integración social.

Las empresas destinan parte de sus beneficios a la realización y difusión de actividades culturales, pero deberían ir más allá del patrocinio y perseguir la creación de alianzas entre ambos sectores.

Su participación en las instituciones culturales no solo reporta beneficios para la estrategia corporativa, sino que puede maximizar el impacto de la empresa en la sociedad al incrementar su exposición pública.

A través de capítulos conceptuales y casos prácticos, [*Arte y eficiencia. El sector de la cultura visto desde la empresa*](#) analiza y aporta nuevas perspectivas en la dirección de las instituciones culturales desde la óptica del mundo de la empresa, lo que permite mejorar su competitividad y productividad.

Los profesores del IESE [Beatriz Muñoz-Seca](#) y [Josep Riverola](#) han congregado en el libro a otros ocho académicos para encauzar la reorientación del sector cultural hacia la eficiencia en cuatro áreas clave: marca, estrategia, operaciones y gestión del talento.

En busca del cliente

Un estudio del National Endowment for the Arts pone de manifiesto que los clientes de las entidades culturales tradicionales han descendido en relación a otras actividades de ocio y que la media de edad ha aumentado.

Estos datos alertan de un perfil de cliente más joven que está desatendido y deberían hacer reflexionar a las instituciones culturales sobre el tipo de cliente al que se dirigen.

En este campo, los profesores [Francisco Iniesta](#) y Elvira Marco proponen una planificación de marketing que segmente el mercado cultural y desarrolle una propuesta de valor diferenciada.

El libro expone el caso de la Fundación Solomon R. Guggenheim, capaz de crear una marca de transformación urbana global (Nueva York, Bilbao, Berlín y Abu Dhabi) que se centra en la experiencia del visitante y atiende a públicos diferentes.

El redescubrimiento de la estrategia

Los grandes museos del mundo no pueden quedarse a la zaga, espoleados por las dificultades de financiación. Es el caso del Museo del Prado, que logró elevar el volumen de visitantes un 35% gracias a la reforma estratégica que llevó a cabo entre 2003 y 2007.

Además del tamaño, calidad y singularidad de su colección permanente, Elvira Marco y los dos editores del libro explican que la competitividad del museo se basa en su capacidad para organizar exposiciones de prestigio y atraer fondos de los grupos de interés.

En este sentido, la coproducción con otros museos como el Louvre, la Tate o el Metropolitan Museum le permitió proyectarse a nivel mundial. Además, se fortalecieron las captaciones de fondos de donantes privados y se creó Prado Difusión para preservar y explotar la imagen del museo a través de catálogos y merchandising.

Ni un euro más, ni uno menos

Una de las prioridades de las instituciones culturales es lograr unas fuentes de ingresos estables, lo que también beneficia a la proyección pública de los patrocinadores, y ejercer una gestión del riesgo y endeudamiento conservadora para no depender tanto de cambios políticos en las instituciones públicas.

Un ejemplo de equilibrio en finanzas es el Gran Teatre del Liceu. A partir de un caso escrito por Serge Poisson-de Haro, Antoni Subirà explica en el libro que, tras la reconstrucción del emblemático escenario, se creó un modelo pionero en España de colaboración entre entidades públicas y privadas que aseguraba la viabilidad del proyecto gracias a unos ingresos estables.

Además del programa de donativos, distintas iniciativas como la del Petit Liceu y el plan de abonos han conseguido liquidar el déficit al tiempo que potencian su misión: que la ópera llegue a un público más amplio.

De usuarios a clientes

Las empresas culturales deben empezar a percibir a sus clientes no como meros visitantes o espectadores, sino como receptores de un servicio.

Ponerse en la piel del cliente es el primer paso para darse cuenta de que la experiencia cultural va más allá del valor artístico en sentido estricto. La satisfacción del cliente depende también de las interacciones personales, los tiempos de espera o sus expectativas y percepciones, entre otras variables.

[Philip G. Moscoso](#) y [Alejandro Lago](#) explican cómo diseñar un sistema de prestación de servicios para gestionar la experiencia global del cliente. Y presentan el caso de la reorganización de la Fundación "la Caixa" en 2009, que inició un nuevo modelo para sus exposiciones itinerantes.

Una exposición puede convertirse una mala experiencia a causa de factores que nada tienen que ver con el contenido en sí, como por ejemplo el entorno. Pero a través de una entrevista con un cliente sofisticado es posible conocer los atributos necesarios para proporcionar una experiencia satisfactoria.

Llevados por el "arte", los diseñadores de exposiciones olvidan muchas veces detalles mundanos como la posible congestión, los recorridos adecuados y, en general, la organización de la visita, que a menudo se convierte en un ejercicio frustrante.

Este es el problema de La Casette, un prototipo de museo parisino. Usando el caso como referencia, Josep Riverola propone una estrategia para diseñar el servicio de un museo de forma que se eviten sorpresas y se cumplan los objetivos de la misión.

A la nueva usanza

Los recortes en la financiación pública son la norma. Por ello, la Tate se propuso reinventar su estructura organizativa con el fin de ser más eficiente y aprovechar mejor el capital humano.

Como explica Beatriz Muñoz-Seca, el plan requería que todo el equipo se sintiera identificado con la nueva filosofía, en especial, los reacios conservadores del museo, que desconfiaban de cualquier cambio que oliera a comercial.

Para lograr el objetivo, se incorporaron gestores de proyectos y personas de otros sectores, y se flexibilizó la contratación. Asimismo, se especificaron muy bien los criterios de actuación y responsabilidades.

A partir de este caso, la profesora del IESE explica cómo hacer que todo el equipo navegue en la misma dirección, con el objetivo y los valores de la institución por bandera. Además, propone un plan de acción para crear una buena estructura operativa que implante la estrategia de la institución.

¿Quién lleva la batuta?

Para gestionar el cambio organizativo, el sector cultural debe impulsar la eclosión del talento interno. En este sentido, el director de orquesta Jesús López Cobos defiende en una entrevista con el profesor [Santiago Álvarez de Mon](#) una gestión transparente y un liderazgo natural, que aproveche el genio y la iniciativa de los liderados.

Por su parte, el cardiólogo Valentín Fuster destaca la importancia del mentor para el desarrollo del talento en la organización. Según Fuster, el líder debe facilitar los momentos fructíferos de creación, liberando y coordinando el talento. Para ello, el líder debe ser capaz de "seducir" al equipo.

Al final del libro, el Teatro Real sirve a los autores para analizar un modelo de dirección operativa, basado en la iniciativa, delegación y responsabilidad de los colaboradores, donde se da cancha a los talentos de cada uno de ellos.

www.iese.edu/es/insight