



SERVICIOS Y OPERACIONES

Licencia artística para atraer nuevas audiencias

Artículo basado en Smart picks: Licencia artística y el artículo “El arte de crear servicios culturales” de Beatriz Muñoz-Seca

La pandemia impactó seriamente en los eventos culturales presenciales (diezmó la afluencia de museos, conciertos, teatros y cines), pero hizo crecer su consumo online, acelerando una tendencia que había comenzado mucho antes de 2020.

Los usuarios quieren vivir nuevas experiencias. Eso, unido a la digitalización, la crisis del cambio climático — que ha llevado a más artistas a cuestionar sus modelos de negocio— y la ola criptográfica, está transformando la forma en que disfrutamos del arte. He aquí algunas formas de innovación artística.

EXPERIENCIAS ART-IFICIALES

En el *marketplace* OpenSea puedes adquirir piezas de arte digitales; se trata de tokens no fungibles (NFT,

por sus siglas en inglés). Toda la información relacionada con la compra queda almacenada en un sistema de *blockchain*, descentralizado. En los últimos cuatro años, el mercado de NFT ha pasado de 0,05 millones de dólares a más de 2000 millones. ¿La pieza más cara vendida hasta la fecha? Merge, del artista Pak, por más de 90 millones de dólares, a través de Nifty Gateway.

EXPERIENCIAS COMUNITARIAS

Cuando Sotheby's subastó en Nueva York una copia original de la Constitución de E.E. U.U., 17 000 personas consiguieron reunir 45 millones de dólares en criptomonedas, organizados como una Organización Autónoma Descentralizada (DAO, por sus siglas en inglés). De haberse impuesto en la subasta, el grupo hubiera

El gusto de los usuarios por nuevas experiencias, la digitalización, la crisis del cambio climático y la ola criptográfica, están transformando la forma en que disfrutamos del arte.

podido decidir el destino de la copia, a su juicio, “una experiencia muy distinta a visitar el documento en los Archivos Nacionales”.

EXPERIENCIAS SOSTENIBLES

No se trata solo de ofrecer música en directo, sino de hacerlo de acuerdo con los valores de los asistentes, como en la nueva gira de Coldplay. El grupo quiere reducir a la mitad las emisiones directas de CO2 de sus conciertos respecto a su gira anterior, y ha adoptado un enfoque creativo para obtener energía eléctrica: los saltos de los fans, gracias a un suelo cinético.

EXPERIENCIAS INMERSIVAS

¿Alguna vez has soñado con entrar en un cuadro? Es lo que prometen las exhibiciones inmersivas, que se han convertido en un nuevo y multimillonario género cultural. Gracias a la realidad virtual y a proyecciones que inundan la sala, puedes pasear entre los campos de girasoles de Van Gogh o por las decoraciones de la Capilla Sixtina, de Miguel Ángel.

EXPERIENCIAS ANALÍTICAS

Todos hemos hecho cola ante un cuadro famoso mientras la obra de al lado apenas recibía atención. Para mejorar las experiencias secuenciales, Ali Aouad,

Abhishek Deshmane y Víctor Martínez de Albéniz observaron a los visitantes del Museo Van Gogh, y concluyeron que, a más distancia física entre obras, menos propensión a ir de una a otra. Cuanto más tiempo en el museo, más ganas de ver las principales obras, y, a mayor congestión, más probabilidad de visitar obras menos populares.

EN MI MESA

EL ARTE DE CREAR SERVICIOS CULTURALES

Beatriz Muñoz-Seca

Profesora de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

En 2018, el Louvre no solo registró un récord de 10,2 millones de visitantes, sino que fue el museo más frecuentado del mundo. Dos años después, la pandemia causó el caos en el sector cultural, cerrando museos, teatros y salas de conciertos, dejando en una parte del público un profundo temor a visitar lugares concurridos. ¿Por qué exponerte cuando puedes disfrutar del espectáculo en casa?

Ya antes de la COVID-19, la afluencia a museos y otras instituciones culturales iba menguando. A pesar del aumento en el consumo online de arte, la cultura tradicional no estaba llegando al gran público, y la pandemia solo agravó el problema.

Las instituciones culturales necesitan llegar a la audiencia. Es el momento de repensar los modelos de negocio y satisfacer los cambios en la demanda, de crear una experiencia memorable más allá del valor artístico de una pieza. ¿No mejoraría la visita al Museo de la Orangerie de París si incluyera un paseo por los jardines de Giverny, para vivir en primera persona el contexto creativo de Monet?

Algunos principios atemporales, extraídos de mis años de investigación sobre el diseño de servicios para las instituciones culturales:

Construye tu concepto de servicio. Piensa en cómo conectar emocionalmente con los clientes y estimular los cinco sentidos.

Configura las variables operativas y los indicadores. ¿Cuáles son las variables de operaciones críticas para tu concepto de servicio? ¿Qué indicadores de servicio tendrás para analizar la satisfacción del cliente con toda la experiencia?

Prueba con prototipos. Transforma conceptos en prototipos y evalúalos usando los indicadores anteriores. Ajustalos según los resultados.

Construye configuraciones de servicios maleables. Las experiencias y las necesidades van cambiando. Si

la configuración está bien diseñada, podrás construir mejoras en el servicio, resolver problemas sobre la marcha, e ir perfeccionando el servicio entregado basándote en las experiencias de los clientes sin necesidad de reinventar tu oferta cada vez.

Redefine tu esencia e identifica tu rojo pasión. Recuerda, un servicio es un prototipo que se construye con el cliente. Necesitarás un equipo con las habilidades adecuadas y capacidad de resolver problemas. Solo así podrás crear experiencias excepcionales capaces de cumplir con las expectativas de los clientes, creando la chispa que les haga repetir.

+ INFO: La última trilogía de Beatriz Muñoz-Seca propone un esquema conceptual para resolver problemas operacionales, diseñar estrategias de servicio y obtener resultados: *¿Por qué mi plan nunca se cumple?*, (2016), *Consiguiendo Realidades* (2018) y *Servicio Operational Canvas: la llave para conseguir ganar dinero sin sacrificar la excelencia del servicio* (2021).

“La obsesión de evitar el sufrimiento al cliente”, publicado en *IESE Business School Insight* 153 (2019).

“Un modelo de servicio para la excelencia cultural”, de Beatriz Muñoz-Seca, publicado en *IESE Insight* 12 (2012).

AUTORES MENCIONADOS

Beatriz Muñoz-Seca es profesora ordinaria en el departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE Business School. Es doctora en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra; master in Education (Organizational Behavior) por Harvard University; y bachiller en Artes Liberales por Universidad de Navarra. En sus cuarenta años de carrera ha acumulado experiencia en la dirección de empresas, antes de ejercer la docencia, y en su asesoramiento en muchos lugares del mundo.

Victor Martínez de Albéniz es profesor ordinario del departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones de IESE Business School. Se incorporó al IESE en 2004 después de doctorarse en el Operations Research Center del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y cursar una ingeniería en la École Polytechnique de Francia. Sus investigaciones se centran en la gestión de la cadena de suministro, en la que las decisiones sobre compras, producción y distribución pueden ayudar a las empresas a ser más competentes a escala mundial.