

El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital _ 2016



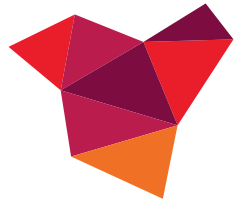
Kulturaren
Euskal Behatokia
Observatorio Vasco
de la Cultura



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, HIZKUNTZA POLITIKA
ETA KULTURA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA



**Kulturaren
Euskal Behatokia**
Observatorio Vasco
de la Cultura

El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital **_2016**

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2016



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA, HIZKUNTZA POLITIKA
ETA KULTURA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA



Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la red Bibliotekak del Gobierno Vasco: <http://www.bibliotekak.euskadi.net/WebOpac>

Edición: 1.ª noviembre 2016

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura

Internet:
www.euskadi.eus

Edita:
Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
C/ Donostia-San Sebastián, 1 01010 Vitoria-Gasteiz

Diseño y maquetación:
Diagonal | Comunicación 360º



El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital

1_ Introducción _5

- 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO _5
- 1.2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA _6

2_ El entorno digital _7

- 2.1. ENTENDER EL NUEVO CONTEXTO _7
- 2.2. MARCO CONCEPTUAL: TRANSFORMACIONES DIGITALES EN EL SECTOR DE LA CULTURA _8

3_ Tendencias digitales globales y líneas de cambio en el sector cultural _10

4_ Retos digitales para los modelos de negocio cultural _13

- 4.1. RETOS PARA EL SECTOR CULTURAL ANTE UN ENTORNO DIGITALIZADO _13
- 4.2. RETOS A PARTIR DE LAS OPORTUNIDADES DE INTERACCIÓN DEL SECTOR CULTURAL _14
- 4.3. RETOS PARA EL ÁMBITO PURAMENTE ARTÍSTICO _14

5_ Transformaciones digitales de los modelos de negocio _16

- 5.1. EUROPA ANTE LAS TRANSFORMACIONES DIGITALES _17

6_ Análisis de experiencias de interés _18

- 6.1. DIGITALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS CULTURALES: **DMA FRIENDS** _19
- 6.2. NUEVAS OPORTUNIDADES DE INTERACCIÓN: **LIQUIDMAPS** _20
- 6.3. NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: **NUZ'S** _20

7_ Recomendaciones y líneas de actuación _22

- 7.1. ORIENTADAS A LA INDUSTRIA _22
- 7.2. ORIENTADAS A LA ADMINISTRACIÓN _24

8_ Conclusión _25



1_ Introducción

Este trabajo introduce los cambios que el paradigma digital ha originado en el sector cultural. El interés reside en identificar nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades en el nuevo entorno digital.

Para ello, primero se realiza una aproximación a las diferencias entre el entorno digital y el analógico, identificando características de cada uno. Ello permite una reflexión para entender el sentido de los cambios en un nivel conceptual.

También sirve para identificar tendencias de cambio en el entorno y cómo estas afectan al sector cultural. Se identifican, así, 3 tendencias de cambio en el entorno que, para una exposición coherente, se plasman de 3 formas distintas en el sector cultural. Para cada uno de estos 3 ámbitos se definen los retos de negocio que plantean. Finalmente, se reseña una experiencia de interés que refleje lo descrito en cada uno de los 3 ámbitos.

Para terminar, se exponen un conjunto de puntos sobre líneas a seguir por las industrias culturales y por la administración.

1.1_ Justificación del estudio

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) han supuesto una revolución en muchos aspectos del sector cultural. Parte del impacto negativo y de la falta de respuesta por parte de las industrias culturales y las artes en vivo, así como de los organismos públicos, se debe a que no han llegado a entender y asimilar las claves de este contexto.

Uno de los grandes errores de los agentes del sector cultural ha sido tratar de ampliar el perímetro del negocio tradicional a Internet sin adecuarlo a las claves del nuevo medio.

Sin embargo, a pesar de la inquietud que produce el nuevo paradigma, aparecen elementos que los distintos agentes deberían aprovechar y que pueden abrir nuevas oportunidades de negocio para el sector cultural.

La irrupción de las nuevas tecnologías ofrece retos y oportunidades a nivel digital que tienen que ver con la comunicación cultural digital, el aumento de la interactividad entre agentes y los nuevos formatos artísticos y de creación.



1.2_ **Objetivos y metodología**

Objetivo general

- Analizar las claves del paradigma digital para identificar las oportunidades de negocio potenciales para el sector cultural.

Objetivos específicos

- Analizar los rasgos del paradigma digital que abren oportunidades de negocio a las industrias culturales.
- Identificar experiencias de interés en el entorno digital
- Proponer orientaciones dirigidas a las industrias culturales y a la administración.

El estudio se basará en la revisión de bibliografía, la reflexión ordenada y el análisis de experiencias de interés que reflejen lo descrito. En resumen, se utilizará la siguiente metodología:

- Análisis bibliográfico y documental.
- Análisis de casos.

2 El entorno digital

2.1 Entender el nuevo contexto

La irrupción de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (NTIC) ha implicado cambios en todos los ámbitos de la vida cotidiana. La producción y el consumo cultural no son una excepción.

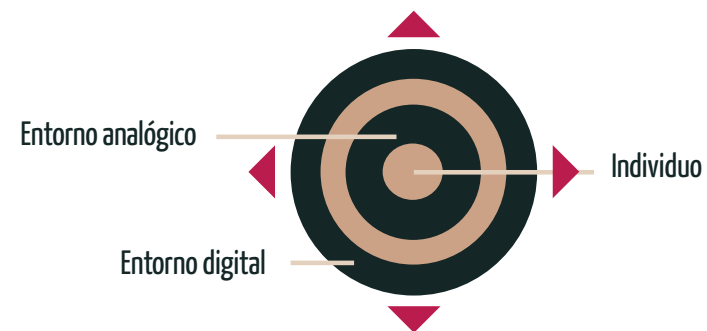
La penetración en nuestras sociedades de las NTIC, medidas sobre todo a través del número de ordenadores, smartphones y de conexiones y horas en Internet es indudable en la actualidad. Se trata de bienes que actualmente ya tienen una alta penetración en nuestras sociedades.

El contexto digital significa a la vez un acercamiento y una ampliación. Implica un recorte de las distancias físicas que pueden actuar como barrera, y permite poner en contacto a los individuos con productos, agentes u otros individuos de formas anteriormente imposibles. El entorno digital permite multiplicar los vínculos y/o reforzarlos. Aunque puedan considerarse más débiles, con menos compromiso, ofrece un nuevo terreno.

En este sentido, esto es importante para entender que el **entorno digital (virtual) representa una ampliación, y no una sustitución, del entorno social tradicional (físico)**. Esta es una consideración importante empezando por el hecho de que, como se ha visto, el entorno digital no es idéntico al social.

En este sentido cabe hacer 2 consideraciones. Primero, que existe una brecha digital que hace que sea un medio inaccesible para sectores minoritarios de la población, pero igualmente importantes para las oportunidades de negocio.

Segundo, que esta ampliación supone también la convivencia entre distintas formas de aproximarse a una misma acción, producto, ... una digital y otra analógica, sin que esta última no siempre desaparezca.



2.2_Marco conceptual: transformaciones digitales en el sector de la cultura

El entorno digital abre, de esta manera, nuevas oportunidades de negocio dejando sitio a la investigación y la innovación. Los modelos de negocio pueden ser ampliados o reformulados desde esta perspectiva. En esta primera sección se realiza un acercamiento conceptual al cambio producido por la digitalización del entorno.

Tratar acerca de los nuevos modelos de negocios que ofrece el entorno digital no es tan solo una cuestión económica relativa a los ingresos, sino especialmente una cuestión relativa a cómo las empresas se comprometen con la innovación. Cambios en los modelos de negocio en un sentido más profundo (no tan solo responder a la necesidad o interés de más ingresos) implican cambios en la misión de la empresa y de su organización operativa.

En este sentido, si bien el entorno digital es una extensión del entorno físico (a grandes rasgos, permite hacer de otro modo las mismas cosas), es posible presentar algunas características de forma antagónica para subrayar diferencias. La siguiente tabla de un informe de Cine-regio (2011) servirá de ejemplo para la reflexión:

Entorno analógico	Entorno digital
Desfases	Inmediatez
Derechos de autor	Libre acceso
Dominio empresarial	Democratización
Fronteras	Aldea global
Cerrado	Abierto

Fuente: CINE-REGIO (2011)¹

Hay que ser prudentes ante este tipo de dicotomías –muy habituales- y vale decir que se utiliza aquí para evidenciar las características principales de cada entorno. Es necesario ser prudentes por la tendencia a idealizar Internet, con discursos que destacan ciegamente las bondades de Internet (cuando no es menos cierto que también hay tendencias al monopolio en Internet, así como dificultades a la distribución o fronteras). Como en la dicotomía expuesta, los términos que se asocian al mundo analógico (cerrado, dominio, desfase, ...) están connotados de forma negativa, de forma tal que se transmite la idea de que “mundo analógico = malo” y “mundo digital = bueno”, introduciendo un signo valorativo más allá del descriptivo.

Aunque cabe ser prudentes, el ejercicio sirve para representar características ideales de ambos entornos. Así, es importante darse cuenta que el entorno digital destaca por sus oportunidades de apertura en general (abierto, aldea global, democratización, libre acceso). El potencial de este, pues, debe sacarse a partir de estos rasgos.

Una aproximación más elaborada a las transformaciones digitales en el sector cultural se ha dado a partir de la caracterización de dos lógicas distintas (productos editoriales y cultura de flujo) en base a 5 elementos (durabilidad del producto, reproducibilidad, continuidad, tecnología y financiación) en relación a las industrias culturales. Aunque ciertamente las artes en vivo no quedan bien representadas desde este enfoque, puede servir para introducir la reflexión.

Los **productos editoriales** incluyen los discos de música, los libros, el cine y el vídeo (industrias como las fonográficas, la editorial y la cinematográfica). Los productos editoriales, en su caracterización estricta inicial, se financian a través del pago del consumidor. Los soportes materiales de cada producto caracterizan elementos como la durabilidad, la reproducibilidad y la continuidad. Especialmente en el caso de la reproducibilidad, hay que tener en cuenta que las industrias editoriales se han basado en la venta de copias para rentabilizar la producción.

En el caso de los **productos de la cultura de flujo** se incluyen los medios de comunicación como radio y televisión. En contraposición a los productos editoriales, la financiación es indirecta, con una importancia central de la publicidad. El contenido es continuo y se difunde a través de un soporte propio en el que invierte el consumidor (televisión, por ejemplo), y de la industria depende la infraestructura.

¹ Cine-Regio (2011) “La revolución digital. El público se implica” Publicado por Cine-Regio aisbl en www.cineregio.org



El cambio tecnológico de las últimas 3 décadas ha propiciado el debate acerca de **la dicotomía entre la lógica editorial y la de flujo**, que **habría quedado obsoleta**. Así, se han propuesto multiplicidad de lógicas para intentar caracterizar el nuevo contexto.

Huyendo de este tipo de debates, puede ser suficiente tomar las dos lógicas como dos tipos ideales opuestos y evidenciar como en cada uno de los 5 elementos citados el entorno digital ha propiciado cambios tendientes a una hibridación.

Durabilidad

Producto editorial perdurable o efímero tras la emisión en la lógica de flujo. El proceso de digitalización modifica algunas tareas básicas de conservación y gestión de stocks de manera sustancial. Los nuevos soportes digitales permiten aumentar la durabilidad de productos anteriormente efímeros, facilitando su consumo tras la emisión original y su reproducibilidad de formas materialmente muy distintas a las tradicionales gracias a la informática e Internet.

Reproducibilidad

Con soporte físico y copias individuales en el caso de productos editoriales, y a través de la difusión de un prototipo único en la lógica de flujo. La digitalización conduce a una hibridación ya que transforma la naturaleza de algunos productos, permitiendo su reproducibilidad o facilitándola extremadamente con nuevos soportes y herramientas. Los lugares o medios de acceso se reproducen y permiten, además, un consumo instantáneo y a la carta, así como una difusión ilimitada.

Continuidad

Contenido discontinuo del producto editorial, contenido continuo en la lógica de flujo. Así como afecta la durabilidad, el nuevo entorno digital permite convertir el contenido de un producto editorial en continuo al modificar aspectos como los soportes materiales.

Tecnología

En la lógica editorial determina la reproducción del producto, y en la de flujo su difusión. El avance tecnológico hacia lo digital ha revolucionado las posibilidades que ofrecían las tecnologías en la década de los 80. La NTIC han modificado no solo la reproducción del producto o su difusión, sino también la misma creación y todos los eslabones de la cadena de valor de la cultura.

Financiación

Directa a través del pago del consumidor en el producto editorial, a través de la publicidad y los impuestos en el caso de la lógica de flujo. La financiación es también uno de los ámbitos donde más cambios se han podido observar. El nuevo entorno digital ha modificado la forma en que se financian los productos en cualquiera de sus lógicas, dando lugar a múltiples estrategias que combinan la financiación indirecta y el pago del consumidor.



3_ Tendencias digitales globales y líneas de cambio en el sector cultural

El entorno digital ha multiplicado las posibilidades de las distintas lógicas, lo que ha conducido no solo a la hibridación sino también a la apertura de nuevas posibilidades. Estas nuevas posibilidades pueden identificarse fácilmente a partir de 3 tendencias globales, que a continuación se exponen conjuntamente con grandes cambios que están produciendo en el sector de la cultura:

Tendencia 1 Hacia una digitalización del entorno:

- MÁS INFORMACIÓN Y MAYOR ALCANCE DE ESTA
- NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN
- MAYOR IMPORTANCIA Y USO DE TÉCNICAS DE MARKETING DIGITAL

Línea de cambio para el sector de la cultura: frente la idea del consumidor pasivo, gana terreno la idea del prosumidor.

El entorno digital permite trabajar con más herramientas la construcción de una comunidad de interés entre el público, aunque entre ellos medien kilómetros de distancia. La digitalización del entorno pone en el centro el **marketing digital**, y las nuevas tecnologías 2.0 la posibilidad del **marketing** colaborativo.

Una de las ideas importantes que ejemplifica un cambio en el ideal de modelo de negocio del sector cultural a nivel general es la del “prosumidor”. Se trata de una caracterización del consumidor en la que este tiene un papel activo en la cadena de valor.

La idea del prosumidor se habilita con los cambios tecnológicos citados. Se transforma el papel que el individuo, inicialmente consumidor, puede jugar en cualquier momento de la cadena de valor.



Se pueden identificar al menos 6 posibilidades importantes en la relación con el usuario:

- Capacidad de implicarle en procesos de co-creación y co-financiación (laboratorios con nuevas tecnologías, web 2.0)
- Capacidad para ampliarle la información de forma sencilla, integrada y atractiva durante la experiencia (beacons, wearables, pantallas, ...)
- Capacidad para ofrecer nuevas experiencias interactuando y experimentando con la obra y los contenidos (Geolocalización, Sensores, 3D, realidad aumentada, ...).
- Capacidad de implicarle en la distribución y la valoración (web 2.0)
- Capacidad de crear comunidad y compromiso, engagement (web 2.0, ludificación²)
- Capacidad para segmentar y analizar el perfil de los consumidores para un tratamiento individualizado

La interactividad con el público ha recibido atención sobre todo para trabajar todo lo que envuelve a las obras de arte. El entorno digital permite ampliar el entorno físico con, por ejemplo, aplicaciones para móvil que ofrecen la posibilidad de ampliar información de la obra que se está atendiendo (de la actriz, el texto, el autor, ...) incluso en un entreacto. También para estrategias de ludificación para mejorar la experiencia y el compromiso de los individuos, ya sea a través de juegos en webs y apps en un entorno virtual, con robots y pantallas en el propio entorno físico, a partir de realidad aumentada...

Se permite aumentar el número de interacciones, también, a partir de valoraciones y recomendaciones, facilitando la comunicación entre los mismos usuarios a través de éstas y generando nuevas dinámicas. Así, la implicación del usuario se puede dar tanto en el antes, el durante o el después.

La caracterización del prosumidor permite captar un cambio más profundo en el seno del sector cultural en general. No solo se trata de difundir y enviar información de forma unidireccional, sino de interactuar de forma más sustancial.

Adicionalmente, el entorno digital se caracteriza por la cantidad de información almacenable que se genera, generando un campo de trabajo de análisis de datos antes inexistente. Su análisis se basa en ofrecer mejores experiencias al usuario y, hacia dentro, para adaptarse regularmente y elaborar estrategias y modelos de negocio más exitosos.

Si bien habitualmente aún es una idea que toma solo forma en los discursos y no en las prácticas, desde la idea del prosumidor es más sencillo imaginar los cambios que puede producir la digitalización del entorno para el sector cultural. Se trata, por así decirlo, de un tipo ideal que expresa las mayores transformaciones que pueden sufrir los modelos de negocio.

Tendencia 2 Hacia un aumento de la conectividad:

- NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS
- MÁS INTERACCIÓN ENTRE CULTURAS Y UNA RED GLOBAL SIN PRECEDENTES

Línea de cambio para el sector de la cultura: se abren nuevas vías digitales hacia la colaboración y la innovación abierta:

El entorno digital, las nuevas TIC, han propiciado un impulso evidente de la idea de “inteligencia colectiva”. El nuevo entorno facilita el contacto y la colaboración entre un gran número de agentes e individuos, y esto permite especialmente encontrar maneras de trabajar con emprendedores y empresas de nueva creación que generen un valor añadido.

Las tecnologías digitales permiten eliminar barreras tradicionales a la expansión y la comunicación. En este sentido toma especial relevancia la tecnología web 2.0 y todas las herramientas informáticas que faciliten la colaboración entre agentes y la interacción de ideas.

Permiten trabajar en entornos digitales sin barreras físicas y permiten el desarrollo de procesos creativos de trabajo. Esto es válido tanto para el interior de las organizaciones como para el exterior, ya que muchas herramientas digitales permiten mejorar los procesos internos.

Esto permite elaborar proyectos de estrategia no solo a partir de la colaboración con otros agentes profesionales privados, sino también con ciudadanos (públicos, consumidores, usuarios), ONGs y organizaciones públicas como universidades o instituciones de gobierno.

² La ludificación (gamification) es el concepto de aplicar la dinámica de los juegos (mecánica, diseño) para comprometer y motivar a los usuarios para determinados objetivos. Lo hace a través de situar al individuo ante posiciones de estatus que se consiguen a través de logros, lo que cuadra con deseos y necesidades intrínsecas de los humanos.

La colaboración digital permite elaborar estrategias de innovación abierta. La innovación se ha realizado tradicionalmente de puertas hacia dentro, en la misma empresa y con sus recursos. La estrategia de la innovación abierta supone superar los límites de la propia organización y buscar la colaboración de agentes externos para desarrollar proyectos innovadores.

Se trata también de aprovechar el conocimiento externo para desarrollar nuevas ideas. Incorporando conocimiento de otros agentes expertos se reducen los costes de adquisición a la vez que su uso puede abrir nuevos caminos a partir de los intereses propios.

En este sentido, universidades y centros de investigación juegan un papel importante. También representan un elemento importante los desarrolladores de software libre. El entorno digital necesita de herramientas (para la gestión de proyectos de trabajo, para la gestión de públicos, para la comunicación, ...) y si estas ligadas a patentes y licencias, el aprovechamiento para la innovación se hace imposible para las pequeñas y medianas empresas.

Tendencia 3 Hacia la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas

El trabajo colaborativo, además, parece una buena estrategia ante un mercado constituido por un conjunto amplio de pequeñas y medianas empresas. La proliferación de PYMES en ocasiones se presenta como un problema del sector, aunque partiendo de esta realidad se pueden construir estrategias para asegurar un desarrollo más sostenible. Así debe permitirlo también la existencia de grandes empresas que den cuerpo al sector a partir de la colaboración con las PYMES.

Línea de cambio para el sector cultural: se amplía el horizonte con nuevos formatos artísticos y nuevas formas de creación:

La aparición de las nuevas tecnologías y el auge de la comunicación digital también ha propiciado y inspirado nuevos formatos artísticos y nuevos procesos de creación.

Por ejemplo, en cuánto a nuevos formatos artísticos, se pueden destacar el videoarte o las performance sonoras y el sonido 3D. Quizá uno de los casos más populares es el del mapping, que además puede aportar nuevos formatos y posibilidades también para las escenografías tradicionales.

También la realidad aumentada favorece nuevos formatos, que proporciona una experiencia mixta mezclando un entorno real y otro virtual. El desarrollo de dispositivos tipo sensores y monitores también permite el desarrollo, especialmente, de instalaciones artísticas. El cambio tecnológico facilita las experiencias inmersivas, envolventes, dónde el individuo – además- puede interactuar con la obra.

Por un lado, los nuevos formatos artísticos permiten también desarrollar un espacio con un nuevo público, ampliando así el modelo de negocio. Adquiere importancia la idea de las fábricas de creación y los laboratorios de ideas. Estos espacios son también un modelo de negocio y una nueva manera de concebir la práctica artística y su relación con el entorno.

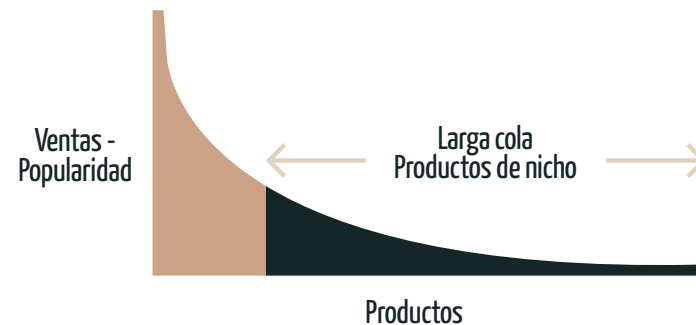
Por otro lado, el desarrollo digital ha permitido imaginar la inclusión del público en los procesos de creación y producción de forma extensa y original. La inclusión del público es válida tanto para procesos de creación de obras artísticas como para procesos estratégicos de las organizaciones.

4 Retos digitales para los modelos de negocio cultural

Todas estas tendencias conducen a la remodelación de las estrategias de negocio, planteando retos a la generación de negocio en el entorno digital.

4.1 Retos para el sector cultural ante un entorno digitalizado

- A.** Lograr atraer la atención de los individuos en un medio donde abunda la información para diferenciarse. Ante la gran cantidad de información, la atención es un bien escaso.
- B.** Transformar los productos para ofrecerlos a partir de nuevos medios y formatos para llegar a un número mayor de públicos. Internet elimina barreras de acceso al acortar distancias, y permite una capacidad mayor de distribuir contenido cultural.
- C.** Crear nuevos modelos de negocio de larga cola agregando productos de demanda baja al catálogo buscando sostenibilidad económica. El fenómeno de la cola larga (long tail) se refiere al hecho que unos pocos productos se venden mucho y otros muchos muy poco. La digitalización permite ampliar el catálogo de productos además de facilitar su distribución. Es posible financiar los productos de nicho a partir de las grandes ventas o apostar por sacar partido de servicios de nicho y productos específicos que cuadren muy bien con las necesidades de los consumidores.





D. Organizar la comunicación estratégicamente a partir de los distintos medios y herramientas para llegar al máximo de públicos. Internet y los smartphones han logrado una centralidad importante, pero la comunicación debe planificarse en todos los medios (digitales y analógicos) según las necesidades. Asimismo, debe organizarse estratégicamente en las distintas herramientas (Facebook, Twitter, Instagram, Blog, Web, ...).

E. Implicar al usuario con la propia marca o producto cultural como estrategia de negocio. El desarrollo de las herramientas digitales 2.0 ha generado la oportunidad de dar un papel activo al consumidor como un aliado para el negocio.

F. Ser capaces de sacar provecho de la gran cantidad de información generada en la red para un mejor conocimiento y acercamiento a los públicos culturales. La aparición del big data plantea el reto de ser capaces de dar sentido y sacar provecho de los datos con vistas a mejorar los productos, su distribución, ...

4.2 Retos a partir de las oportunidades de interacción del sector cultural

G. Aprovechar las oportunidades de interacción digital con otros agentes del sector para enriquecer e innovar de forma abierta. Las herramientas digitales facilitan la interacción en múltiples formas y esto permite multiplicar las posibilidades de interaccionar de forma activa (generar mecanismos de colaboración digital, sin necesidad de contacto presencial) o pasiva (sacar provecho de conocimiento externo, por ejemplo) con otros agentes.

H. Generar alianzas con agentes del sector de la comunicación y la informática para asegurar el éxito de las acciones. La convergencia con estos sectores genera valor añadido al sector cultural.

I. Desarrollar nuevos modelos de negocio basados en la intermediación. Internet ha propiciado la aparición de una gran cantidad de productos y medios y dificultad para conectar las audiencias con los productos. De esta forma se desarrolla una oportunidad de negocio.

J. Apostar por nuevas formas de financiamiento para asegurar la sostenibilidad económica. El mecenazgo cultural ha adquirido una dimensión distinta con las posibilidades que ofrece Internet, dando lugar al crowdfunding de forma fácil y segura.

K. Mejorar los procesos internos de trabajo. El entorno digital permite el desarrollo de herramientas específicas para organizar de forma más eficiente la comunicación y la interacción dentro de la propia organización.

L. Mejorar los procesos de producción y experimentación en el mercado. El entorno digital permite flexibilizar los procesos de producción y de experimentación del producto en el mercado permitiendo más fácilmente un feedback en el proceso.

4.3 Retos para el ámbito puramente artístico

M. Generar procesos creativos basados en la interacción para generar productos con valor añadido. Las herramientas digitales facilitan enormemente la interacción con los otros artistas pero, especialmente, con los públicos (dando lugar a la idea del crowdsourcing).

N. Generar formatos artísticos totalmente nuevos gracias a la utilización de nuevas herramientas para abrir nuevas oportunidades. Las nuevas tecnologías permiten imaginar nuevos formatos artísticos y nuevas aplicaciones (como por ejemplo el videoarte).



O. Integrar formatos artísticos tradicionales a partir de la utilización de nuevas herramientas para abrir nuevas oportunidades. El avance tecnológico permite combinar medios y formatos para dar lugar a nuevos productos (como por ejemplo el visionado de óperas en cines).

P. Superar las dificultades que genera la idea del acceso libre y la piratería. El impacto imprevisto en los derechos de autor y la propiedad intelectual ha generado respuestas adaptativas. Estos años han servido para empezar a idear fórmulas de financiación alternativas en distintos ámbitos (co-pagos, pay per view, actuaciones en directo, productos de nicho, ...).

5_ Transformaciones digitales de los modelos de negocio

El entorno digital permite reinventarse en los 2 aspectos claves de un modelo de negocio:

Qué se hace

Cómo se hace

La transformación de uno de estos 2 ámbitos supone cambios más allá de lo puramente económico, basados en la facturación. Por ejemplo, un cambio en el ámbito de la comunicación tendiente al marketing colaborativo es un cambio en el cómo se hace, mientras un cambio en el catálogo se trata de un cambio en el qué se hace.

A grandes rasgos, la transformación de los modelos de negocio en el sector cultural, a partir de las nuevas oportunidades digitales, puede darse en 3 sentidos:

- 1. Ampliar un elemento ya existente del modelo de negocio actual.** Esta transformación no implica la adquisición o desarrollo de nuevas habilidades de la organización.
- 2. Desarrollo de un nuevo ámbito de trabajo** que no tiene equivalente en el modelo de negocio actual. Esta transformación puede exigir habilidades que no existen en la organización, por lo que una salida puede ser conectar y trabajar en red con nuevos colaboradores o proveedores.
- 3. Nuevas iniciativas que están por encima de los negocios individuales** y que se basan en la agregación o intermediación. Estas transformaciones provienen de un tercero, de fuera de la propia organización.

Más allá de los ingresos, las transformaciones digitales de los modelos de negocio deben tener en cuenta aspectos como los públicos, la marca, el equipo de trabajo, los espacios físicos, ...

Sin embargo, las nuevas oportunidades digitales deben ser siempre evaluadas con rigor para que las transformaciones sean exitosas y no supongan, por ejemplo, una pérdida de público. Es necesario planificar de forma estratégica, midiendo el impacto interno y externo que va a tener un cambio de modelo de negocio.



A la vista de las transformaciones de otros sectores o del desarrollo tecnológico, puede decirse que las nuevas tecnologías solo han irrumpido tímidamente en el sector cultural. Las experiencias que se van conociendo, aún así, muestran que hay mucho recorrido para la innovación y muchos ámbitos inexplorados. La creatividad y la experimentación juegan así un papel clave.

Ello también muestra que el entorno digital es a la vez motivo de **entusiasmo** (por las oportunidades que representa) como de **precaución** (por los riesgos que pueden existir). Así, entre las actitudes de resistencia o adaptación que el entorno puede propiciar, hay una que en cualquier caso debería dirigir la incursión en el mundo digital: la **previsión**, que debe permitir sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades.

5.1 Europa ante las transformaciones digitales

Finalmente, muestra de la importancia que poco a poco va adquiriendo el entorno digital, así como sus oportunidades y riesgos, es la prioridad dada a la estrategia del Mercado Único Digital de la Comisión Europea. En este sentido, van a servir de apoyo a la transformación de modelos de negocio digitales los desarrollos en los 3 pilares de la estrategia:

- Una mejora del acceso a bienes y servicios digitales
- Un entorno donde las redes digitales y los servicios puedan prosperar
- Convertir lo digital como forma de crecimiento económico

La agenda digital europea desarrollará acciones en los campos de:

- Un mercado único digital dinámico
- Definición de marcos y normas comunes que permitan la interoperabilidad

- Convergencia en medidas de seguridad y confianza
- Mejoras en la velocidad de acceso y navegación por Internet
- Eliminar la brecha digital y capacitar a todas las personas para desenvolverse en un entorno digital

Estos pilares y estas acciones que motivan la acción de la Comisión Europea son reflejo de algunas características del entorno digital en la actualidad. Los ejes de cambio tienen que ver con la globalización de los espacios, la digitalización de la información y la comunicación, la convergencia entre los sectores de comunicación e informática y las nuevas regulaciones de mercado.



6 Análisis de experiencias de interés

En el siguiente apartado se reseña un ejemplo práctico, una experiencia, en cada uno de los ámbitos destacados en las tendencias y los retos:

- Digitalización de las experiencias culturales: Comunicación y participación del usuario
- Nuevas oportunidades de interacción: Trabajo colaborativo e innovación abierta
- Nuevas herramientas tecnológicas: Nuevos formatos artísticos y de creación

Aún así, antes de explorar estas experiencias, a continuación se exponen un seguido de consideraciones mínimas que, de forma general, deben servir para sobrevivir en el entorno digital:

- Presencia digital con página web (no solo Facebook)
- Web adaptada a móvil
- Análisis sencillo de los públicos en cada red (Twitter y Facebook integran herramientas) y uso estratégico de las redes
- Uso regular de boletines electrónicos
- Todo ello debe estar guiado por una estrategia comunicativa

6.1_Digitalización de las experiencias culturales: DMA Friends

El entorno digital ofrece la oportunidad de llevar la comunicación hacia una nueva dimensión mucho más participativa, facilitando la comunicación bidireccional y continua. Esto sirve para elevar los niveles de participación y de compromiso con actividades, proyectos e instituciones culturales.

A continuación se relata la experiencia del **Dallas Museum of Art (DMA)**. El DMA es un museo con más de 100 años y una extensa colección enciclopédica que lo sitúa en el top 6 de los museos de América de este tipo. Se trata de una colección de arte general pero con un énfasis en el arte de la era moderna.

A partir del año 2013 implantó una original estrategia de participación de todos los visitantes que ha supuesto un incremento sin precedentes en el número de asistentes, miembros, ... Se trata del programa **DMA Friends** (www.dma.org/friends).



Se trata de un sistema de fidelización a partir de la ludificación. El objetivo se sitúa en aumentar la implicación de los visitantes a largo plazo.

El miembro o visitante del DMA participa en un programa o juego en el que gana puntos conforme participa en la programación regular o la especial. Se elaboran actividades que pueden realizarse en grupo o individualmente y que suponen puntos para quienes las completan. Esto sirve a su vez para mejorar la experiencia del usuario, ya que el museo elabora autoguías que se usan a través del juego y las actividades pueden basarse en la adquisición de conocimiento.



Survive the Apocalypse!

An apocalypse has come to the DMA. Text **Zombies** to 214-390-9693 to begin an art hunt that will guide you through the essentials to ensuring your survival and earn you 3200+ points!



Go Back to the Future!

Take a fifteen-minute time hop through our galleries. Text **Time Bandit** to 214-390-9693 to initiate this art hunt through the decades of the 20th century and earn 800+ points.

El sistema de puntos se basa en unos códigos que se consiguen en las mismas galerías, en las autoguías, a través de pistas o a través del mismo staff del museo. Estos códigos se introducen en los kiosks situados en el mismo museo o a través del móvil conectado a tu cuenta DMA.

Los puntos se traducen en ventajas o premios, por ejemplo en la tienda, el café, el parking o la alta como miembro del DMA. Se transforman en vales que pueden imprimirse en casetas del mismo museo.

6.2_ Nuevas oportunidades de interacción: liquidMaps

En el área de la conectividad, es reseñable la experiencia de www.liquidmaps.org. Hay que remarcar que esta iniciativa se desarrolla gracias al apoyo de diversas instituciones entre los años 2007-2014. Actualmente sigue activa como un proyecto de **liquidDinamik**. En sus propias palabras, **liquidDinamik** es un desarrollo adaptado de la experiencia de **liquidMaps** (<http://www.liquiddinamik.liquidmaps.org>), desarrollada en parte por los mismos impulsores y con el foco puesto igualmente en las oportunidades de la web 2.0.

liquidMaps se define a sí misma como “una red de redes, un laboratorio de proyectos y tendencias que te permite establecer vínculos sólidos en el mundo de la creatividad, la innovación, la tecnología y la empresa”. Se basa en el ámbito del cuerpo y el movimiento. Trata de conectar creadores y todo tipo de agentes (asociaciones, organismos, ...) a nivel también internacional.

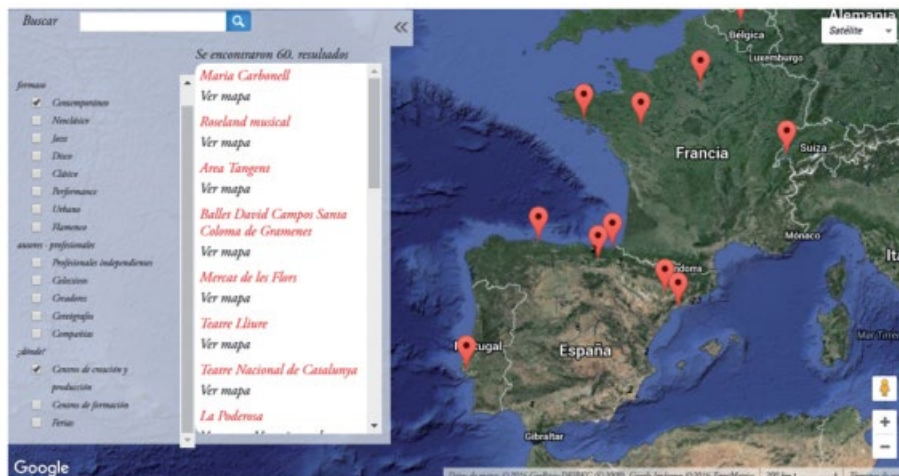
liquidMaps

Filtra aquí por Archivos, Colecciones, Álbumes, Plataformas y Redes 2.0 Creatividad Social

Circo Danza & Artes del Movimiento Derechos Humanos Teatro Ecosistema

Gastronomía Literatura Magia Música Patrimonio Títeres

Entrar · Registrarse
Compartir f t p
by liquidMaps



En la web 2.0 se puede consultar todo tipo de información en un mapa interactivo de GoogleMaps. Se permite filtrar a través de distintas categorías y finalmente ampliar información accediendo directamente al sitio. Se puede encontrar desde obras digitalizadas a entrevistas, entre contenidos aportados por los mismos usuarios.

La web permite la creación de micro-espacios gratuito propio para cada usuario (micro-web). En ellos pueden subir sus contenidos, que aparecerán también geolocalizados en el mapa. Estas micro-webs se diseñan con un gestor de contenidos que tiene múltiples y sencillas opciones para publicar diferentes formatos (video, foto, texto, ...)

6.3_ Nuevas herramientas tecnológicas: NU2's

En el ámbito de la creación y los formatos destaca el proyecto de **NU2's** (<http://www.nu2s.org>). Se trata de un proyecto alrededor de la videodanza. Se trata de un asociación sin ánimo de lucro que gestiona el proyecto de Imagen, danza y nuevos medios/videodanza.

Según el mismo, su actividad principal es “la investigación, la producción y la difusión de trabajos que vinculan la danza y las artes del movimiento con el audiovisual: obras de videodanza, documentales, instalaciones expositivas con el cuerpo y el movimiento como sujeto o proyectos escénicos dónde se crean diálogos dinámicos e interactivos entre intérpretes, imágenes y sonidos.”

Según el mismo, su actividad principal es “la investigación, la producción y la difusión de trabajos que vinculan la danza y las artes del movimiento con el audiovisual: obras de videodanza, documentales, instalaciones expositivas con el cuerpo y el movimiento como sujeto o proyectos escénicos dónde se crean diálogos dinámicos e interactivos entre intérpretes, imágenes y sonidos.”

En relación a los espectáculos, estos trabajan en relación a la idea de percepción y provienen de la mezcla entre arte y ciencia, dando lugar a creaciones experimentales e innovadoras.



Neural Narratives 2: Polytopya mezcla realidad física y virtual, coreografía y software. Quantum nace de una residencia artística en el CERN de Ginebra (el mayor acelerador de partículas del mundo) y presenta una obra basada en la luz y el movimiento (lumino-kinética), con sonido basado en datos del colisionador de hadrones. **Shiver**, por su lado, utiliza imagen -luz- y sonido para jugar con la percepción visual.

En definitiva, el festival 2015 se basa en creaciones que dan forma a la relación entre ciencia y arte y aplican nuevas tecnologías. Ello da lugar a obras e instalaciones inmersivas. La experimentación juega, así, un papel central tanto en la creación como en la exhibición.

Así, de NUZ's se destaca para esta sección las experiencias en:

- Laboratorios
- Nuevas tecnologías
- Experiencias inmersivas
- Interactividad con respuesta a tiempo real
- Arte de nuevos medios (New media art)

7_ Recomendaciones y líneas de actuación

7.1_ Orientadas a la industria

Para adentrarse en las estrategias de las empresas en el entorno digital, es interesante partir de dos tipos ideales que se sitúan en los extremos: las startup y las grandes empresas. Estas, en gran medida, se asocian con las empresas nativas digitales y las empresas tradicionales.

Startup, emprendedores nativos digitales

Proceso de innovación disruptivo, despegue rápido pero también fracaso

Toma de decisiones descentralizada y con información satisfaciente

Autoridad horizontal

La incertidumbre no genera barreras, hay una orientación al riesgo

Las inversiones se realizan con un alto riesgo, que también puede suponer un alto retorno

Grandes empresas tradicionales

Proceso de innovación incremental, gradual, y evitando el fracaso

Toma de decisiones centralizada y con máxima información

Autoridad vertical

Existe aversión al riesgo

Se acepta un riesgo, así como un retorno, cercano a la media del mercado



En el sector cultural existe una diversidad de empresas entre estos dos extremos. Las estrategias pueden ser de muy diversa índole según su posición y sus objetivos, así que no son universales.

- Una primera estrategia para unas y otras es sacar partido de las debilidades de las otras. Las grandes empresas tradicionales pueden encontrar en las **startup** apoyo para la transición digital a partir de colaboraciones y determinadas formas de **Corporate Venturing** que pasen por la alianza con pequeñas empresas.
- A su vez, las **startup** pueden respaldar su carácter efímero en las grandes empresas tradicionales, mirando de asegurar en el trabajo con ellas su existencia a más largo plazo.
- El grado en que una gran empresa tradicional imite procesos de innovación y emprendimiento más horizontales y con menos aversión al riesgo facilitará su adaptación a un entorno digital. Desarrollar estos procesos en el interior de la propia organización es también una forma de **Corporate Venturing** a través de **startup** accelerators. El entorno digital requiere una organización más flexible, con capacidad de dar respuestas de forma ágil a los nuevos retos.
- El grado en que una **startup** asemeje las empresas grandes también facilitará su supervivencia en un entorno digital. Una estrategia de supervivencia implica mayor necesidad de información y reflexión y estructuras organizativas más pesadas o, por lo menos, habilidades profesionales más operativas que creativas.
- La estrategia más sencilla para la gran empresa tradicional pasa por la simple digitalización de contenidos. Una estrategia atrevida pasa por la remodelación del modelo de negocio explorando nuevas oportunidades en el propio campo. Estas estrategias pueden basarse en la colaboración digital y la innovación abierta.
- La estrategia más atrevida por una empresa nativa digital pasa por un uso intensivo de la creatividad y la experimentación en campos de interés o necesidad para las grandes compañías.
- La innovación conjunta entre empresas de todo tipo es otra estrategia importante que pasa por el trabajo colaborativo con el objetivo de maximizar oportunidades de mercado.
- Para empresas nativas digitales de pequeño tamaño las alianzas y las fusiones pueden ser estrategias a considerar para asegurar estabilidad.

Hay algunas tendencias que cabe destacar en la generación de ingresos, como son las donaciones gratuitas en los contenidos individuales o los ingresos por suscripción, por publicidad, por view, por licencia de tecnología o por venta de información sobre usuarios en el caso de las empresas.

Al servicio de las empresas tradicionales, cabe destacar la gran existencia de herramientas digitales con las que pueden reorientar su estrategia:

Ámbito	Ejemplos de herramientas
Sistemas de gestión de contenidos (CMS)	Joomla Wordpress Drupal
Redes sociales	Facebook Twitter Instagram Youtube Vimeo
Gestión de redes sociales	Hootsuite TweetDeck
Gestión de boletines	Mailchimp
Mensajería instantánea	Whatsapp Telegram
Diseño gráfico	Canva Infogr.am





7.2 Orientadas a la administración

La administración juega un rol importante en el sector cultural, y aún más si cabe con la cuestión digital, dada la novedad y el impacto de los cambios.

A nivel europeo, aunque también nacional, las administraciones de nivel superior deben trabajar en crear un entorno favorable a partir de:

- Incrementar la difusión y el uso de las NTIC, tanto para empresas privadas y administración pública como ciudadanía
- Regular para producir un entorno de negocio favorable (seguridad, privacidad, confianza, ...)
- Mejorar las infraestructuras de comunicación
- Fomentar la innovación con programas de I+D, colaboraciones, financiamiento, ...

Si bien las anteriores acciones van dirigidas a establecer un marco de actuación, en niveles inferiores pueden establecerse diversas líneas de actuación para incidir más directamente:

- Ofrecer financiamiento y subvenciones para la innovación en formatos artísticos y de creación
- Extender a nuevas formas de arte las líneas de actuación y subvención existentes
- Generar redes de colaboración
- Aprovechar conocimiento en áreas novedosas a partir de la experiencia de los proyectos subvencionados públicamente
- Incentivar la participación de empresas privadas en procesos culturales, artísticos y creativos
- Alfabetizar toda la población en las herramientas digitales
- Garantizar el acceso a Internet de forma universal e igualitaria
- Ofrecer formación y asesoramiento a los agentes del sector, públicos o privados
- Promover el uso de open data y elaborar una política clara de privacidad y seguridad



8 Conclusión

A lo largo de estas páginas se han identificado cambios, tendencias y retos del sector cultural. En general, el gran reto con el entorno digital para el sector cultural, puede sintetizarse en la idea de trabajar para incorporar el máximo de agentes, públicos especial pero no únicamente, de forma activa en la cadena de valor.

Esto pasa por entender también que el entorno digital, a grandes rasgos, plantea formas distintas de hacer lo que siempre se ha hecho. Los cambios digitales han venido, obviamente, para quedarse. En un primer momento se pudo observar **resistencia** a los cambios, y la adaptación principal optó por traspasar los modelos tradicionales al entorno digital.

La innovación, y la inversión que requiere, ha sido limitada hasta que la fuerza de la realidad ha obligado a generar una **transición**. En esta transición conviven aún de forma híbrida distintos servicios.

En una última etapa, en la que ya se encuentran muchos agentes, se identifica una **adaptación** plena al nuevo escenario. La adopción de herramientas, técnicas y estrategias digitales ha conllevado, y conllevará, la apertura de nuevas oportunidades de negocio.

Los cambios afectan a distintos ámbitos y el entendimiento de cómo afectan es la clave para transformar estos retos en oportunidades.

En un sector como cultural en Europa, y especialmente en el Estado español, que está constituido por multiplicidad de pequeñas y medianas empresas especializadas, las actuaciones por parte de la administración adquieren relevancia especial para permitir e impulsar la adaptación.



El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital **_2016**



Kulturaren
Euskal Behatokia
Observatorio Vasco
de la Cultura

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2016



HEZKUNTZA, HIZKUNTZA POLITIKA
ETA KULTURA SAILA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA