



VII Encuentros de Centros de Documentación de Arte Contemporáneo

Departamento de Biblioteca y Centro de Documentación del Museo Artium

29 y 30 de octubre de 2014. Museo Artium
Liderazgo de los servicios de información en el siglo XXI

**De la información a los contenidos y servicios
digitales: el Museo Thyssen-Bornemisza y su reflexión
estratégica**

Ponentes: Javier Espadas Bardón y Ana Álvarez
Lacambra

Museo Thyssen-Bornemisza

De la información a los contenidos y servicios digitales: el Museo Thyssen-Bornemisza y su reflexión estratégica

Resumen:

En este documento se realiza un breve análisis de la historia digital del Museo Thyssen-Bornemisza, de los retos y oportunidades que ofrece el ecosistema digital actual, así como de la estrategia establecida para evolucionar hacia un modelo de negocio digital que ayude a la sostenibilidad futura del Museo.

1 Introducción

El Museo Thyssen-Bornemisza, desde 1998, año en el que se publica su primera página web, hasta la actualidad, ha percibido Internet como un espacio de **retos y oportunidades** en el que las instituciones responsables de la gestión del patrimonio cultural deben asegurar que el patrimonio bajo su responsabilidad sea accesible a nivel mundial, ofreciendo contenidos y servicios con la mayor calidad posible.

Dieciséis años de experiencia on-line que nos han permitido adquirir un gran conocimiento digital desarrollando proyectos exitosos, aunque también algunos fracasos de los que indudablemente aprendimos aún más. Esta experiencia digital y la vertiginosa evolución digital de los últimos cuatro años nos hacen plantearnos dónde estamos y hacia dónde debemos evolucionar.

2 ¿Dónde nos encontramos?

Como se indicaba, el Museo Thyssen-Bornemisza cuenta con presencia web desde el año 1998, fecha en la que fue presentada la primera versión de Museothyssen.org. Desde la publicación de esta primera página, el Museo ha tenido una amplia y constante presencia en Internet, innovando con proyectos como: la tele-formación, el portal educathyssen.org, las visitas virtuales, su participación en los inicios de Google Art Project, tienda on-line, venta de entradas on-line y, recientemente, con aplicaciones para móviles y tabletas.¹

La presencia del Museo en la red actualmente se concreta en dos sitios de referencia, **Museothyssen.org** y **Educathyssen.org**, que han tenidos diversas versiones. En concreto la web actual Museothyssen.org es la cuarta versión de este site. Estos dos sitios web principales se complementan con los sitios de comercialización de la tienda on-line y la venta de entradas.

Ya desde el año 2004, el Museo fue consciente de la necesidad de ofrecer facilidades para que sus contenidos fuesen localizables por las herramientas de búsqueda. Los buscadores fueron, y aún continúan siendo, la principal fuente de tráfico de los sitios web del Museo (60% aprox.)² En estos años, el foco de mejora se centró en las técnicas SEO³ (Search Engine Optimization), realizando un enorme esfuerzo en la captación de tráfico de los principales buscadores: Google, Yahoo y MSN.

¹ Gracias al convenio firmado en enero 2013 entre la Fundación BBVA y la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza para el desarrollo de un Programa de aplicaciones, publicaciones digitales y conocimiento educativo del Museo Thyssen-Bornemisza

² Google Analytics, Sitios Web del Museo Thyssen-Bornemisza, noviembre 2014

³ SEO, http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento_en_buscadores

A partir del año 2006, el Museo tomó conciencia de la necesidad de ampliar la difusión de sus contenidos mediante su publicación en sitios como Youtube o Flickr (proyecto Tu Ciudad en el Thyssen)⁴ en los que los usuarios **consumen** y **comparten** contenidos durante horas.

Recientemente, en el seminario Cultura en la Nube organizado por Casa de América,⁵ se debatía sobre las motivaciones por las que un museo se incorpora a las redes sociales. Realmente, al igual que ocurrió con Youtube, la principal motivación fue que los usuarios utilizan este tipo de servicios digitales. Quizás forzados por unos nuevos hábitos digitales, que sinceramente nos resultaban ajenos, el Museo se estrenó en las redes sociales el año 2008 con el perfil de Educathyssen en Twitter, al que se une un nuevo perfil institucional, Museothyssen, en el año 2009.

Desde esta fecha, la presencia en las RRSS del Museo ha ido incrementándose tanto en número de redes en las que tiene presencia (Google Plus, Facebook, Foursquare, LinkedIn, etc.) como en el número de seguidores. Actualmente el Museo supera los 160.000 seguidores en Twitter, que constituye, sin duda, el primer canal de contacto con sus visitantes.



El Museo también cuenta con presencia en otros sitios web de gran popularidad como los siguientes, en los que es clave ofrecer contenidos de calidad:

- Contenidos textuales: Wikipedia
- Imágenes: Instagram y Pinterest.
- Vídeos: Vimeo y Youtube.
- Música: Spotify.
- Ocio: Tripadvisor, Kedin.
- Open data: Europeana.

⁴<https://www.flickr.com/photos/museothyssen/map/>

⁵ <http://www.casamerica.es/sociedad/cultura-en-la-nube>

En el año 2013, el Museo abordó el desarrollo de aplicaciones para tabletas y móviles gracias a la firma de un convenio con la Fundación BBVA.⁶ Estos proyectos han sido muy variados en formato, contenido y funcionalidad, desde publicaciones digitales (Quiosco Thyssen con publicaciones interactivas, Miradas Cruzadas u Obras Escogidas) pasando por una aplicación informativa, hasta aplicaciones experienciales más innovadoras (Giovanna, Experiment Now, Crononautas...).



Como conclusión, podemos decir que hoy en día la estrategia digital del Museo se centra en la publicación de contenidos e interacción con los visitantes on-line en:

- **Sitios web propios:** Museothyssen.org, Educathyssen.org, Entradas.museothyssen.org y Tienda.museothyssen.org.
- **Aplicaciones** y publicaciones digitales para dispositivos móviles.
- **Redes sociales:** Facebook y Twitter principalmente.
- **Otros sitios** concentradores de contenidos: Youtube, Vimeo, Pinterest, Instagram, etc.

Observando con perspectiva lo que han sido estos dieciséis años on-line se puede concluir que el Museo ha apostado por la presencia digital como un pilar fundamental para la difusión de sus colecciones, artistas y actividades.

Todos los proyectos desarrollados en estos años, siempre alineados con las actividades principales del Museo (conservación y difusión de las colecciones, organización de exposiciones temporales, así como actividades educativas) nos han permitido adquirir una gran experiencia y poder **contar actualmente con equipos multidisciplinares con amplia experiencia** para el desarrollo de novedosos contenidos y servicios digitales.

⁶ <http://www.museothyssen.org/thyssen/apps>

3 Ecosistema digital actual

Aunque los cambios que se están produciendo en nuestra sociedad relacionados con Internet y el negocio online son evidentes y ampliamente conocidos, hay algunos que es importante destacar con objeto de enmarcar los cambios digitales de estos últimos años. Un periodo que muchos tecnólogos consideramos marcado por una **evolución digital disruptiva**,⁷ que en ocasiones quiebra las reglas de modelos de negocio firmemente asentados en nuestra sociedad.

3.1 Audiencia digital en constante crecimiento

Nos movemos en un ecosistema digital caracterizado por un mercado en constante crecimiento (con un 40% de penetración de Internet⁸ a nivel mundial y un crecimiento destacado en los países en desarrollo), sobre todo gracias a la implantación de la banda ancha en dispositivos móviles.

3.2 Comunicación directa con el cliente/visitante/usuario

Las redes sociales se han consolidado como canales de comunicación y poderosas herramientas de marketing: Facebook y Twitter actualmente ocupan los puestos 2º y 9º de los sitios con más tráfico a nivel mundial.⁹ Indudablemente Twitter se ha consolidado como un canal imprescindible en la estrategia de comunicación de las instituciones culturales.

3.3 Infraestructuras Cloud

Las plataformas de *cloud computing* ponen a disposición de las empresas e instituciones culturales como los Museos, tecnologías (hardware, software operativo, almacenamiento, telecomunicaciones y aplicaciones) disponible hasta la fecha solo para grandes corporaciones capaces de asumir enormes presupuestos de inversión en activos tecnológicos.

Microsoft, Google y, sobre todo, Amazon ponen a disposición de nuestros proyectos un porfolio de servicios de gran capacidad técnica y un modelo de pago asociado al uso. A modo de ejemplo, Amazon Web Services¹⁰ ofrece tres servicios que creo pueden ser clave para el negocio on-line y global de una institución en Internet.

⁷ Innovación Disruptiva: Concepto introducido por Clayton Christensen profesor en Harvard Business School en 1997 en el libro *The innovators dilemma*.

⁸ <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries?display=graph>

⁹ <http://www.alexacom/topsites>

¹⁰ <http://aws.amazon.com/es/>

3.3.1 EC2 (Elastic Compute Cloud)

Servicio que permite crear servidores web en minutos y ampliar su número en función de picos de tráfico, pudiendo asegurar la entrega óptima de contenidos y servicios. Este servicio se combina con el **Amazon Relational Database Service (RDS)**, que permite alojar bases de datos relacionales típicas como: Oracle, Mysql, Microsoft SQL Server y otras.

3.3.2 Route 53 (servicio global de DNS)

A menudo, nos olvidamos de que Internet nos ofrece una cobertura global y debemos asegurar unos tiempos de carga (descarga de una página en el navegador de un cliente) razonables no solo en nuestro país o continente. Tiempos excesivos de carga de una página web desde localizaciones remotas como Sudamérica, costa oeste de EE.UU., Australia o Japón, están en muchas ocasiones relacionado con el tiempo que consume la resolución del nombre que puede superar el 50% del tiempo total. Un buen servicio global de DNS es clave para reducir los tiempos de respuesta.

3.3.3 Cloud Front (Content Delivery Network, CDN)

Servicio que permite distribuir contenidos con baja latencia y altas velocidades de transferencia de datos mediante una red de servidores mundial. Este servicio permite asegurar una entrega óptima de contenidos digitales en localizaciones remotas. Al igual que Route 53, este servicio es clave para asegurarnos el acceso a audiencias globales.

3.4 Aplicaciones Cloud

En muchas ocasiones, apoyadas en estas infraestructuras cloud, ha surgido un incontable número de sitios web que ofrecen servicios de calidad, de nuevo asociados al uso. Es decir, sin necesidad de realizar una fuerte inversión inicial. Los costes asociados a estos servicios suelen estarlo a un escalado, partiendo de una versión plenamente operativa gratuita. Entre otros servicios destacamos los siguientes, a modo de ejemplo, por su utilidad para una institución cultural como es un Museo:

- Boletín de noticias: Mailchimp, Constant Contact.
- Encuestas: Constant Contact, Survey Monkey.
- Atención al usuario: Freshdesk, Zendesk.
- Gestión de relaciones con clientes: OpenCRM, ZohoCRM, Capsule CRM.
- Cuadros de mando: Geckoboard.
- Comercio electrónico: Shopify.
- Correo electrónico, almacenamiento, calendario, sitios web: Google apps.
- Publicaciones digitales: Madgazine.

3.5 Aplicaciones Open Source

Al igual que ocurre con las aplicaciones *cloud*, actualmente existe un gran abanico de aplicaciones *Open Source* o *Código Abierto*. Este es un término que se aplica a las aplicaciones distribuidas bajo una licencia que permite al usuario acceso al código fuente. Este tipo de aplicaciones promueven la existencia de amplias comunidades de desarrolladores que participan en la evolución del software.

Este tipo de aplicaciones suelen ser accesibles de forma gratuita, aunque en ocasiones disponen de dos versiones, como Magento, con una versión gratuita a la que denominan *Community* y sobre la que no se ofrece soporte, y una de pago denominada *Enterprise*. De nuevo, entre otras aplicaciones *Open Source*, destacamos las siguientes, a modo de ejemplo, por su utilidad para una institución cultural como es un Museo:

- Gestor de contenidos (CMS): Drupal, Joomla, Wordpress, Alfresco Comercio Electrónico: Magento, Prestashop, Virtue Mart
- Gestión de relaciones con clientes (CRM): OpenCRM, ZohoCRM, Sugar CRM, Capsule CRM
- Gestión empresarial (ERP): ERPNext
- Tienda: Open Bravo
- Internet como red de datos

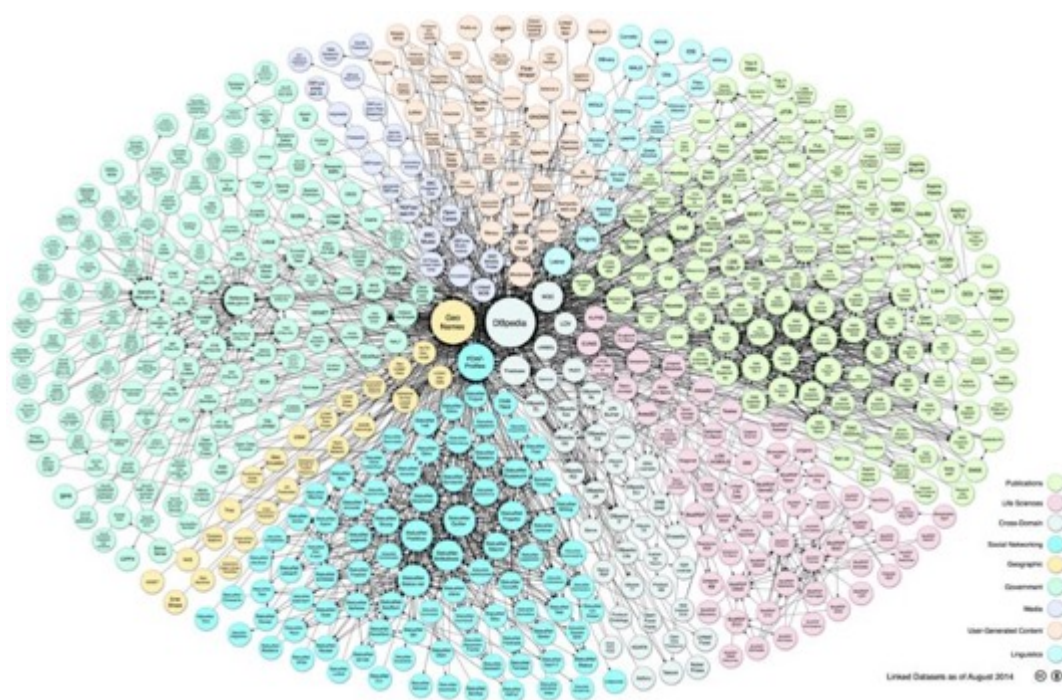
3.6 Internet como red de datos

Los datos enlazados o datos vinculados (*Linked Data*, en inglés) definen un sistema estructurado de publicación de datos, que ha adquirido un enorme auge en los últimos años, especialmente con el impulso de los gobiernos para sacar a la luz enormes cantidades de datos sobre los que poder establecer nuevos modelos de negocio. En definitiva, se observa al dato como la materia prima sobre la que establecer un negocio on-line.

Esta idea de Linked Data fue utilizada por primera vez por Tim Berners-Lee, ¹¹ director del Consorcio de la World Wide Web. Los datos son relacionados utilizando protocolos y estándares como HTTP, RDF y las URI, de una manera que puede ser leída automáticamente por ordenadores.

¹¹ http://www.ted.com/talks/tim_berniers_lee_on_the_next_web

El siguiente gráfico refleja la extensión de Internet de los datos enlazados con dBpedia,¹² un proyecto para extraer información semántica de la Wikipedia, como nodo central y destacado.



13

Entre la ingente cantidad de datos que ponen a disposición todos los nodos, existe un gran volumen de contenidos culturales y educativos que no paran de crecer. A modo de ejemplo, *Europeana*, la biblioteca digital europea de acceso libre, ofrece actualmente un dataset con más de 20 millones de objetos de las siguientes categorías:

- Imágenes: Cuadros, dibujos, mapas, fotos...
- Textos: Libros, periódicos, cartas, diarios, archivos...
- Sonidos: Música, entrevistas, discursos, programas de radio...
- Vídeo: Películas, programas de TV, cortos de noticias y noticias de TV...

Esta biblioteca digital ofrece una API¹⁴ (Application Programming Interface), que puede ser utilizada por cualquiera para construir aplicaciones y sitios web sobre contenidos alojados en Europeana.

¹² <http://dbpedia.org/>

¹³ Linking Open Data cloud diagram 2014, by Max Schmachtenberg, Christian Bizer, Anja Jentzsch and Richard Cyganiak. <http://lod-cloud.net/>

¹⁴ <http://pro.europeana.eu/api>

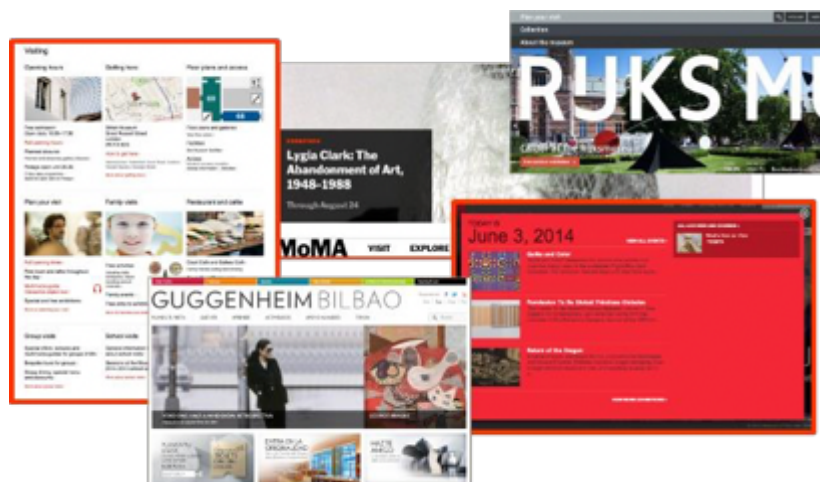
3.7 Modelos de negocio disruptivos

Internet, la tecnología, las redes sociales, la economía colaborativa y la eliminación de las fronteras son el caldo de cultivo de nuevos productos y servicios que, tras nacer como algo dirigido a un público minoritario, terminan convirtiéndose en poco tiempo un producto o servicio líder. Recordemos como Whatsapp (una aplicación gratuita) hundió el mercado de los SMS, una gran fuente de ingreso de las grandes empresas de telecomunicaciones.

A diario, recibimos noticias de este tipo de servicios y aplicaciones disruptivas como *Uber*, *Airbnb*, *Mytaxi* o *Gocarshare*. Son solo algunos ejemplos que nos demuestran que no todo está inventado, y que quizás lo que haya estado funcionando durante siglos, como los Museos, puedan verse amenazados o apoyados por este tipo de aplicaciones.

4 Mejores prácticas para la estrategia digital del Museo para el 2016

El Museo Thyssen-Bornemisza ha emprendido un camino que arranca en 2013 para repensar la presencia digital. El primer paso ha sido un estudio de la presencia digital de museos nacionales e internacionales, identificando las tendencias y mejores prácticas entre las que destacan:



- **Foco en la pre-visita** para todos los targets, haciendo push para que visiten el museo. (Museum of Fine Arts of Boston, Mfa.org)
- Presentación de las exposiciones **combinando impacto visual y escalabilidad de contenidos a medida**. (The British Museum, Britishmuseum.org)
- **Visualización de la colección** en función de múltiples criterios y formas de buscar, navegar y consumir contenido. (Moma, Moma.org)
- **Visibilidad más allá de la propia web**, como en los aglutinadores de oferta cultural con vocación de ser referentes. (Art Babble, Artbable.org)
- **El usuario como creador de contenido**, aprovechando su pasión e interés. (Manifesta, Manifesta.org)
- **Geolocalización del usuario** y uso de la tecnología para mejorar la experiencia de la visita. (American Museum of National History, AMNH.org)

- **Generación de entornos lúdicos e imaginativos** alrededor de la creación colaborativa, la realidad aumentada y la gamificación. (Moma, Moma.org)
- **Utilización de la tecnología para abrir puertas de comunicación** que antes estaban cerradas, como por ejemplo «ask a curator». (Askacurator.com)
- **Desmitificación y humanización de los museos**, haciéndolos más cercanos y empáticos para con el usuario final. (Metropolitan Museum, Metmuseum.org)
- **Segmentación de los contenidos y servicios** por tipo de público, de manera diferenciada y centralizando contenidos y servicios. (Moma para «Kids & families», Moma.org)
- **Utilización de la web 2.0** (FB, Twitter,...) para difusión y visibilidad de la colección. (Metropolitan Museum of Art de NY, Facebook.com)
- **Prolongación de la relación del Museo con el usuario más allá de la exposición**, por ejemplo «things to do at home» de V&A (Victoria and Albert Museum, Vam.ac.uk).
- **Programas de fidelización** dirigidos a la creación de servicios exclusivos de pago para una comunidad de usuarios y empresas que apoyan la actividad del Museo.
- Financiación de proyectos concretos mediante **donaciones desarrollando un modelo de crowdfunding** como el British Museum a través de la plataforma JustGiving.
- Aunque todos los museos disponen actualmente de servicios de **ticketing on-line, la venta on-line por terceros a través de apps y web** relacionadas con el ocio (Getyourguide, Fever, Viator) se consolida como un nuevo canal de venta.
- La **tienda on-line es uno de los elementos clave de la comercialización** de productos en la mayoría de los museos, apareciendo como un canal destacado. Destacan tiendas con personalidad propia como la del Moma, Metmuseum o el Rijksmuseum.
- **Servicios dirigidos a profesionales** (prensa, turismo, eventos, empresas) en un modelo B2B como el canal de profesionales del Museo del Louvre o el recientemente inaugurado por el Museo Thyssen-Bornemisza, que ofrece una operativa transaccional con diversas formas de pago.
- Los museos están abriendo sus repositorios de contenidos digitales, incorporando **Open Culture (Linked Open Data)** como parte fundamental de sus estrategias digitales. Proyectos destacables de Open Culture se pueden encontrar en Museos e instituciones como: Powerhouse Museum, British Museum, Biblioteca Nacional de Francia, Fundación Getty, Europeana (iniciativa a la que se ha incorporado el Museo con 500 obras), DbPedia...

La principal conclusión de este estudio ha sido la necesidad de replantear, redefinir y adaptar el modelo de negocio del Museo y su evolución hacia un modelo digital, sustentado por todas sus presencias on-line (Museo, Educathyssen, Tienda, Ticketing...) y todos sus formatos (web, tablet, móvil...).

5 Conclusión

El Museo Thyssen-Bornemisza es una institución cultural que ha basado su funcionamiento en un modelo de negocio tradicional, que ha variado muy poco hasta la irrupción de Internet en los años 90. Como muchas otras instituciones, el Museo Thyssen-Bornemisza supo reconocer en una fase muy temprana el potencial de Internet **para la difusión** de las colecciones, exposiciones y actividades, acumulando una larga y rica experiencia en la industria digital on-line.

El reto, hoy en día, se centra en reconocer el ámbito digital como un espacio en el que desarrollar **nuevos modelos de negocio** que aporten económicamente a la sostenibilidad futura. No se trata solo de obtener un retorno económico, sino de ganar relevancia y seguir ofreciendo contenidos y servicios de interés para el público.