

# El entorno económico de las Orquestas Sinfónicas: Tendencias, Retos y Estrategias.

## Jornadas AEOS - Fundación BBVA

II JORNADAS AEOS - FUNDACIÓN BBVA

*"Los triunfos y los retos de las orquestas sinfónicas"*

*"Symphony orchestras: their triumphs and challenges"*

José M<sup>a</sup> O'Kean

Catedrático de Economía - Universidad Pablo de Olavide

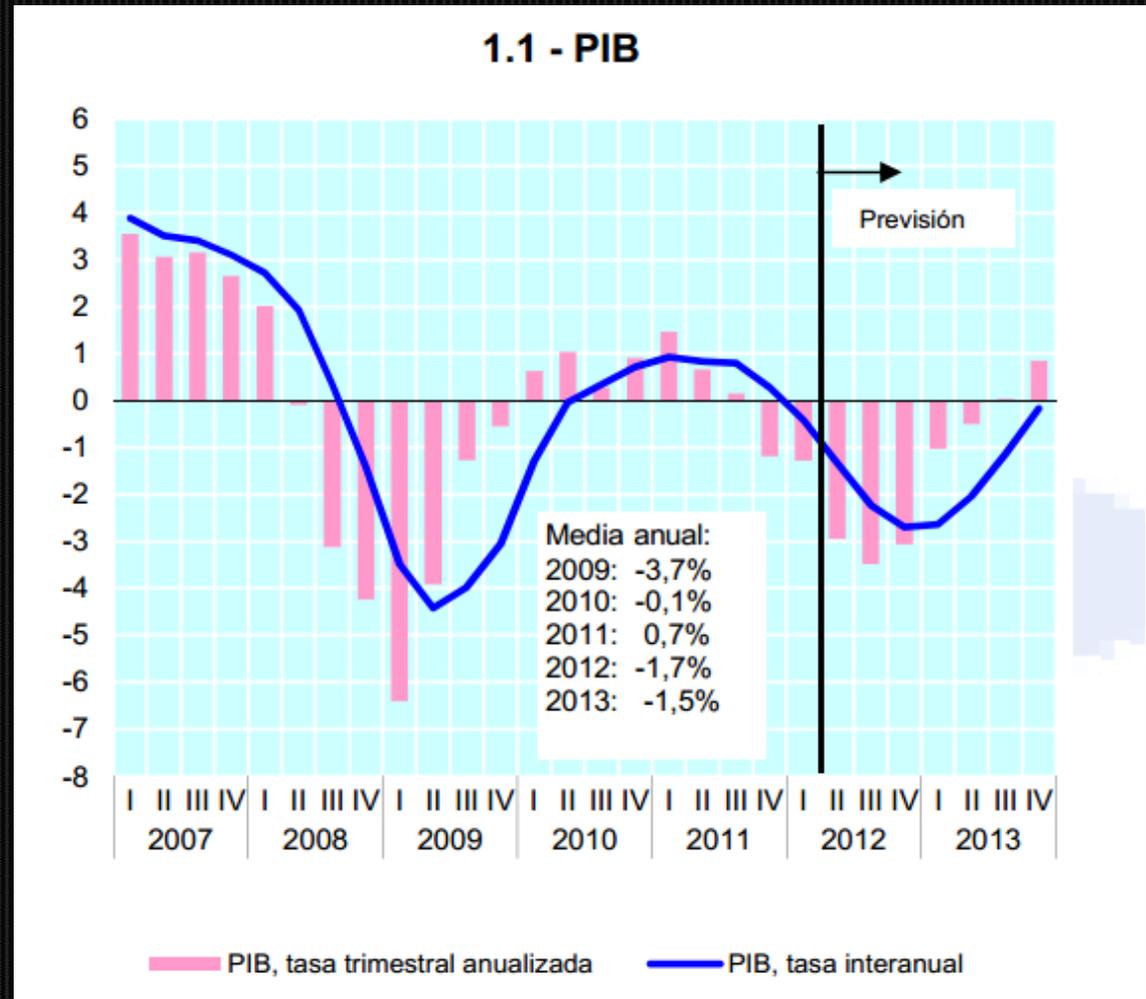
Profesor Asociado – IE Business School

[www.jmokean.com](http://www.jmokean.com)

# La difícil situación Actual

# Continúa la Recesión

- Recesión
- Destrucción del Tejido Productivo
- Alto nivel de endeudamiento



La difícil  
situación Actual

# ¿Brotos Verdes?

INDICADOR SINTÉTICO ACTIVIDAD



## La difícil situación Actual

# Destrucción del tejido productivo

- Recesión
- Destrucción del Tejido Productivo
- Alto nivel de endeudamiento

	2011IVT	2008TI	Diferencias	%
Empresarios	2.968,70	3.584,00	-615,30	-17,17%
Empleadores	903,60	1.139,00	-235,40	-20,67%
Autónomos	1.904,90	2.146,00	-241,10	-11,23%
Miembros cooperativas	30,30	71,00	-40,70	-57,32%
Ayuda Familiar	129,00	216,00	-87,00	-40,28%
<b>ASALARIADOS</b>	<b>14.892,20</b>	<b>16.817,00</b>	<b>-1.924,80</b>	<b>-11,45%</b>
Asalariados Públicos	3.136,10	2.873,00	263,10	9,16%
Asalariados Privados	11.693,10	13.944,00	-2.250,90	-16,14%
AsalaPriv/Empre	12,94057105	12,24231782	0,69825323	5,70%
De 1 a 9	1.299.400,00	1.575.388,00	-275.988,00	-17,52%
De 10 a 99	144.273,00	188.320,00	-44.047,00	-23,39%
De 100 a 499	9.873,00	12.572,00	-2.699,00	-21,47%
De 500 en adelante	1.709,00	1.954,00	-245,00	-12,54%
<b>Empresas con asalariados</b>	<b>1.455.255,00</b>	<b>1.667.865,00</b>	<b>-212.610,00</b>	<b>-12,75%</b>

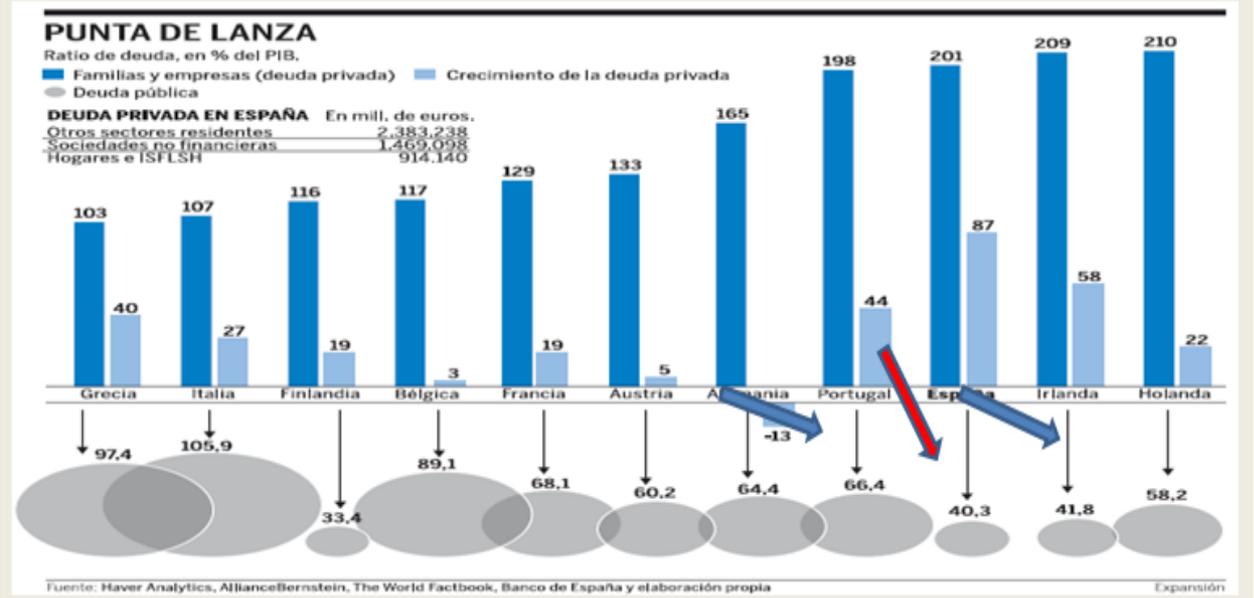
# La difícil situación Actual

# Alto nivel de endeudamiento

- Recesión
- Destrucción del Tejido Productivo
- Alto nivel de endeudamiento

## El endeudamiento español = 350 % PIB

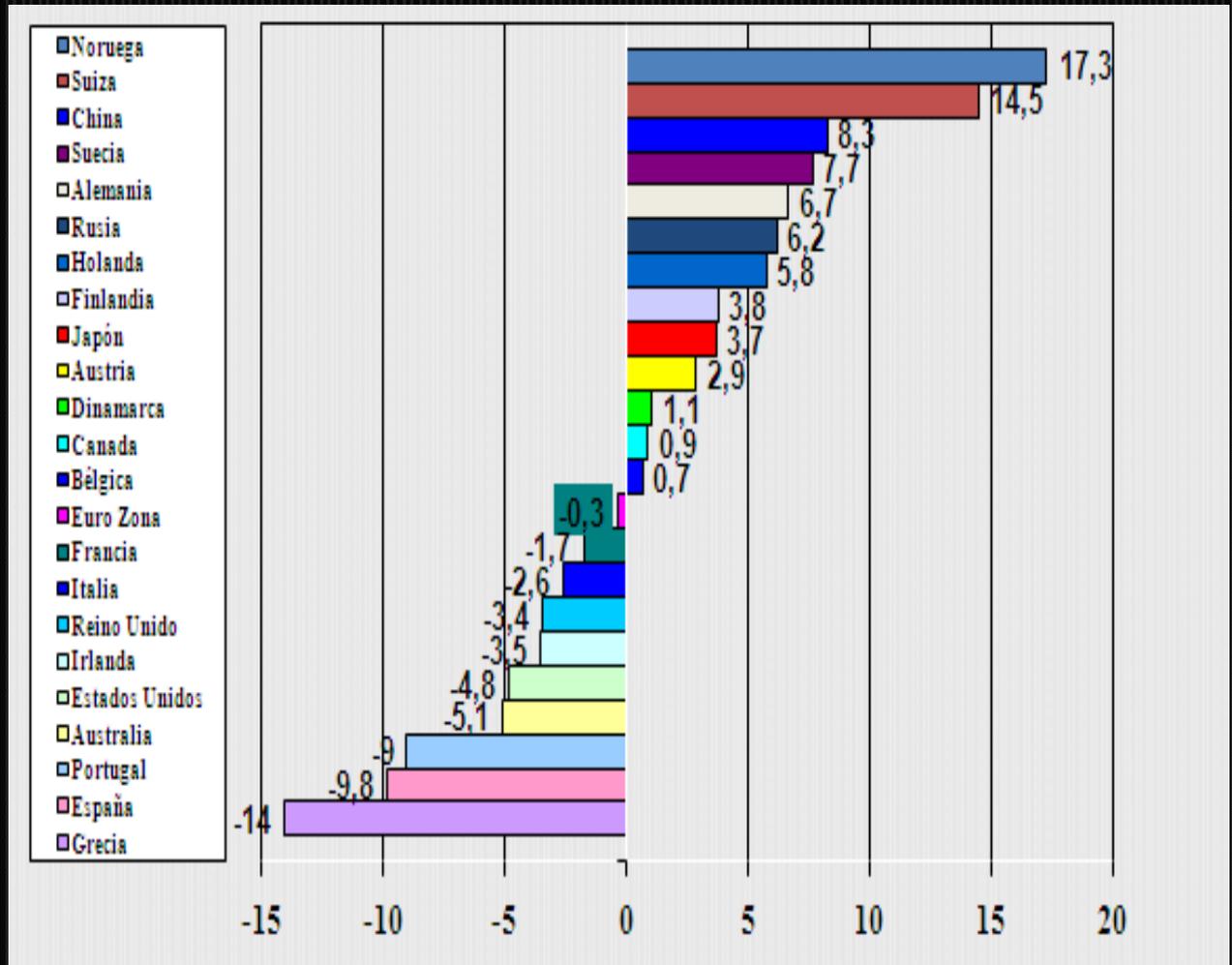
- Endeudamiento Privado = 270 % del PIB
- Endeudamiento de Empresas y Bancos = 180 %
- Endeudamiento Familias = 90 %
- Endeudamiento Público = 80 % del PIB (800.000 millones de €)



# La razón última de nuestros problemas

# No somos competitivos

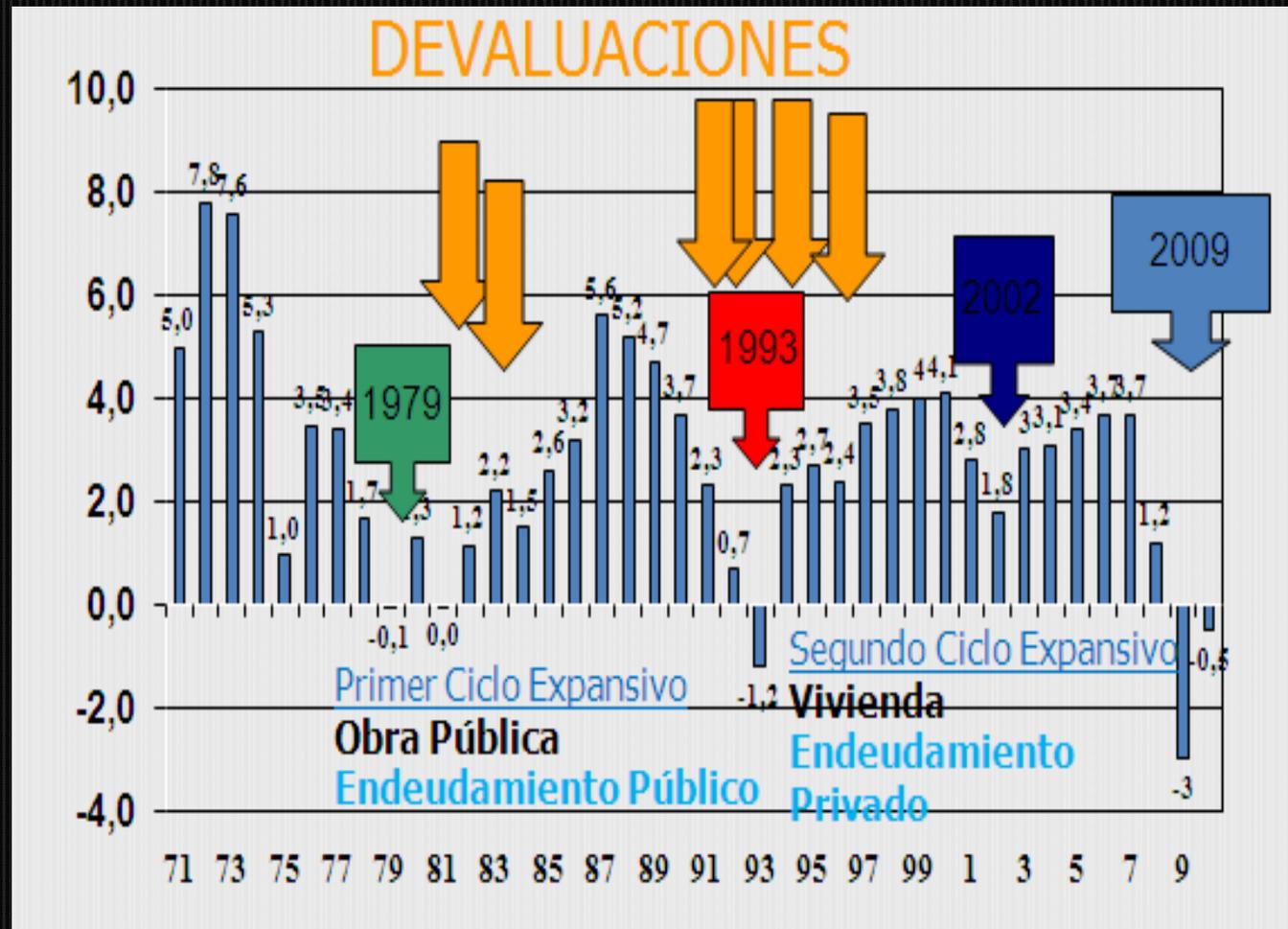
- No somos competitivos
- Nos endeudamos para mantener este gasto
- Necesitamos que siempre alguien nos financie



# ¿Cómo hemos crecido durante tantos años?

## Producción de bienes no comercializables

- Bienes no comercializables: Construcción y Turismo
- Devaluando la moneda
- Economía Autárquica: Proteccionismo, Dualización.



¿Cómo hemos crecido durante tantos años?

## El peso de la Construcción

- Bienes no comercializables: Construcción y Turismo

- Devaluando la moneda

- Economía Autárquica: Proteccionismo, Dualización.

**Cuadro 1: Valor añadido bruto a precios básicos:**

**precios corrientes**

Unidad: millones de euros

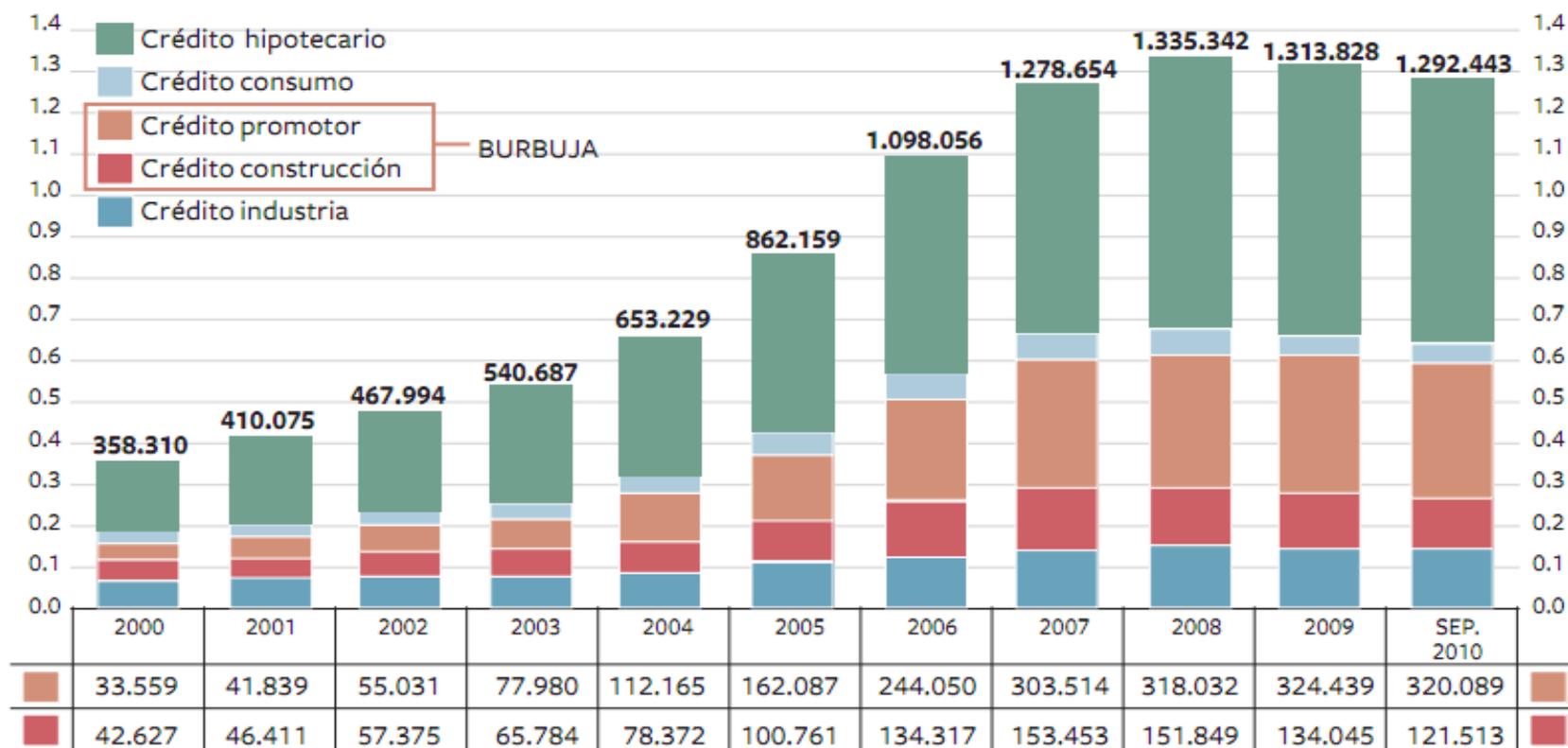
	Ramas de actividad	2007	%
	<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO</b>	<b>1.053.537</b>	<b>100,00</b>
	<b>VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS BÁSICOS</b>	<b>944.824</b>	<b>89,68</b>
	<b>5. Servicios</b>	<b>641.904</b>	<b>60,93</b>
	<b>3. Industria</b>	<b>138.774</b>	<b>13,17</b>
	<b>4. Construcción</b>	<b>112.040</b>	<b>10,63</b>
45	Construcción	112.040	10,63
	<b>Impuestos netos sobre los productos</b>	<b>108.713</b>	<b>10,32</b>
70	Actividades inmobiliarias	86.457	8,21
55	Hostelería	68.122	6,47
75	Administración pública	57.168	5,43
74	Otras actividades empresariales	56.734	5,39
85	Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	53.086	5,04
80	Educación	44.664	4,24
52	Comercio al por menor; reparación de efectos personales	44.261	4,20
51	Comercio al por mayor e intermediarios	39.254	3,73
65	Intermediación financiera	38.855	3,69
	<b>1. Agricultura, ganadería y pesca</b>	<b>27.201</b>	<b>2,58</b>
	<b>2. Energía</b>	<b>24.905</b>	<b>2,36</b>

# La asignación del crédito

## Los desequilibrios del crecimiento

### EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO POR DESTINO DE LA INVERSIÓN (excluyendo Agricultura)

En miles de euros



# Tenemos que cambiar.....



# ¿Qué hacer?

Dinamismo permanente

Economía Global

UE: sin proteccionismo

UM: no devaluaciones

Crisis Financiera: Sin financiación

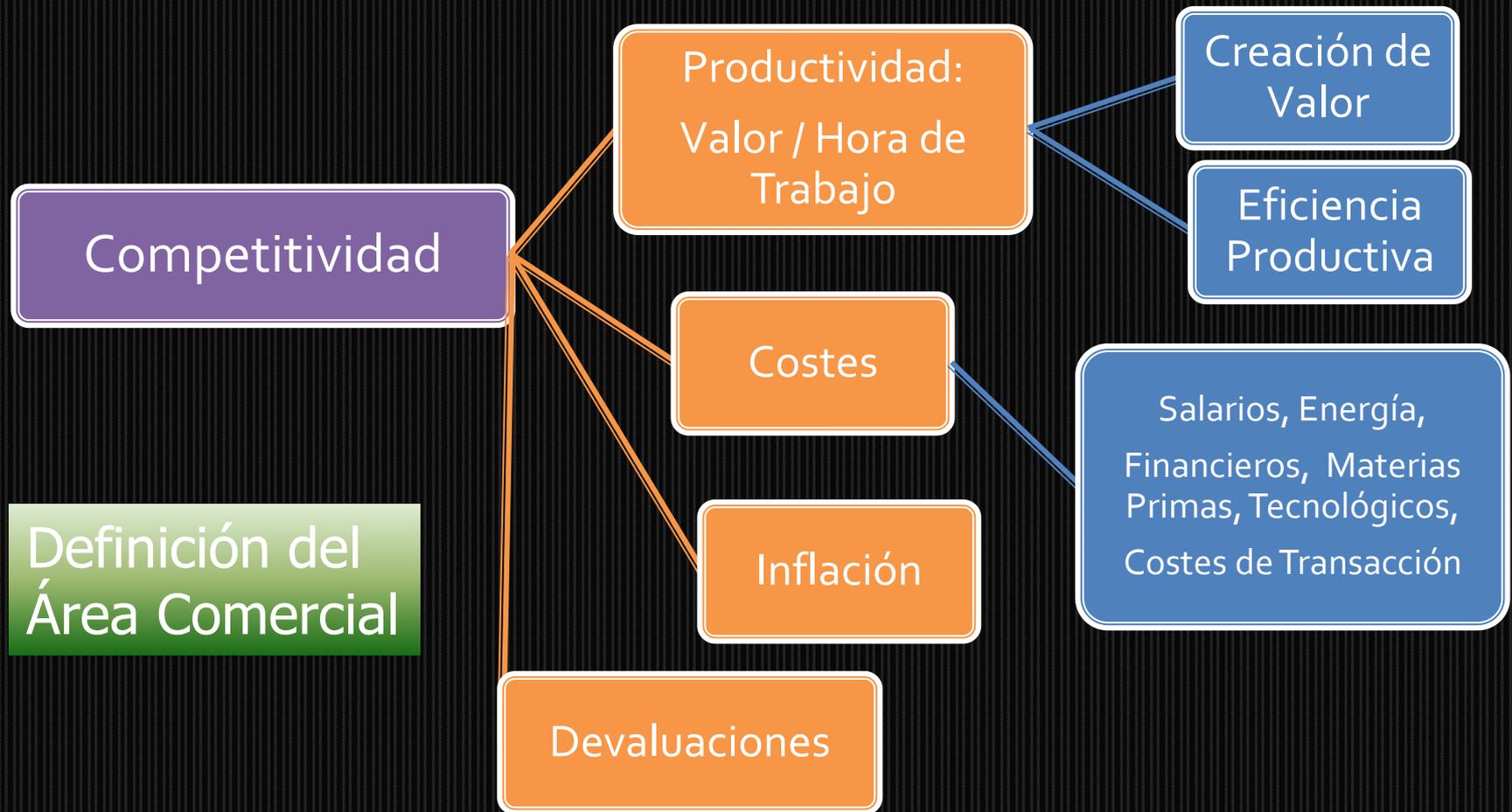
“Ser Competitivos”

Regenerar el Tejido  
Productivo

**“Tenemos que ser  
COMPETITIVOS”**

¿Qué hacer?

# El origen de la competitividad



# ¿Cómo mejorar la productividad?

VALOR

---

Competir en  
Valor

Precios  
Elevados

HORAS  
de  
TRABAJO

Competir en  
Costes

Precios Bajos

# La cadena de valor de las empresas tradicionales



# La cadena de Valor de una Orquesta Sinfónica

- ¿Dónde radica el Valor?
  - Intérpretes.
  - Calidad de la Representación.
  - Network social.
- ¿Quiénes son sus Clientes: quiénes pagan por ese Valor?
  - Público
    - Presencial.
    - Canales de Difusión.
  - Patrocinadores Privados.
  - Entidades Públicas.

# Quizás necesitemos:

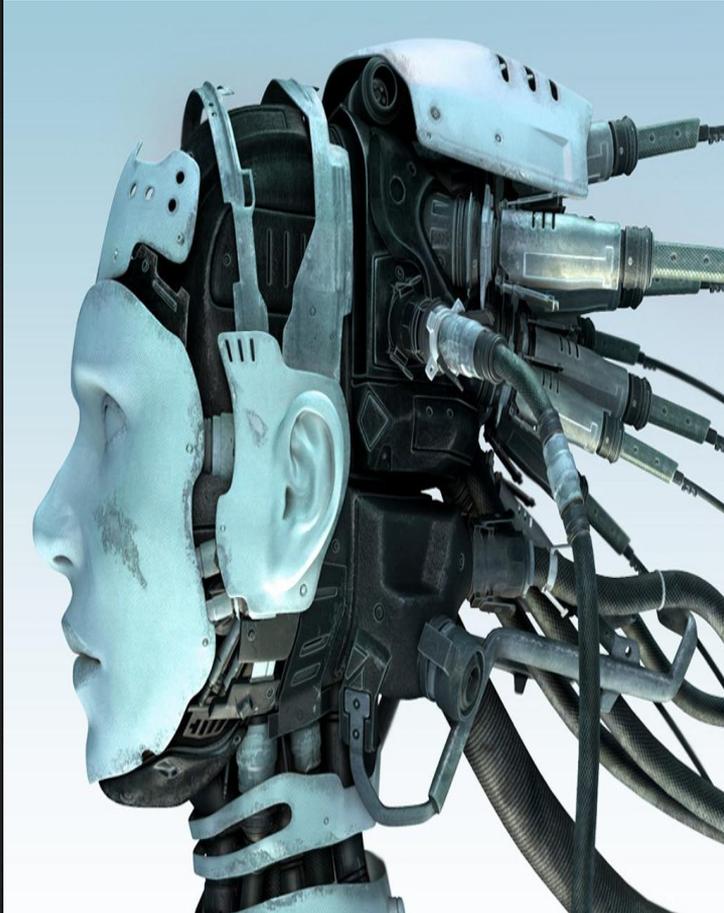
- Una nueva  
visión



- El reto tecnológico.
- La Nueva Sociedad.



# El miedo a la tecnología



- La Revolución Tecnológica.
- Las barreras ante la tecnología: Delante / Detrás.
- El conocimiento adquirido: Jóvenes / Mayores. La biotecnología y la promesa de eterna juventud.
- Nadie atiende todos quieren ser protagonistas.
- Sociedad Digital: Equilibrio Mental
  - E<sub>1</sub>: la naturaleza.
  - E<sub>2</sub>: la ciudad.
  - E<sub>3</sub>: la vida digital.

# E1: la naturaleza



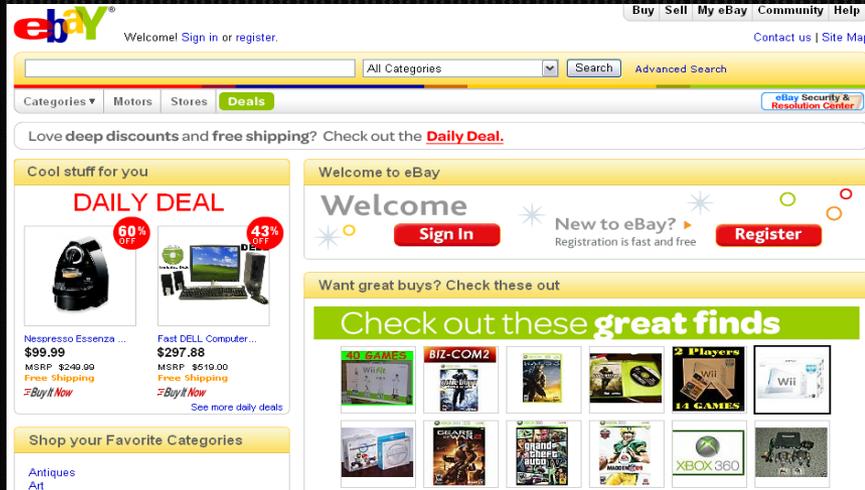
# E2: la ciudad



# E3: el espacio digital

- Cultura Visual.
- Nuevos canales de conexión.
- Lectura secuencia sin guión.
- Segmentación de la población.
- La información como factor y producto.
- Valores tecnológicos.
- Nuevos modelos.

# ¿Cómo son hoy los nuevos mercados y modelos de negocio?



The screenshot shows the eBay homepage with a yellow and white color scheme. At the top, there's a navigation bar with 'Buy Sell My eBay Community Help' and 'Contact us | Site Map'. Below that is a search bar with 'All Categories' and 'Advanced Search' options. A 'Deals' button is visible. The main content area features a 'DAILY DEAL' section with two featured items: a Nespresso coffee machine and a Dell computer, both with significant discounts. A 'Welcome to eBay' section includes 'Sign In' and 'Register' buttons. Below that, a 'Check out these great finds' section displays various video games and consoles like Wii and Xbox 360.



The screenshot shows the Amazon.com homepage with a blue and white color scheme. At the top, there's a navigation bar with 'Hello, Sign in to get personalized recommendations. New customer? Start here.' and 'Your Account | Help'. Below that is a search bar with 'All Departments' and 'Advanced Search' options. The main content area features a large advertisement for a laptop with the headline 'Walk Boldly and Carry a Small Computer'. Below the ad, there's a section for 'Extra 20% Off plus Free Shipping from Select Sellers' with images of jewelry. On the right, there's a 'Daily BLOG' section and a 'Save up to 40% on Bestselling Watch Brands' advertisement.

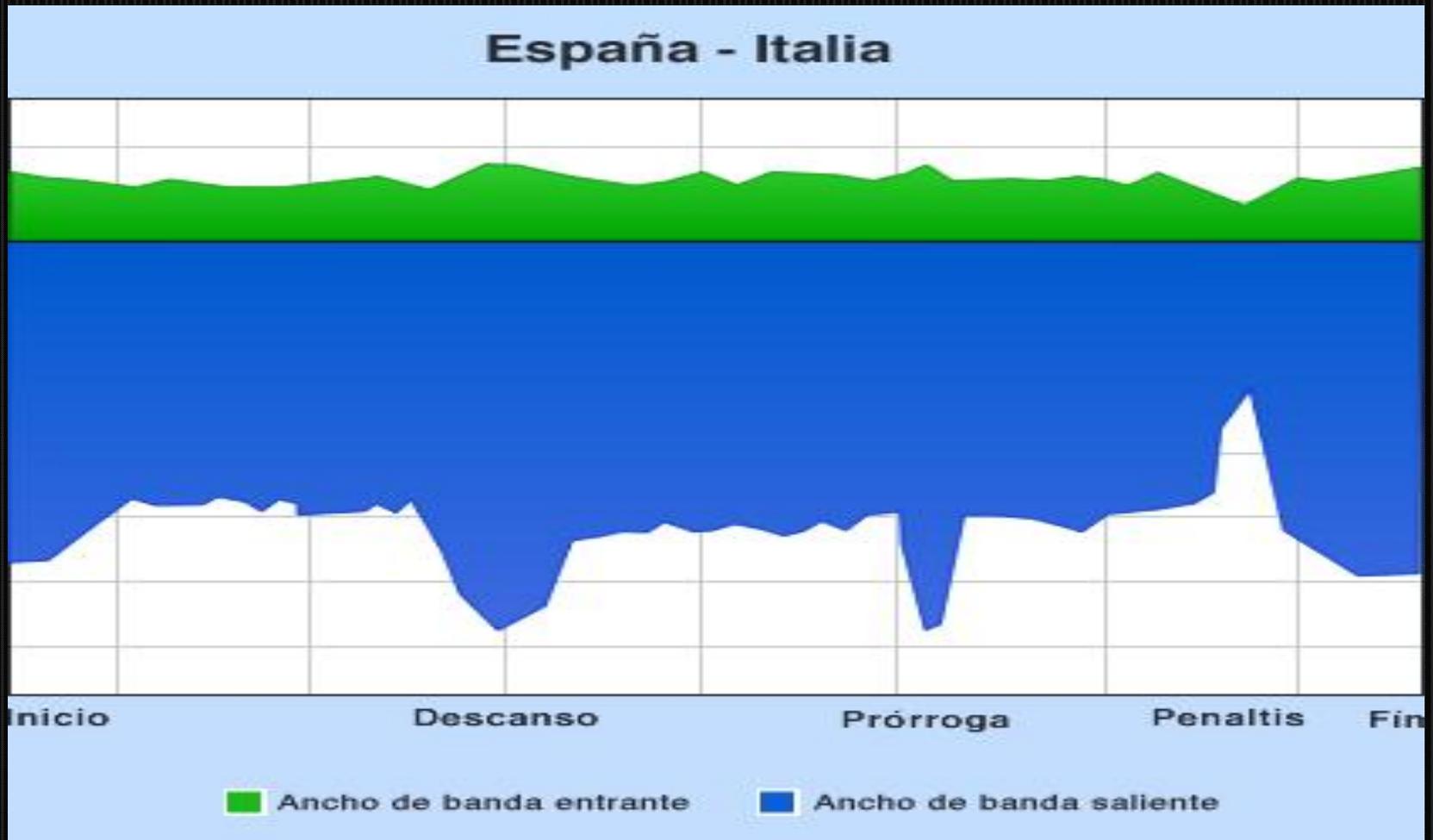


The screenshot shows the Google España homepage with a white background and the Google logo in its signature colors. Below the logo is the text 'España'. There's a search bar with 'Buscar con Google' and 'Voy a tener suerte' buttons. Below the search bar, there's a link to 'Búsqueda avanzada' and 'Historial de búsquedas'. At the bottom, there's a footer with '©2009 - Privacidad' and 'Hacer de Google mi página de inicio'.

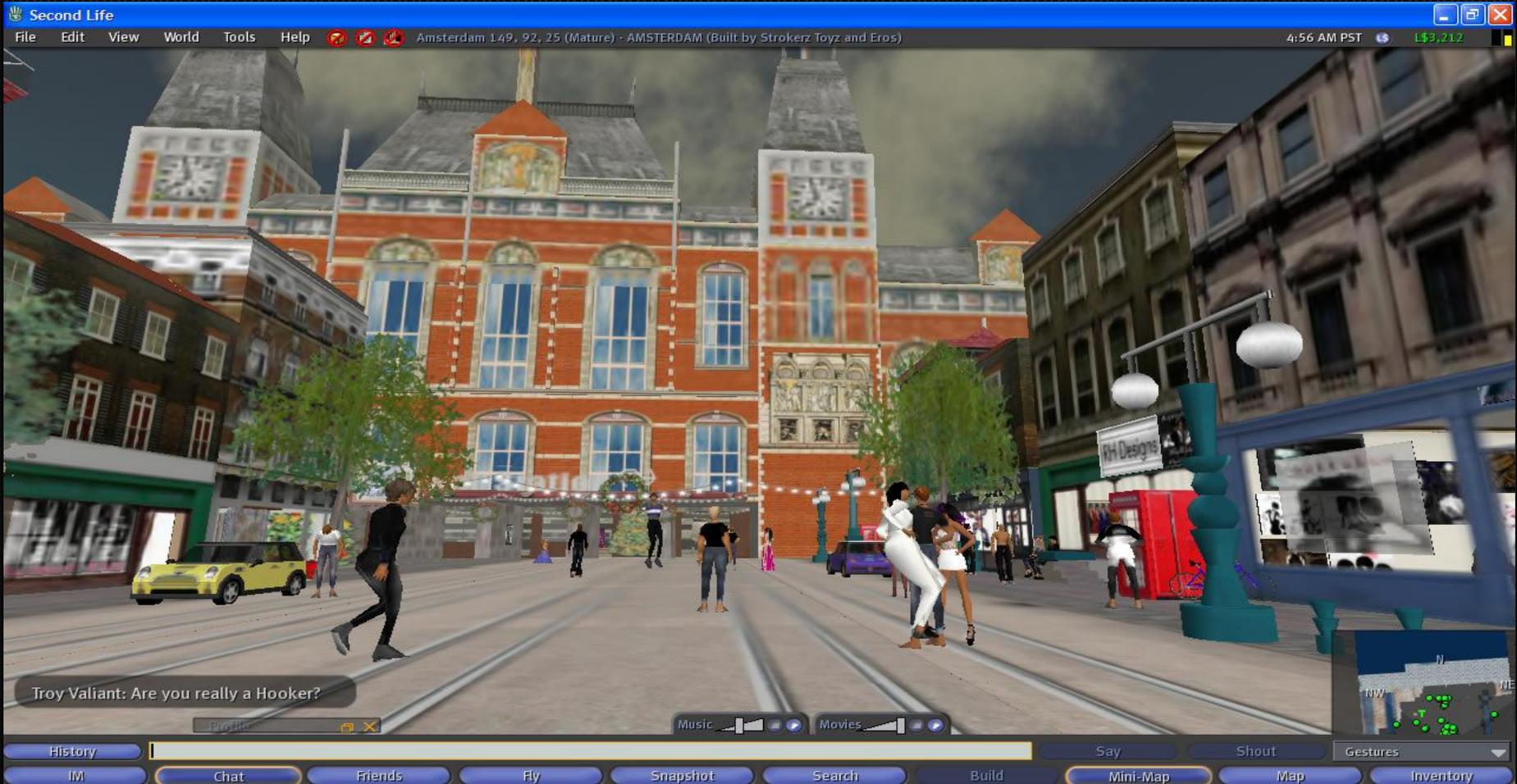


The screenshot shows the Jovenes Colgaos.com website with a blue and white color scheme. At the top, there's a navigation bar with 'Inicio | Mi perfil | Gente | Media'. Below that is a search bar and a 'Buscar...' button. The main content area features a video player with the title 'Gran película hermanos!!' and a 'Trainspotting Intro (Spanish)' video. Below the video, there's a 'Mis Videos (12)' section and a 'Mis Fotos (34)' section. At the bottom, there's a 'Mi Tablón' section with a post from 'victor m. m.' dated '15 Feb a las 11:42'.

# Uso ancho de banda en Tuenti: Europeo de Futbol 2008



# Vivir en el E3



A close-up portrait of Eric Schmidt, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and light blue tie. He has a slightly open mouth as if speaking. The background is a blurred green and yellow.

**ERIC SCHMIDT**  
Consejero delegado de Google

---

“Estamos al principio de saber lo que quieres sin teclearlo ni decirlo”

---

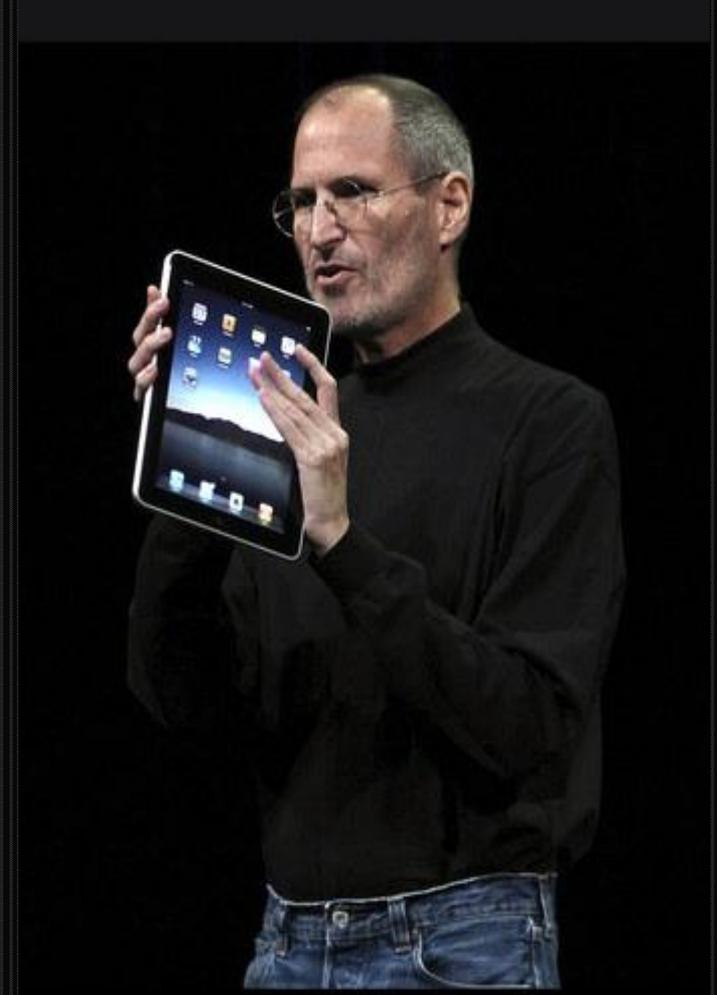
# ¿Una etapa de Internet?



# The Cloud Computing: ¿el nuevo espacio de la Sociedad Global?



amazon  
web services™



Quizás  
necesitemos:

- Una nueva  
visión.



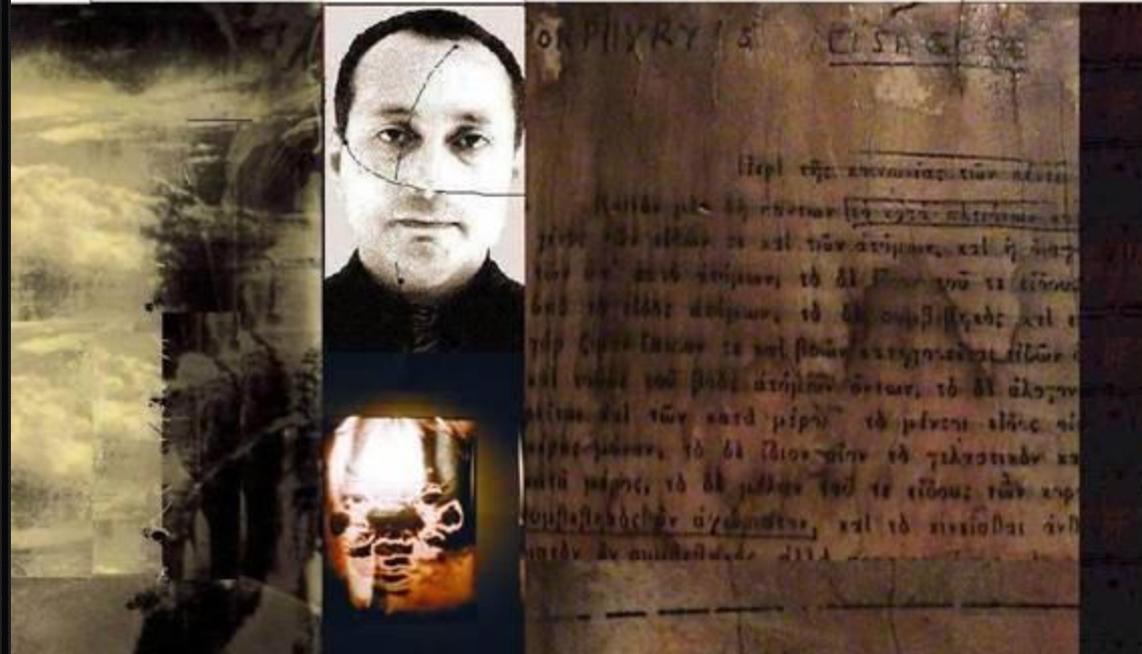
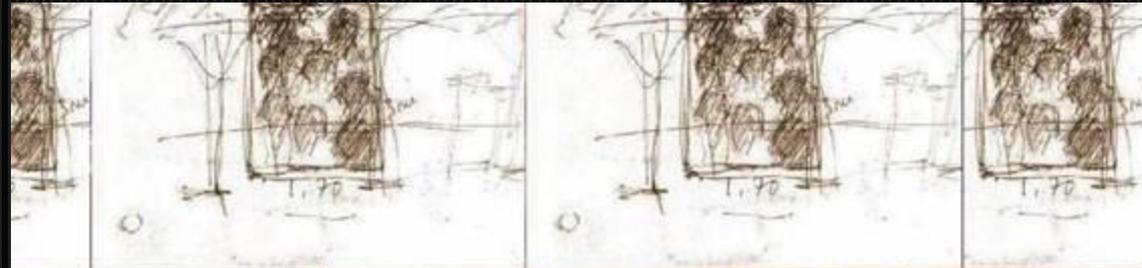
La nueva sociedad



# EL VALOR y la DIFERENCIACIÓN



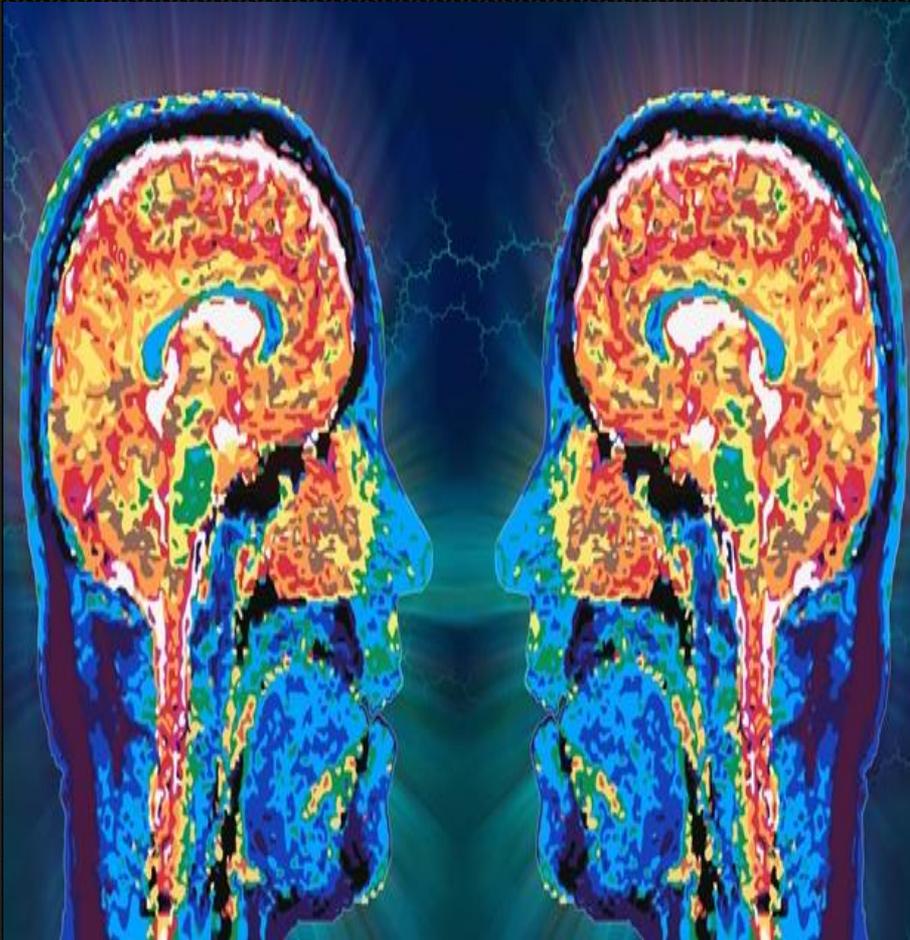
# De lo moderno,... al postmodernismo, el hipermodernismo y la modernidad líquida....



# El consumo y las sensaciones



# Opciones para generar VALOR: Bienes HARD+SOFT



Bien Físico:  
HARD

MiX

Sensaciones:  
SOFT

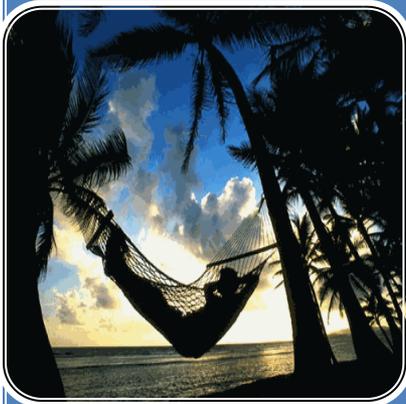
# ¿Consumidores sofisticados?



## Satisfacer necesidades :

- Adecuación a las necesidades.
- Precio.
- Calidad.

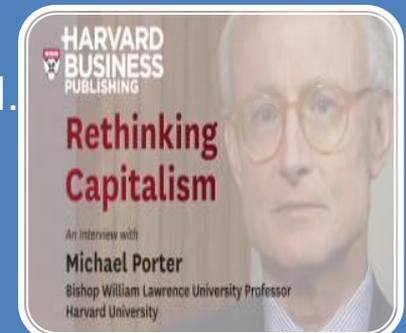
Hard



## Sensaciones:

- Experiencias.
- Salud, Juventud.
- Diferenciar: el bien, el cliente.
- Identificarse: pertenecer a una élite o una red.
- Placer.
- Individualismo.
- Sostenibilidad

Soft



# UN PELIGRO.....



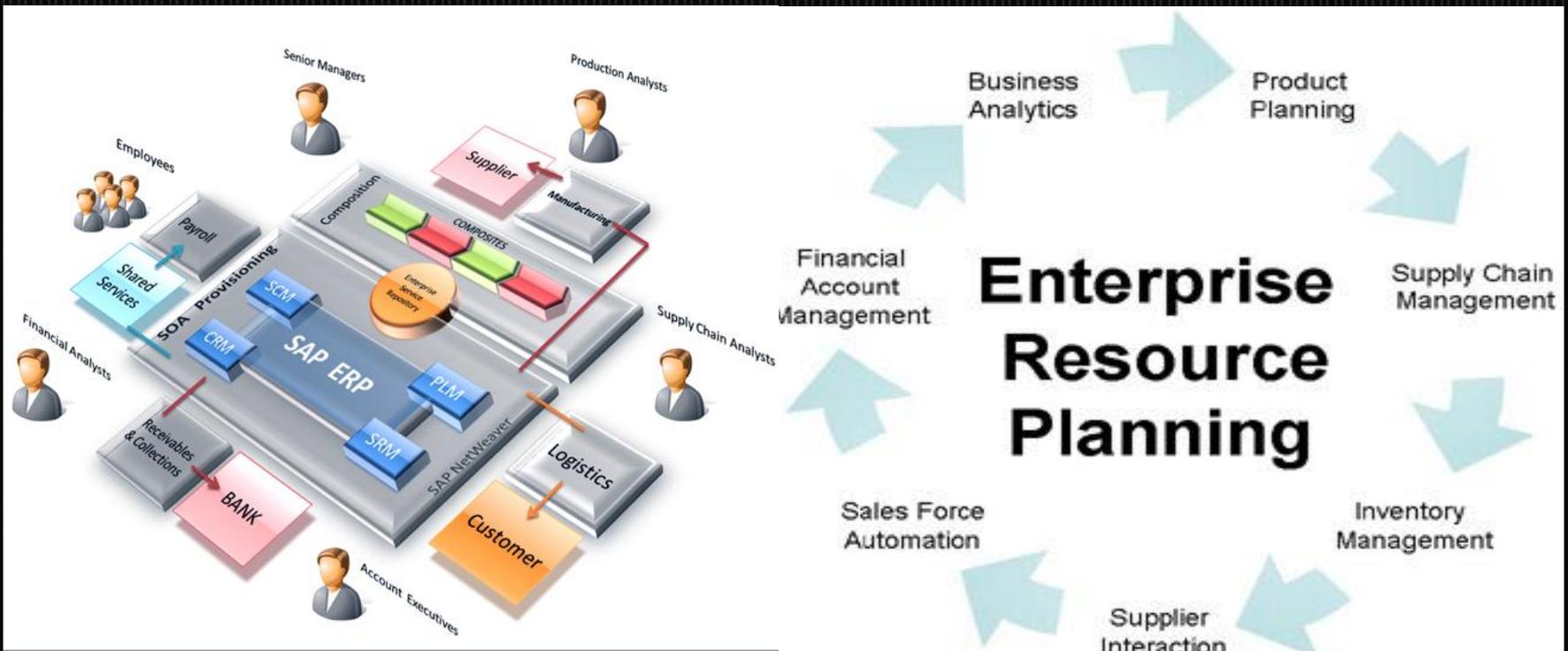
Una Crisis a la  
Japonesa:  
El SOFT de la  
AUSTERIDAD

# Necesitamos:

- Una nueva cadena de valor.



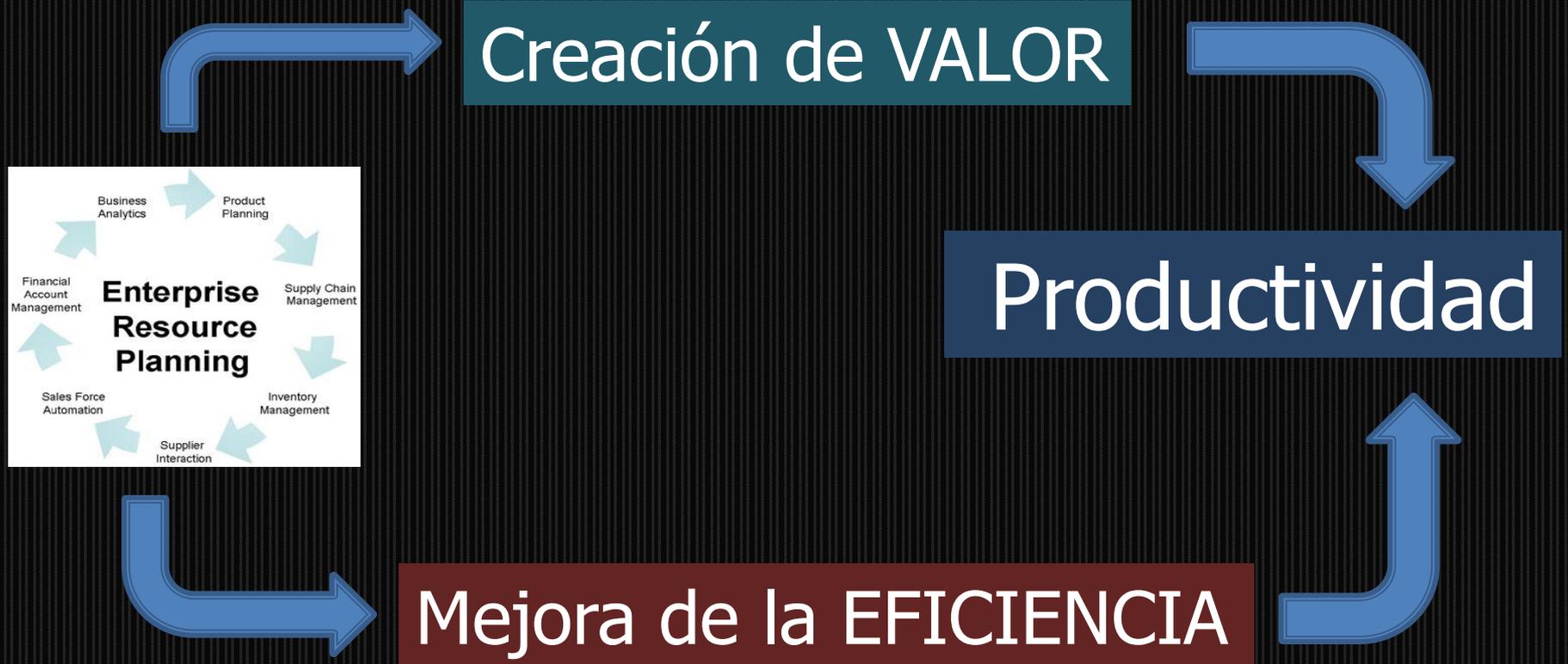
# Un nuevo factor productivo: los Sistemas de Información



**IBM**

**Business Partner**

# Un nuevo factor productivo: los Sistemas de Información



# Los sistemas de información en la cadena de valor tradicional

## Mejora de flujos y procesos

Contabilidad

Existencias y Compras

Producción y Control de Calidad

Ventas y Facturación

Gestión de Clientes

Recursos Humanos

## Uso de Internet

Correo electrónico

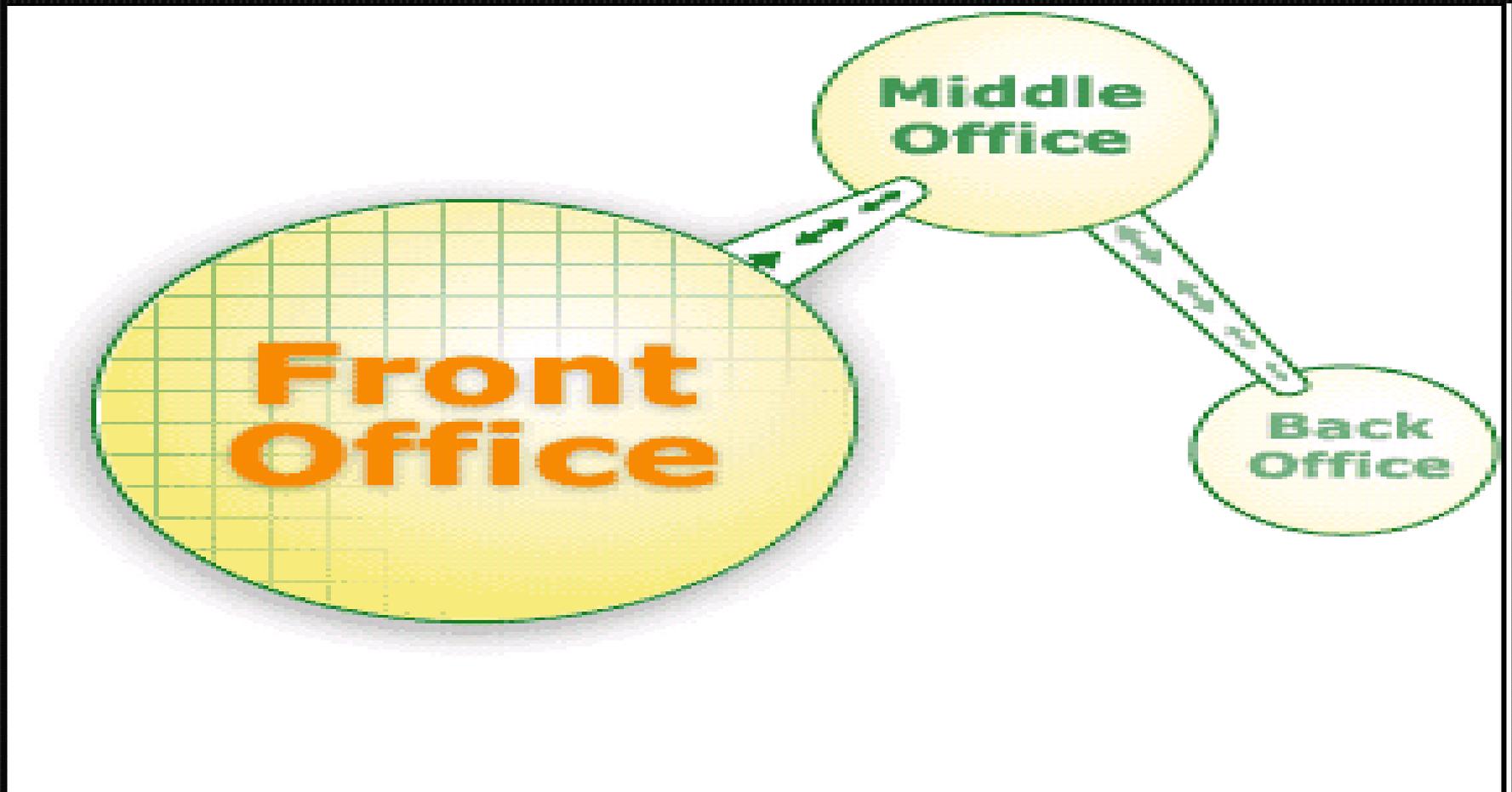
Dominio corporativo

Site corporativo

Site de productos

Venta on line

# El esquema de las nuevas empresas



# La nueva cadena de valor

## Red de Agentes

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Aliados
- Instituciones
- Sociedad (RSC)
- Accionistas
- Trabajadores
- Patrocinadores

## Front office



Lógica de Negocio

Middle Ware

## Back office



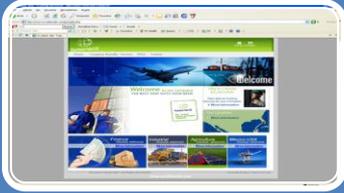
-Bases de Datos



-Aplicaciones

- Recursos Humanos.
- Equipos.
- Tecnología productiva.
- Recursos Financieros.

# La nueva cadena de valor permite



Dar información de nuestros productos



Tener información de nuestros clientes: USER EXPERIENCE



Versionar

- Productos
- Clientes



Crear nuevo productos Hard-Soft que generan sensaciones

[buy tickets ▶](#)

# The Metropolitan Opera

[THIS WEEK](#) [SEASON & TICKETS](#) [LIVE IN HD](#) [WATCH & LISTEN](#) [NEWS & FEATURES](#) [SUPPORT THE MET](#) [MET OPERA SHOP](#)



WHAT'S NEW

CALENDAR

[Explore our new \*Tempest\* minisite](#)

[Learn more about the Met's new \*Un Ballo in Maschera\*](#)

[Pre-order \*The Enchanted Island\* on DVD today](#)

[Read a Q&A with Thomas Adès](#)

[Win a trip for the Met's New Year's Eve Gala of \*Maria Stuarda\*](#)

[Play a leading role – join the Patron program](#)

[View performance programs](#)

## *The Tempest* Triumphs in Met Premiere

TODAY AT 1 PM

The *New York Times* calls Thomas Adès's masterpiece "one of the most inspired, audacious operas to have come along in years." Robert LePage's "fantastical production... offers a superb cast, headed by the charismatic baritone Simon Keenlyside."

- [tickets & info ▶](#)
- [photo gallery ▶](#)
- [minisite ▶](#)



[DVDs](#)[CDs](#)[Collectibles](#)[Books](#)[Accessories](#)[Jewelry](#)[Clothing](#)[Stationery](#)[Kids](#)Find Music, Cards, and Ornaments from the Met Opera in our [Holiday Collection](#)

## We Recommend

Shop Our Season 2012-13 Music Collection

## Pre-Order Now!

The *Live in HD* production of John Adams's groundbreaking *Nixon in China* is available for pre-order now

## New!

Order Your 2013 Calendars Today!

## Just For Kids

Find Books, Toys, and More for Young Opera Lovers

**PRE-ORDER NOW!**

## The Enchanted Island

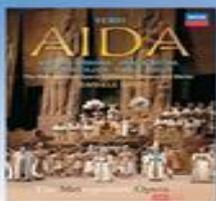
The *Live in HD* production of the Met's highly acclaimed world-premiere Baroque pastiche will be available on DVD soon.

Pre-order your copy today!

**PRE-ORDER NOW****SPECIAL OFFER**  
50% OFF

### AIDA

Live in HD

\$19.95  
\$17.95 Members**BUY NOW***Tempest*  
Chandelier drop  
necklace by  
Alexis Bittar\$245.00  
\$220.50 Members**BUY NOW**

## Exclusive Opera Glasses

Make every seat the best seat in the house.

[Shop Opera Glasses](#)[Met Gift Cards](#)[Shop More Music & Gifts](#)[Special Order Service](#)[Become a Met Member today](#)[Sign Up for Discounts, Special Events, and More](#)

ALL PURCHASES SUPPORT THE METROPOLITAN OPERA.

### Customer Service

[Check Order Status](#)  
[Shipping Info](#)  
[Returns](#)  
[Contact Us](#)  
[FAQ](#)

### About Us

[Visit Our Store](#)  
[Store Hours](#)  
[Met Opera Shop Collection](#)

### Shop

[Memberships](#)  
[DVDs](#)  
[CDs](#)  
[Collectibles](#)  
[Books](#)  
[Accessories](#)  
[Jewelry](#)  
[New Arrivals](#)

### Specials

[Top Customer Picks](#)  
[Opera Glasses](#)  
[Cameo's "Live in HD"](#)  
[James Levine DVD Box Set](#)  
[James Levine CD Box Set](#)  
[New Arrivals](#)

### Connect with Us

For assistance,  
call (212) 501-3482



BERLINER  
PHILHARMONIKER

Search



Our Partner  
Deutsche Bank



CONCERTS & TICKETS

BERLINER PHILHARMONIKER

NEWS & MEDIA

EDUCATION

FRIENDS & SPONSORS

Home



## SIR SIMON RATTLE CONDUCTS BRUCKNER'S SYMPHONY NO. 8

40 Years of the Berliner  
Philharmoniker's Orchestra  
Academy

Sir Simon Rattle conducts  
Bruckner's Symphony No. 8

25 years of the Chamber  
Music Hall

Jazz at Berlin Philharmonic

Mourning Hans Werner  
Henze

New in the archive of the  
Digital Concert Hall

## CONCERTS & TICKETS

[SEE THE WHOLE SEASONS CALENDAR >](#)

NOV

10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

DEC

1 2 3 4 5 6 7

DEC

Sa Su Mo Tu We Th Fr Sa Su Mo Tu We Th Fr Sa Su Mo Tu We Th Fr

Sa Su Mo Tu We Th Fr

# ¿Qué tipo de sensaciones ?

## ¿Cómo generarlas?



# Diseñando el front office....

- Generando Sensaciones:
  - Experiencias personalizadas.
  - Identificando al público.
    - Promoción de productos propios.
    - Gestión de datos
  - Entre bastidores.... Ensayos e Interpretes...
- Acciones comunes:
  - Plataformas de difusión.
  - Implantación de un Sistema de Información

# Tenemos que cambiar.....



# tecnología + talento







¿Gracias!

# El entorno económico de las Orquestas Sinfónicas: Tendencias, Retos y Estrategias.

**Jornadas AEOS - Fundación BBVA**

II JORNADAS AEOS - FUNDACIÓN BBVA

*"Los triunfos y los retos de las orquestas sinfónicas"*

*"Symphony orchestras: their triumphs and challenges"*

**José M<sup>a</sup> O'Kean**

Catedrático de Economía - Universidad Pablo de Olavide  
Profesor Asociado – IE Business School

[www.jmokean.com](http://www.jmokean.com)