

Treball de fi de grau

Títol

Autor De

~~XXXXXX~~ Tutor De

Grau

Data

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Autor/a:

Tutor/a:

Any:

Titulació:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès

Índice

1.	Introducción.....	5
1.1	Descripción del producto	5
1.2	Objetivos del trabajo	5
1.3	Motivos para el trabajo.....	6
2.	Antecedentes	7
2.1	Actividad.....	7
2.2	Propuesta de valor	8
2.3	Modelo de negocio.....	9
2.4	Estructura	10
2.5	Business Model Canvas	10
3.	Marco Teórico.....	12
3.1	La estrategia de comunicación	12
3.2	La marca	14
3.3	Posicionamiento	17
3.4	Insights	19
3.5	Los públicos de la comunicación	20
3.6	Estrategia de los mares azules	22
4.	Contexto	23
4.1	Contexto social	23
4.2	Contexto cultural / artístico	31
4.3	Contexto económico	37
4.4	Contexto tecnológico	39
4.5	Contexto demográfico.....	43
4.6	Contexto jurídico.....	45
4.7	Contexto político	47
4.8	Contexto medioambiental.....	49
5.	Mercado	50
5.1	Tipos de mercado.....	50
5.2	Nuestros mercados	51
5.3	Categoría.....	53
6.	Competencia	55

6.1 Competencia directa	55
6.2 Competencia indirecta	66
7. Stakeholders	68
7.1 Entorno interno	68
7.2 Entorno de trabajo	68
7.3 Entorno general.....	69
7.4 3 <i>stakeholders</i> a los que dirigirnos.....	70
8. DAFO	72
8.1 Debilidades	73
8.2 Amenazas	73
8.3 Fortalezas	74
8.4 Oportunidades	75
9. Conclusiones del análisis.....	76
10. Estrategia de marca	77
10.1 Target	77
10.2 Ciclo de vida	81
10.3 Visión y misión	82
10.4 Marca y Brand Essence.....	84
10.5 Creación de la marca	89
10.6 Posicionamiento.....	94
11. Investigación del target	95
12. Plan de comunicación.....	99
12.1 Objetivos	99
12.2 Presupuesto	99
12.3 Estrategia de comunicación	100
12.4 Insight.....	102
12.5 Concepto de comunicación.....	103
12.6 Big Idea.....	103
12.7 Puntos de contacto.....	104
12.8 Plan de acciones	105
12.9 Calendario	108
12.10 KPI's.....	108
13. Bibliografía	110

Abstract

El siguiente proyecto consiste en la creación de la marca de un negocio totalmente nuevo, en este caso una galería de arte online, así como también un plan de comunicación para su etapa de lanzamiento. Haciendo uso de una investigación previa y un marco teórico adecuado al tema, se relatan los diferentes pasos para la construcción de estos dos aspectos.

1. Introducción

Un trabajo de final de grado puede ser una nota más en el expediente académico, puede ser una investigación sin relevancia o puede ser un proyecto que nunca llegue a aplicarse. Ese no es el espíritu de este trabajo. Este trabajo final del grado de Publicidad y Relaciones Públicas tiene la intención hacer algo importante, un proyecto para aplicarlo en un futuro y que sirva para alcanzar mis objetivos profesionales. También quiero que sea un proyecto interesante, en el cual el lector disfrute leyendo como paso a paso se construye algo, empezando desde la nada hasta llegar al final y ver que todo el trabajo ha resultado en una creación, en algo valioso que antes no existía.

A continuación, aquí expongo mi trabajo final de grado, espero que lo disfrute y pueda ser de utilidad para todo aquel que lo lea.

1.1 Descripción del producto

El proyecto se estructura alrededor de una idea de negocio nueva, y no una empresa ya constituida. Aunque en un apartado posterior se detalla de manera más extensa en qué consiste el producto, la idea básica del negocio es una galería de arte online. En vez de contar con un local con las diferentes obras de arte expuestas, en este caso tanto la visualización como la compra de las obras sería a través de una plataforma online.

Además, la principal diferenciación de esta galería de arte es que irá dirigida a un público novato o principiante en la compra de arte. Por este motivo, el negocio introducirá ciertos elementos que lo harán más atractivo respecto al resto de galerías para todos aquellos que nunca han comprado arte o que si lo han hecho han sido pocas veces o con un precio reducido.

De la misma forma, la galería tendrá una intención de incorporar talento nuevo, con artistas que estén empezando y que quizá no encuentren oportunidades en otros lugares.

1.2 Objetivos del trabajo

El principal objetivo de este trabajo es la creación de una marca nueva y un plan de comunicación para este nuevo proyecto de una galería de arte. A través de un proceso de varias etapas se ha construido una marca adecuada para este negocio y posteriormente se ha creado un plan de comunicación que contiene una serie de acciones de comunicación diseñadas en base a una estrategia previa. Todo ello, tomando partido de un marco teórico que me ha aportado los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la creación de la marca y el plan de comunicación.

Por lo tanto, como he señalado anteriormente el objetivo principal de este trabajo es el de crear una marca totalmente nueva para después aplicarla en la constitución de este negocio en el mercado.

1.3 Motivos para el trabajo

Los motivos por los cuales he tomado la decisión de realizar este trabajo han sido varios. Para empezar, decidí que fuera un proyecto y no una investigación porque deseaba crear algo nuevo, trabajar sobre una investigación, pero para acabar construyendo algo que valioso.

Después decidí que esta creación tendría que ser una marca, porque tras haber pasado por todos los contenidos del grado de Publicidad y Relaciones Públicas ha sido el trabajo que más satisfacción me ha aportado, principalmente por el uso de la estrategia en la creación de la marca y el hecho de trabajar en uno de los elementos más básicos que conforman la comunicación comercial.

Por último, también aposté por este proyecto porque mi principal objetivo profesional en la vida es crear un negocio, ser el fundador de un nuevo producto. Bajo mi punto de vista, este trabajo es una oportunidad para poder crear la marca del que podría ser ése negocio que quiero crear, y lo que es mejor, bajo la supervisión de un profesional con una amplia experiencia en la gestión de varias de las marcas de alimentación más importantes de todo el mundo.

2. Antecedentes

A continuación, en este apartado se explica de manera detallada en qué consiste el nuevo negocio, cuál es su propuesta de valor y de qué manera se va a estructurar para llevar a cabo su actividad.

Como se ha señalado anteriormente en la introducción, se trata de una galería de arte que, en vez de estar presente en un espacio físico como un local, tendrá su actividad únicamente a través de una plataforma en internet. Con plataforma nos referimos a una página web, aunque también sería perfectamente posible una aplicación para *smartphones* y *tablets*.

Por otra parte, se tratará de una galería que irá dirigida al comprador de arte novato, no gente con una experiencia previa en la compra de obras. A través de una propuesta que veremos más adelante, entre otros elementos, la galería será más beneficiosa para este tipo de público que el resto.

2.1 Actividad

Entrando en detalle en el negocio de la empresa y de dónde se obtendrán los ingresos, la actividad de la galería irá dirigida de forma paralela a dos públicos diferenciados:

- Los clientes. Estas personas interesadas en adquirir una obra podrán acceder a la página web de la galería donde encontrarán todas las obras clasificados según varios filtros: tipo de arte (pintura, escultura fotografía, ...), precio, movimiento artístico, etc. Del mismo modo, también podrían ordenarse las obras según variables como el precio, la popularidad o las más vendidas.
Cuando hayan decidido una, el proceso de compra será muy similar al de un *e-commerce* convencional, es decir, añadiendo el producto al carrito, dando una dirección de envío, un método de pago, y por último recibiendo el paquete en casa. Todo ello con todas las medidas legales necesarias como por ejemplo la garantía de los productos o el derecho a la devolución. Además, también habrá un servicio de atención al cliente para cualquier duda o reclamación de los clientes.
- Los artistas. En vez de ser los clientes a los que hay que vender, estos serán las personas con las cuales habrá que llegar a un acuerdo para que apuesten por la galería y decidan vender sus obras en ella. La decisión de dirigirse a talento nuevo en vez de artistas nuevos es por dos motivos. El primero es que, si se trata de un artista que está empezando su disposición a estar presente en una galería de menor renombre como las más famosas, ya que lo más probable es que no cuente con la oportunidad de estar presente en las otras. El otro motivo es que su precio de mercado será menor si es un artista nuevo al tener un valor de mercado mucho menor. Esto es beneficioso tanto para la empresa, ya que implicará una comisión menor (más adelante se explica el

modelo de negocio más extensamente), como para el cliente, ya que al ser alguien con poca experiencia en la compra de arte estará más dispuesto a comprar si es con un precio más bajo. Dentro de este público, una parte muy importante en el negocio será la búsqueda y la investigación de nuevo talento para poder incorporarlo a la galería. Esta búsqueda podrá hacerse a través de herramientas como las redes sociales o bien directamente acudiendo a escuelas de arte.

Más allá de estos dos públicos, hay otras actividades que también tendrá que llevar a cabo la empresa:

- Creación y mantenimiento de la plataforma *e-commerce*: una parte crucial para que se puedan desarrollar las actividades anteriormente explicadas es contar con una plataforma *e-commerce* de calidad y asegurar su mantenimiento para no ocasionar problemas de acceso (y por lo tanto ventas) a los clientes. Para la creación de la plataforma se utilizará alguna de las herramientas online que hay disponibles para la creación de este tipo de páginas web, como por ejemplo “BigCommerce” o “Big Cartel”. Mediante la contratación de uno de los modelos de pago, se podrá conseguir una página web con un diseño atractivo a la vez que funcional que permita navegar por las distintas obras de arte y realizar cualquier compra con facilidad.
- Promoción de la galería: esta actividad se llevará a cabo con el trabajo hecho previamente en este trabajo. Haciendo uso del plan de comunicación que se ha diseñado en este trabajo, la galería llevará a cabo acciones de comunicación para promocionar la nueva marca.
- Administración del negocio: como cualquier otra empresa, la galería requerirá trabajo en temas de contabilidad, informes de resultados, previsiones, la constitución legal de la empresa, etc.

2.2 Propuesta de valor

Tras haber explicado las diferentes actividades que llevará a cabo la empresa, la galería tiene una propuesta de valor muy clara con la intención de diferenciarse y no ser “una más”. Esta propuesta pasa por ser una galería accesible a todo aquel que esté interesado en la compra de arte pero que por un motivo u otro no se atreve a acabar comprando en las galerías de arte convencionales. En el caso de esta galería, se hará lo posible por infundir confianza para que el cliente se sienta a gusto haciendo su compra. Además, al ser un comprador que está empezando en este mundo, la galería también hará por aportar formación en arte para que los clientes también tengan un lugar en el que aprender. Pero siendo más específicos, los dos elementos que representan esta propuesta de valor son:

- Seguro de devolución: el principal elemento diferenciador de la galería respecto al resto es la venta de un seguro de devolución del dinero. Este seguro consistirá en que cuando el cliente esté a punto de comprar el artículo escogido se le ofrecerá la posibilidad de pagar un extra a cambio de poder devolver su obra de arte, sea cual sea el motivo. De esta manera, clientes que a lo mejor no se atreverían a pagar tanto dinero por una obra de arte, sí lo harán con este seguro, por lo tanto, en principio la galería conseguirá más ventas. El coste de las devoluciones que se hagan efectivas vendrá compensado por el incremento de ventas.
- Generación de contenido: a parte de la venta de obras de arte, que será la principal actividad, la galería tendrá la intención de ser también un lugar en el que aprender o estar al día acerca del mundo del arte. Y pueden ser muchos temas distintos: cómo valorar una obra, nuevos artistas con talento, actualidad, o incluso pequeñas monografías de artistas. Este contenido se podría ofrecer a través de varios formatos, como por ejemplo un blog o una cuenta en Instagram. Sin embargo, la plataforma que resulta más atractiva es YouTube, ya que es un medio muy afín con el público joven y muy favorable para mostrar elementos visuales.

2.3 Modelo de negocio

Refiriéndose a la manera en que la empresa obtendrá sus ingresos, tal y como ya se puede haber intuido, vendrán de dos fuentes distintas: la venta de obras de arte y la venta del seguro de devolución.

Para la venta de obras el modelo a seguir será en base a una comisión. Primero de todo, la galería se pondrá en contacto con el artista para vender una de sus obras, o viceversa. Una vez ambas partes estén de acuerdo en poner dicha obra a la venta, se pasará a negociar la comisión que irá para la galería al completarse la venta. La compañía se encargará de todo el proceso de venta, y el artista no tendrá que preocuparse de nada en este sentido. Cuando finalmente se haya vendido la obra, según la comisión establecida previamente, una parte del precio irá para el artista y el resto se lo quedará la galería. Para entendernos, es un sistema muy similar al que siguen las agencias inmobiliarias. Esta comisión a la que nos referimos será la misma para todos los artistas, aunque podrá variar a lo largo del tiempo y las circunstancias.

El esfuerzo de la compañía tendrá que centrarse en la venta de obras de arte, ya que sin ellas no puede haber ventas de seguros de devolución, que es la otra fuente de ingresos para la empresa.

La galería puede vender muchas obras, pero si la comisión obtenida junto con los seguros no es suficiente para cubrir todos los gastos, el modelo de negocio no es viable.

En cuanto a los costes, estos vendrán de diferentes partes: creación y mantenimiento de la web, el stock de las obras hasta que se vendan, embalaje y *packaging* de las obras, envíos, equipo técnico e impuestos.

2.4 Estructura

Al ser una empresa nueva y con unos recursos muy básicos, la estructura de la galería será muy sencilla. En primer lugar, yo seré el único gestor/trabajador hasta que no se produzca el crecimiento necesario como para ampliar la plantilla. Por lo tanto, tendré que llevar a cabo todas las funciones.

Por otra parte, la financiación será propia, ya que no es un negocio que necesite una inversión alta en su lanzamiento. En caso de necesidad de ampliar el capital de la empresa, se acudiría a una entidad bancaria, teniendo en cuenta que podría presentar una actividad previa y unos resultados.

Por último, respecto a los aspectos legales, será una sociedad de responsabilidad limitada, ya que es el tipo de sociedad que se ajusta mejor a este negocio.

2.5 Business Model Canvas

A modo de resumen, a continuación se muestra la idea total de la empresa haciendo uso de la herramienta Business Model Canvas:

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Escuelas de arte. - Financiación. - Personas influyentes dentro del sector. - Empresas de productos para la muestra de obras: marcos para pinturas o fotografías, soportes para esculturas, etc. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de artistas y nuevos talentos. - Creación y mantenimiento de la plataforma e-commerce. - Promoción del negocio. - Administración del negocio. 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguro de devolución del dinero si el cliente no está convencido (más ventas). - Formación en arte: cómo valorar una obra, etc. - Promoción de talento nuevo. - Proceso de venta online. - Todo tipo de obras: pinturas, fotografía, escultura, collages, etc. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Compradores: proceso de compra online, no se interviene a menos que haya algún problema. - Artistas: relación personal con contacto directo para todo el proceso de puesta a la venta de la obra: negociación del precio, comisión, etc. 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Compradores de arte novatos, nuevos en el sector. - Nuevos artistas que han tenido pocas oportunidades de mostrar sus obras al público.
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación y mantenimiento de la web: dominio web, servidor, etc. - Stock de las obras hasta que se vendan. - Devoluciones de obras tras hacer efectivo el seguro de devolución. 	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de obras. La galería se queda el total del precio y aporta una comisión al artista, previamente negociada. - Venta del seguro de devolución. 			

3. Marco Teórico

3.1 La estrategia de comunicación¹

En la actualidad la estrategia de comunicación tiene que tener una visión global, es decir, que tiene que tener en cuenta todo lo que se encuentra a su alrededor. Y aún más en el contexto actual en el que gracias a internet se puede competir en cualquier lugar del mundo. Esta visión de la estrategia de comunicación requiere un trabajo de análisis de la sociedad, y en general, de cualquier persona que sea consumidora de un producto.

Por otra parte, desde hace aproximadamente 15 años la inversión en medios está cambiando. Cada vez más la inversión se está repartiendo entre varios medios, y aunque la televisión sigue siendo un medio muy importante ya no es el gran pilar en el que se centran las estrategias. Además, cada vez las marcas dependen menos de las campañas de publicidad y más de las experiencias personales, es decir, todos estos momentos en los que las personas entran en contacto con las marcas. Se podría entender como un viaje que empieza en el momento en el que el consumidor decide fijarse por primera vez en la marca. Un viaje que incluye elementos tanto tangibles como intangibles, desde las pequeñas cosas hasta las más grandes. En definitiva, la experiencia con la marca no se limita a la comunicación.

El consumidor es cada vez más desconfiado, más informado y que valora más las opiniones de las personas que se encuentran a su alrededor antes que la comunicación de las marcas.

Por estos motivos, cada vez son más importantes los *earned media*, es decir, la comunicación que se adquiere sin haber sido comprada o producido desde la marca. Los *earned media* se encuentran dentro de una clasificación de los medios que contempla tres distintos:

- *Paid media*: los medios de comunicación tradicionales que comercializan sus espacios para que las marcas los compren y los utilicen para comunicar sus productos a través de los anuncios.
- *Earned media*: son espacios dentro de los medios de comunicación, con la diferencia de que no son comprados. El mayor ejemplo es la *publicity*, que son las apariciones en prensa de la marca. Aun así, también se consideran *earned media* las redes sociales o los blogs.
- *Owned media*: son los medios propios de la marca, por lo que se tiene total control sobre ellos y ofrecen un coste nulo o mucho menor que el de la comunicación tradicional. El mayor ejemplo hoy en día son los perfiles de redes sociales de las marcas.

¹ (Campmany, 2015)

Esta nueva coyuntura obliga a las marcas a ser mucho más transparentes y cuidadosas con sus actos, ya que cualquier mala práctica puede ser difundida y hacer que perjudique la imagen.

Esto nos lleva a una nueva filosofía respecto a los medios, que es la Media Neutrality. Esta filosofía se centra en ajustar a cada marca el canal más adecuado para su comunicación, más allá de si es un medio o no. Por lo tanto, no pensamos en medios sino en puntos de contacto. Esta filosofía además sitúa en el centro de la estrategia a la marca y el consumidor, en vez de la televisión u otros medios. Y un punto de contacto es cualquier vehículo capaz de llegar al target, aportando cobertura y transmitiendo el mensaje.

Las experiencias que tenemos con las marcas pueden ser:

- Directas: entre marca y consumidor y normalmente con un carácter bidireccional.
- Indirectas: experiencias vinculadas a otros puntos de contacto, como los medios, por lo que suelen tener un carácter unidireccional.

Este contexto en el que la TV pierde el poder que tenía la estrategia no se puede centrar en único medio. Al contrario, hay que partir de una visión global de 360° teniendo en consideración cualquier punto de contacto. No significa usar todos los puntos de contacto, sino pensar que se podría utilizar cualquiera de ellos.

La elección de estos puntos de contacto no dependerá del presupuesto o el conocimiento que se tenga de esas herramientas, sino de la idea central de la promesa al consumidor y la esencia de la marca.

La figura que tiene que orquestar esta visión de 360° es el *planner*, que tiene que convertirse en el nexo de unión entre el anunciante, los conocimientos acerca del consumidor y los creativos responsables de crear el mensaje.

También se ha cambiado el proceso de elaboración de las estrategias. De un modelo en el que se empezaba por la estrategia, luego la creatividad y luego los medios, se ha pasado a un modelo que se inicia con la *big idea*, el concepto que sobrevolará toda la campaña, para pasar a escoger los mejores puntos de contacto para el tipo de mensaje y el público objetivo.

Todo esto posterior a la construcción de la marca, ya que su esencia siempre irá por encima de los planes de comunicación que se hagan de manera puntual a lo largo del tiempo.

Centrándonos en el plan de comunicación, éste debe incluir los siguientes apartados:

1. Análisis del entorno: contextos, target, estrategia de marca
2. Propuesta estratégica y concepto de comunicación, con posibles declinaciones.
3. Plan de acciones: identificación de puntos de contacto, propuesta de acciones, calendarización de acciones, presupuesto.
4. KPIs: mediciones que permiten evaluar la eficacia del plan.

Por otra parte, el plan de comunicación no puede ser independiente del resto de planes de la compañía, como el plan de empresa o el plan de marketing. Tiene que tener en consecuencia estos otros planes para ser coherente con ellos.

Es muy importante la coherencia. Que la empresa sepa hilar de forma coherente su visión, misión, promesa de marca, beneficios del producto y personalidad transmitida.

La estrategia tiene que tener siempre en mente a los consumidores, teniendo en cuenta sus preocupaciones y alejándonos de todo aquello que sea excesivamente analítico. Esto nos servirá para determinar el objetivo desde el cual partir.

Si la comunicación tendrá que ser emocional o racional vendrá determinado por dos factores: el grado de implicación y si los beneficios son emocionales o funcionales. Productos como los de lujo tendrán una comunicación muy emocional, mientras que productos como los detergentes o los limpiadores tendrán una comunicación muy racional.

Para fijar el objetivo habrá que hacer un análisis de todo el entorno que rodea la marca: el contexto y la categoría en la que se mueve, la competencia, etc. A partir de ahí habrá que formular hipótesis, y a continuación tomar una decisión.

La Big Idea es un concepto creativo potente, que sirve para marcar el camino de toda la creatividad que surge a posteriori, no sólo en el plan de comunicación que se esté realizando, sino que en otros también. Una idea que es líquida, adaptable a todo tipo de puntos de contacto y todas las culturas.

Para llegar a esta Big Idea hay que partir de las emociones. Según varios estudios, los seres humanos tomamos decisiones a partir de nuestras emociones, por lo que para conseguir el resultado deseado habrá que apelar a esa parte de la mente. Mientras que la razón puede ayudar a crear un grupo de opciones, las emociones son las que hacen que nos decidamos por una de ellas.

3.2 La marca ²

Como se ha señalado anteriormente, la elaboración de la comunicación se puede dividir en dos grandes partes: la construcción de la marca y la elaboración del plan de comunicación.

Una marca es mucho más que un logo y un nombre. El objetivo de la marca es identificar esos elementos físicos como el logo o el *packaging* con otros elementos que la diferencien de su entorno.

El valor de una marca puede entenderse de varios puntos de vista. El primero de ellos es como valor monetario, pues las marcas pueden anotarse como activos en un balance de situación.

² (Campmany, 2015)

También está la fidelidad del consumidor hacia la marca a través de sus vínculos emocionales con ella. Y por último el valor más ligado al mundo académico, que es el de las características propias de la marca que la diferencian del resto.

Más allá de los elementos físicos, una marca son todos aquellos significados que los consumidores asocian a ella, que pueden ser recuerdos de elementos físicos o no.

Para la construcción de la marca hay que desarrollar dos ejes distintos:

- La personalidad: el número de significados asociados a la marca y su riqueza.
- La notoriedad: el grado de conocimiento de esos significados entre los consumidores, hasta qué punto es conocida la marca.

Estos significados no se agrupan de cualquier manera en la mente del consumidor. Por una parte, hay significados que pertenecen a la parte consciente de la mente, pero la mayoría se encuentran en el subconsciente.

Por otra parte, la red de asociaciones de los significados también se estructura alrededor de los significados más fuertes y notorios, y a poder no compartidos con otras marcas. Por lo tanto, estos significados pueden hacer la función de identificar la marca dentro de una categoría, o bien diferenciar la marca del resto de competencia. Aunque se podría pensar que sólo es interesante contar con significados diferenciadores, sí que es favorable contar con estos *points of parity*, ya que son los que hacen que la marca sea reconocida dentro de su categoría y son utilizados para contrarrestar una diferenciación de un competidor.

Como decimos, no todas las asociaciones tienen la misma importancia. Existen asociaciones centrales, de las cuales surge la esencia de la imagen, y asociaciones secundarias. Pero sean como sean, estos significados tienen que ser interesantes (normalmente los racionales) y atractivos (normalmente los emocionales).

Los beneficios son esos intangibles que se encuentran a medio camino entre la realidad del producto y el consumidor, son la ventaja que ofrece las características del producto al consumidor. Al estar ligados al producto, suelen tangibles, pero también pueden ser intangibles, como por ejemplo los valores de la marca o los significados que asocian al consumidor a un estilo de vida concreto.

Este aspecto de los beneficios intangibles de una marca puede surgir de esferas distintas:

- La realidad interna del consumidor: sus sentimientos, sus creencias, etc.
- La realidad externa: la parte social, en la que el consumidor se la relaciona con los demás, se quiere mostrar de una manera específica.

Si lo relacionamos con la pirámide de Maslow, los significados más intangibles, los más alejados de lo funcional y racional, son los que cumplen las necesidades que se encuentran

más arriba en la pirámide, es decir, las que tienen que ver con aspectos como la autorrealización o la pertenencia al grupo.

A su vez, los significados se articulan alrededor de cuatro dimensiones, que se tienen que cumplir para construir la marca adecuadamente:

- Funcional: el problema que soluciona, la necesidad que cubre
- Emocional: las emociones que despierta en el consumidor
- Social: los significados que se usan para mostrarse a los demás de una forma determinada.
- Estética: aquellos elementos que diferencian la marca por un diseño o una belleza superior a los demás.

Para organizar y detectar todos estos significados es preciso crear un mapa de significados. La elaboración de este mapa tiene las siguientes fases:

1. Agrupar todos los significados que se relacionen con la marca
2. Clasificar los significados en atributos y funcionalidades, beneficios, y valores y elementos de la personalidad de la marca
3. Organizar los significados de manera que los que sean más afines entre ellos estén conectados.
4. Remarcar aquellos significados que son clave y más representativos de la marca.
5. Finalizar la disposición de los significados por acercar los clave a la marca y alejar los que no son tan importantes o propios de la marca.

El factor de diferenciación que diferencie la marca del resto tendrá que ser el ADN de la marca, la *brand essence*. La *brand essence* puede surgir de las asociaciones de significados más importantes o bien de la visión que se hubiera definido en la creación de la marca. La *brand essence* es sumamente importante porque es la diferenciación de la marca que hará que los consumidores la escojan en detrimento de la competencia.

Teniendo esta diferenciación, es importante hacerla saber al público, es decir, que sea notoria. Este nivel de conocimiento se identifica como la *brand awareness*. Dentro de la *brand awareness*, hay dos maneras de reconocer la notoriedad de una marca:

- Reconocimiento: si el consumidor conoce la marca
- Recuerdo: capacidad de recordad la marca dentro de una categoría. Por ejemplo, que si se le dice la categoría “Coches”, la primera marca que le venga a la cabeza sea “Mercedes”.

Es importante generar notoriedad y que los consumidores conozcan la marca porque cuando no se conoce algo se le tiene miedo o desconfianza, por lo que hay que minimizar esa sensación de riesgo en el consumidor y acercar la marca al público para que resulte más cercana, y por lo tanto, sea considerada.

Para ello es clave la identificación, es decir, distintos propios de la marca que al verlos rápidamente se piensa en la marca. Puede ser el logo, pero también pueden ser otros aspectos, como el *packaging* o un color.

En definitiva, la marca es un acuerdo de confianza, un contrato entre la empresa y el consumidor. El fabricante asegura con la marca que sus productos siempre van a ser iguales y van a mantener un estándar de calidad. En cambio, por parte del consumidor se asegura pagar el precio establecido y su fidelidad hacia la marca. Esta replicabilidad es una de las principales razones por las cuales funcionan las marcas. El hecho de que en cualquier lugar y cualquier situación una marca nos asegure es un valor para el consumidor.

3.3 Posicionamiento ³

Posicionar es colocar la marca en un lugar determinado de la mente del consumidor, enmarcada en el contexto de su mercado y su competencia. Por lo tanto, es dotar a la marca de una personalidad que le atribuya una superioridad respecto a la competencia.

El posicionamiento es una decisión a largo plazo, que ha de acompañar a la marca a lo largo de los años. Pero no es inamovible, y se puede variar y revisar si es preciso.

Existen tres tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento activo: el posicionamiento actual de la marca.
- Posicionamiento pasivo: el posicionamiento de la marca que tiene el consumidor en su mente.

³ (Campmany, 2015)

- Posicionamiento ideal: el posicionamiento que sería idónea para la marca o el que querría tener.

Para construir un posicionamiento adecuado hay que seguir tres pasos:

- Conocer de buena mano la competencia y el panorama en el que actuará la marca
- Conocer el espacio que se quiere o puede ocupar dentro del mercado
- Elegir el posicionamiento que se quiere tener

A su vez, la elección de este posicionamiento depende de varios factores:

- La existencia o no en el mercado de un líder
- La fragilidad del producto en la categoría
- El grado de similitud con el resto de competidores de la categoría
- La existencia de un nicho de mercado que aún no haya sido aprovechado por ningún competidor
- La manera en la que se comporta el consumidor de la categoría

Para identificar mejor todos estos elementos hay una herramienta muy útil, el mapa de posicionamiento. Este mapa permite identificar la situación de la marca dentro del contexto de la categoría, además de detectar posibles nichos que no estén aprovechados aún.

Cuando ya se ha posicionado una marca, pero por las circunstancias que sean se decide cambiar de posicionamiento, hablamos de reposicionar. Es entonces cuando la marca tiene que cambiar las asociaciones de significados en la mente del consumidor y pasar a ocupar otro lugar en la categoría.

Hay 7 criterios distintos de posicionamiento:

- Por atributos
- Por relación calidad-precio
- Por símbolos culturales
- Por el tipo de consumidor
- Por el tipo de producto
- Por la competencia
- Por disociación de la categoría

El concepto es un elemento que forma parte de la creatividad, pero que también es importante para la ejecución de cualquier comunicación de la marca. Se trata de una idea potente que transmite lo que se quiere decir, la esencia de lo que se quiere comunicar. Es también una idea capaz de aplicarse a cualquier medio y en cualquier cultura y situación.

3.4 Insights ⁴

Como hemos visto hasta ahora, comunicar argumentos racionales acerca de la marca y los productos es algo efectivo hasta cierto punto. Los aspectos más emocionales y que conectan más con el consumidor son los que verdaderamente determinan la decisión de consumidor.

El *insight* es un concepto que resulta clave en esta visión de la comunicación. Los datos y la información acerca del consumidor y el mercado tienen que servir para extraer conclusiones y finalmente un *insight*.

Aunque es complicado de explicarlo, el *insight* se define como esos comportamientos o actitudes del consumidor que a primera vista no se ven y no pueden visualizarse de forma clara pero que están ahí. Y cuando se ven, son como una revelación y el descubrimiento de algo importante.

Las utilidades del *insight* son amplias, sirviendo para acercarse al target de una manera convincente con la que se pueda identificar fácilmente, y por lo tanto asimilar y recordar más fácilmente el mensaje.

Los *insights* pueden estar relacionados a su categoría o su marca incluso, aunque es algo poco común. En este caso estaríamos hablando de un *brand insight*. Pero también pueden estar ligados a estilos de vida o comportamientos, y aunque estos son más generales y comunes, son más potentes y perdurables en el tiempo.

Hay varias opciones para tratar de descubrir *insights* en los consumidores. La primera de ellas sería plantearse si se está definiendo al consumidor de la misma forma que él se ve a sí mismo. Otra podría ser plantearse también si está mirando la vida desde el mismo punto de vista que el consumidor. Por último, también se puede cuestionar cómo acercar las propuestas de la marca en vez de esperar a que el consumidor se acerque a la marca. En definitiva, se trata de ponerse en la piel del consumidor y tratar de ver las cosas igual que él, emular sus pensamientos, sus preocupaciones y sus sensaciones al entrar en contacto con la marca.

⁴ (Campmany, 2015)

3.5 Los públicos de la comunicación⁵

La marca tiene como parte de su existencia la relación con los consumidores. Como hemos visto, la marca es algo más que una representación física. Es también todos los significados que se encuentran en la mente de los consumidores. Por lo tanto, sin ellos no existirían. Es por eso que en ningún caso una marca debería dejar de lado a sus usuarios y aislarse.

Cuando la marca comercial coincide con la marca corporativa, ésta se puede construir en base a tres pilares distintos:

- La comunicación comercial: la que va dirigida al consumidor y que busca fidelizarlo
- La comunicación interna: la que va dirigida a los empleados de la compañía y busca motivarlos
- La comunicación corporativa: la que va dirigida a aquellos públicos que se encuentran alrededor de la compañía y busca mejorar la reputación de la marca

Estos tres aspectos de la comunicación tienen que aplicarse a su vez dependiendo de las diferentes partes de la empresa:

- La propia compañía, con sus resultados económicos y su imagen
- Los públicos internos, para aumentar la productividad y la cohesión entre todos
- Los clientes: incrementar su satisfacción para conseguir la máxima fidelidad
- Los públicos externos: mejora de la imagen de la empresa

Los públicos son determinados según el tipo de relación que tienen con la compañía. De manera general, se pueden identificar 8 *stakeholders* posibles:

- Instituciones: se mejora la capacidad de lobby para que favorezcan a la compañía.
- Empleados: aumentar la motivación y la capacidad de atraer talento a la empresa.
- Distribuidores: contar con una distribución más fuerte y más extensa que la competencia.
- Accionistas: asegurarse la confianza para que sigan al lado de la compañía.
- Clientes: aumentar su fidelidad para que sigan prefiriendo la marca antes que a otras.

⁵ (Campmany, 2015)

- Opinión pública: tiene un gran poder en la imagen y la reputación de la marca
- Administración: relación clave para conseguir permisos, licencias, etc.
- Proveedores: conseguir flexibilidad, fidelidad, o unas mejores condiciones.

La forma más común de agrupar estos públicos es a través de la clasificación que los diferencia entre externos e internos. El entorno interno agrupa a todos aquellos públicos integrados dentro de la compañía, es decir, los empleados, mientras que el entorno de trabajo integra a aquellos que participan de manera directa en la actividad de la compañía, como los accionistas o los clientes. Públicos como los medios de comunicación o las instituciones formarían parte del entorno general, en el cual la influencia es de manera indirecta.

Cuando empezamos a hablar del target, hay que hacer un matiz muy importante. Target y consumidor no son lo mismo. Así como el target es la persona a la que queremos dirigir nuestra comunicación y transmitir nuestro mensaje, el consumidor es la persona que compra el producto que vendemos. Muchas veces coinciden, pero no siempre es así, y son conceptos distintos. También existe la figura del target proyectado, que no es más que la persona que el tipo de perfil de persona que queremos mostrar en nuestra comunicación.

Como es obvio, hacer un buen análisis del target y tomar la decisión de correcta de su elección es clave para que la comunicación de la compañía funcione. Este análisis se puede dividir en dos partes, la descripción demográfica y la descripción psicográfica.

La primera parte incluye todos aquellos datos como la edad, el sexo o la ubicación. Es decir, datos objetivos. La segunda parte en cambio, incluye la descripción de la persona: cómo es, cómo piensa, qué hace a lo largo del día, etc.

Una manera de segmentar a los consumidores son los *need states*. Según esta segmentación se agrupan a los consumidores entre los distintos motivos por los que consumen el producto o se acercan a la marca.

Los U&A, estudios de usos y actitudes, son una herramienta para conocer precisamente estos *need states* y poder tener más información acerca del modo en que los consumidores consumen el producto.

Las etnográficas en cambio, son herramientas dirigidas a entender de manera muy exhaustiva el comportamiento y el estilo de vida del target.

Por último, los integrantes del target no se agrupan de la misma manera. Dentro del target podemos encontrar sub-grupos unidos según el grado de fidelidad con la marca. Los más

nuevos serán los menos fidelizados, y por lo tanto más susceptibles de ser consumidores, mientras que los más antiguos serán los más fidelizados llegando a ser incluso prescriptores de la marca.

3.6 Estrategia de los mares azules ⁶

Chan Kim y Mauborgne formulan en su libro “La estrategia de los mares azules” una nueva metodología de creación de estrategias en el ámbito empresarial, no sólo el de la comunicación, sino del que involucra a toda la compañía.

Esta filosofía tiene cuatro objetivos distintos:

- Dejar de lado la competencia
- Crecer en el mercado a través de la innovación
- Evitar la competencia entre compañías
- No estar obsesionados por los costes

Se trata por lo tanto de desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene tanta importancia, una idea bastante revolucionaria, ya que en cualquier plan de marketing se encuentra un análisis de la competencia. Sin embargo, los autores no basan su propuesta en ignorar la competencia. La propuesta reside en hacer un análisis exhaustivo de la competencia a través de “El cuadro estratégico de la industria”, que acaba sirviendo como un estudio de la competencia para ignorarla.

La filosofía contempla dos escenarios para el mercado en el que se encuentra la empresa. Por una parte, está el océano rojo, que son los mercados hiper-competitivos en los que hay muy poca diferenciación entre los diferentes *players*, sin que nadie trate de innovar o cambiar las reglas. En este océano rojo las empresas tratan de superar a sus rivales con el fin de llevarse la mayor parte de la demanda existente. A medida que se saturan los mercados, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos son genéricos y no están diferenciados, lo que provoca que la competencia sea feroz.

Los océanos azules en cambio son todo lo contrario. Son espacios de mercado no aprovechados. Algunos de estos mercados se crean al margen de una industria existente, mientras que otros brotan de los océanos rojos. Los creadores de océanos azules sorprenden

⁶ (Chan Kim & Mauborgne, 2015)

porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Además, no hay una disyuntiva entre valor y coste, ya que se integra.

En definitiva, el océano rojo y el océano azul son estrategias diferentes para actuar en mercados competitivos y saber cómo crear una nueva demanda. El océano rojo es la descripción de la alta competencia, un espacio donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. El océano azul parte del océano rojo para llegar a aguas desconocidas implementando nuevas ideas.

4. Contexto

4.1 Contexto social

El primero de los contextos a analizar es el social, con el cual nos referimos principalmente a cómo está estructurado el mercado del arte. A continuación, vamos a ver los distintos mecanismos que permiten el consumo de arte: dónde acudir, cómo comprar, qué precios se manejan, etc.

Tal y como explican William Grimes y Robin Pogrebin⁷ en su artículo en el New York Times, hay varias maneras de comprar arte: galerías, subastas, estudiantes, estudios de artistas y ferias.

⁷ (Grimes & Pogrebin, 2015)

Cada una de estas modalidades representa unas ventajas y unos inconvenientes, así como también sus propias particularidades que veremos a continuación.

Además, también veremos otros factores influyentes en el mercado del arte como son por ejemplo las ciudades o las publicaciones que siguen el día a día del mundo del arte.

Galerías

La principal y quizá la manera más usada de adquirir obras de arte son las galerías, es decir, espacios en los que se muestran diferentes obras de cualquier medio artístico (aunque lo más habitual es que sean pinturas) que tienen un precio y se pueden comprar. Las obras están expuestas a todo aquel que entra tal y como si fuera un museo. Además, cada obra suele tener su precio indicado.

El personal de la galería es el encargado de aportar a los interesados todo tipo de información sobre el artista y la obra: antecedentes, premios que pueda haber recibido, influencias, etc. Aunque también aportan otra información importante como el precio si no está indicado, la entrega o las condiciones en las que se dispone la obra (en el caso de una pintura el marco por ejemplo).

Dentro de las galerías las hay de muchos tipos y de todo tipo de medios artísticos. La pintura es sin duda el medio más común en las galerías, debido a que, como veremos más adelante en el contexto artístico, sigue siendo muy importante en la actualidad. A la pintura le siguen la fotografía, la escultura y el mobiliario, aunque tampoco hay que descartar otros medios como las joyas, el audiovisual o los grabados.

También hay una clara distinción entre el caché de las galerías, o lo que es lo mismo, el precio de las obras que manejan. Las galerías locales más asequibles pueden ofrecer obras a partir de los 100€ aproximadamente, mientras que las galerías más reconocidas pueden llegar a vender sus obras por miles o incluso millones. A menudo cuando se trata de una obra de un precio elevado éste es negociable, ya que normalmente el contrato entre el galerista y el artista incluye una cláusula que permite bajar el precio de la obra hasta cierto porcentaje, habitualmente entre el 5% y el 20%. Un dato importante es que las ganancias de una obra se suelen repartir a partes iguales entre el artista y la galería. Por otra parte, algunas de las galerías más exclusivas pueden denegar la venta a según qué personas interesadas, aun estando dispuestas a pagar el precio requerido. Esto se debe a que dichas galerías quieren preservar el origen y la trayectoria de la obra, y para ello sólo la venderán a coleccionistas reconocidos.

Según el ranking elaborado por Forbes⁸, las 10 galerías más importantes del mundo son:

1. Gagosian Gallery

⁸ (Forbes, 2017)

2. David Zwirner Gallery
3. The Pace Gallery
4. Hauser & Wirth
5. Marian Goodman Gallery
6. Matthew Marks Gallery
7. L&M Arts
8. Paula Cooper Gallery
9. Gladstone Gallery
10. Acquavella Galleries

En el caso de España, las galerías más importantes de Madrid⁹ serían Galería Elvira González y Galería Maisterra Valbuena, mientras que en Barcelona destacan por encima del resto Joan Prats i Joan Gaspar¹⁰. También habría que mencionar Marlborough, galería que fue fundada en Londres pero que cuenta con espacios en Madrid y Barcelona.

Subastas

La otra gran forma de adquirir obras de arte son las subastas, aunque no son tan frecuentes como las galerías. Al igual que en cualquier otro tipo de subasta, el procedimiento que se sigue es el de mostrar un lote con un precio de salida para que a continuación las personas que han acudido a la subasta pujen hasta que nadie supere la más alta.

Igual que en el caso de las galerías, las casas de subastas pueden vender cualquier tipo de obra de arte, siendo incluso más abiertas a subastar otro tipo de objetos no relacionados con el mundo del arte, como por ejemplo coches u objetos que fueron pertenecientes a personalidades famosas.

El proceso de compra de una obra en una subasta es muy distinto al de una galería. Para empezar, la casa de subastas anuncia el día y la hora en el cual se llevará a cabo la subasta y qué obras se pondrán a la venta. Junto con esta información, también se incluye una pequeña información acerca de la obra (el artista, año y estilo de la obra, su significado, etc) y una estimación del precio que podría llegar a alcanzar dicho lote en un intervalo de dos cifras.

Otra característica de las casas de subastas es que las obras que comercializan suelen ser más caras que las de una galería. De hecho, todos los records de precios pagados por una obra de arte se han producido con la compra a través de subasta. Actualmente el record lo ostenta el

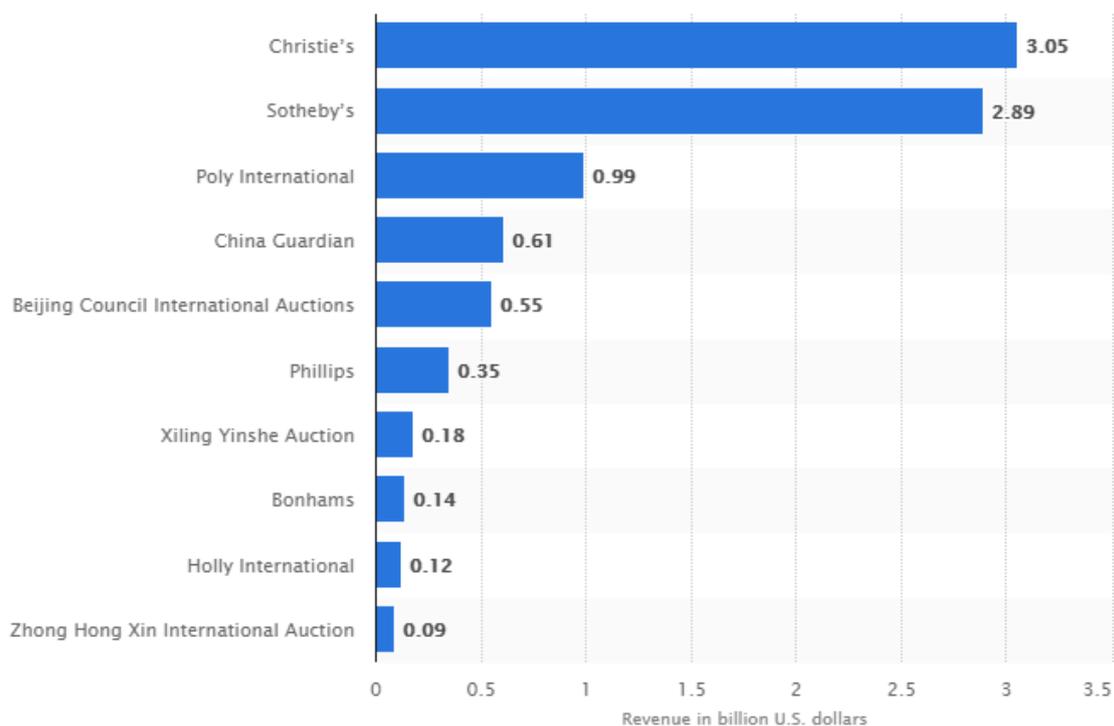
⁹ (Harper's Bazaar, 2016)

¹⁰ Fuente especificada no válida.

retrato de Salvatore Mundi de Leonardo Da Vinci, que en noviembre de 2017 fue subastado en Christie's por 450 millones de dólares.

Este incremento en los precios junto con el proceso de compra un poco más complejo hace que la compra de arte a través de casas de subastas sea más selecta. Normalmente el comprador que acude a este método de compra es experimentado y ya dispone de varias obras en su poder. Y obviamente cuenta con un amplio capital para poder cumplir con los altos precios. Aun así, hay ciertas ayudas para los que se quieren iniciar en las subastas de arte, como por ejemplo asesores especializados en arte.

Las dos casas de subastas más importantes son claramente Christie's y Sotheby's, las cuales están presentes en todo el mundo, sobre todo en Estados Unidos y Europa. En el siguiente gráfico realizado por el portal Statista¹¹ podemos ver las casas de subastas con unos ingresos mayores el año 2016. Como decimos, Christie's en primer lugar y Sotheby's en segundo son las dos casas de subastas principales con mucha diferencia sobre el resto.



Un aspecto particular de las casas de subastas, y que seguro muchos no sabrán, es que al realizar cualquier compra, además del precio del artículo, también se paga un porcentaje añadido. Un ejemplo de este sistema de comisión añadida lo podemos encontrar en Chrisite's, tal y como explica Carol Vogel¹² en el New York Times. Hasta los 75.000\$ se carga un 25%, a partir de 75.000\$ y hasta 1,5 millones un 20%, y un 12% por encima de esta última cifra.

¹¹ (Statista, 2016)

¹² (Vogel, 2013)

Ferias de arte

Tras las galerías y las casas de subastas, las ferias de arte son la otra gran opción para comprar obras de arte. Al igual que en muchos otros sectores o industrias, vendrían a ser congresos del mercado de arte, es decir, se trata de grandes recintos en los que se muestran todo tipo de artes visuales y en el que confluyen artistas, coleccionistas, galeristas o conservadores.

Aunque cualquier persona puede acudir a estas ferias con la única intención de contemplar las distintas obras, el principal objetivo es la compra por parte de los coleccionistas y la venta por parte de galeristas o los artistas directamente. Aun así, en estas ferias también se llevan a cabo otras actividades como conferencias por parte de personalidades importantes, performances, etc.

Hay ferias de arte en las mayores ciudades de todo el mundo, algunas como Nueva York contando con varias, pero las más importantes serían las siguientes:

- Art Basel: es en la actualidad la mayor feria de arte del mundo con tres citas anuales en ciudades distintas: Basilea, que es la originaria y de ahí el nombre; Miami, que en los últimos años se ha convertido en la más grande, y Hong Kong. Aunque estas tres acogen la feria como tal, con cientos de galerías y miles de coleccionistas cada año, también se llevan a cabo actividades en ciudades de todo el mundo para fomentar el arte local.
- Frieze Art Fair: Frieze nace en Londres como feria de arte que surge de la publicación con el mismo nombre, y a día de hoy es una de las ferias más importantes del mundo con citas en Nueva York y Los Ángeles a parte de la capital británica. Además, también organiza la mayor exposición de escultura al aire libre gratis en el Regent's Park de Londres.
- The Armory Show: es la mayor feria de Nueva York, y por lo tanto una de las mayores del mundo. Dando la bienvenida a más de 60.000 visitantes, es una feria que también acoge arte del siglo XX.
- FIAC: esta feria se celebra anualmente en el Gran Palais de París, dando cita a cientos de galería que presentan el mejor arte contemporáneo. Además, de manera similar a Frieze, se organizan pequeñas exposiciones de escultura al aire libre.
- ARCOmadrid: es una de las mayores ferias del mundo y se celebra cada año en IFEMA en Madrid. Cada año se presenta a un país como invitado y se designa un concepto que se transmite a través de galerías y artistas invitados.

Un aspecto muy a tener en cuenta respecto a las ferias de arte es que están consiguiendo un enorme crecimiento en los últimos años. Según Mun-Delsalle¹³ en Forbes, el modelo clásico

¹³ (Mun-Delsalle, 2016)

de la compra de arte a través de las galerías está dando paso al modelo de las ferias de arte. En un mercado globalizado, las ferias son muy útiles para reunir bajo un mismo techo a todo tipo de *players* del sector. Este *boom* no es sólo en cuanto al creciente número de ferias y asistentes, sino también al crecimiento de los ingresos por ventas en estos eventos. Según el mismo artículo, en 2014 se llegó a un record de 51 mil millones de euros, de los cuales la mayoría fueron en ferias y galerías online.

Estudiantes

Los estudiantes son una manera minoritaria de adquirir arte, pero pueden ser una gran oportunidad para conseguir talento y a un precio menor del que encontraríamos en una galería o una subasta.

La mayoría de grandes ciudades tienen una o varias escuelas de arte o relacionadas con el diseño, y muchas de ellas organizan eventos o crean páginas web donde se muestran las obras realizadas por los alumnos como proyecto de fin de carrera o similares.

A parte de estos eventos, casi todos los estudiantes de arte muestran su trabajo en las redes sociales o en una página web personal. Instagram o Pinterest son las redes sociales más comunes, y a través de ellas es muy sencillo contactar con el artista.

Ya sea a través de los eventos organizados por las escuelas o a través del contacto directo con el artista los estudiantes los estudiantes pueden ser una oportunidad para comprar arte sin pasar por intermediarios.

La principal ventaja de comprar arte a estudiantes es el bajo precio, mientras que el principal inconveniente es que se trata de artistas que aún no han conseguido reconocimiento.

Estudios

La gran mayoría de los estudios de artistas están cerrados al público al ser los lugares en los que trabajan en sus obras. Aun así, hay artistas que están abiertos a la atención al público, y también iniciativas como festivales o jornadas de puertas abiertas en las que los artistas que normalmente tienen sus estudios cerrados los abren al público.

Estas tres situaciones pueden ser una oportunidad para adquirir arte directamente del artista, sin pasar por intermediarios como galerías o casas de subastas. Por ejemplo, muchas grandes ciudades tienen barrios concretos en los que se concentran muchos estudios. Las administraciones correspondientes de estos barrios suelen organizar jornadas de puertas abiertas en las que todos los estudios (además de galerías u otro tipo de comercios) abren sus puertas. En estas situaciones puede ser muy interesante organizarse una ruta y poder ver todos los estudios en una misma jornada.

Aun así, el contacto con el artista no tiene porqué ser presencial en el estudio. Muchos artistas tienen perfiles en redes sociales, como Instagram o Pinterest, o una página web en la que muestran su trabajo. Estas herramientas online también pueden ser útiles para contactar y comprar arte directamente.

Mercado online

Sin entrar a detallar la competencia de una galería de arte online, la cual veremos más adelante, sí es preciso llevar a cabo una pequeña radiografía del estado actual del mercado de arte online. Para ello tomaremos como referencia el informe realizado por Hiscox¹⁴ del año 2017.

Si bien el mercado de arte en general está bajando ligeramente sus ventas en los últimos años, el mercado online está creciendo muchísimo. Y lo que es mejor, muchos aseguran que es sólo el principio y es cuestión de que acabe de afincarse como la principal opción.

El informe también detecta las principales tendencias en el mercado actual. La primera de ellas es que las plataformas online, como Artsy o Artnet, ya se sitúan entre los principales métodos para la compra de arte a través de internet, aunque Christie's y Sotheby's siguen siendo respectivamente la referencia.

También existe el reto de abordar el problema de los compradores de arte desconfiados, los cuales no están seguros a la hora de comprar arte por internet. Una mayor información o transparencia serán claves para este tipo de consumidor.

En cuanto a las redes sociales, Instagram se ha posicionado como la principal red social del mundo del arte, por delante de Facebook. Asimismo, las redes sociales son cada vez más importantes para la comunicación de galerías y casas de subastas.

Publicaciones

Al igual que en cualquier otro sector o industria, en el mundo del arte también juegan un papel importante las diferentes publicaciones que permiten a todos los públicos involucrados (coleccionistas, galeristas, artistas, etc) mantenerse al día de todas las novedades. Por ejemplo, las publicaciones de arte son muy útiles para conocerlo todo acerca de exposiciones, ferias de arte, nuevos talentos, o galerías destacables.

El tipo de publicación más importante en la actualidad en el mundo del arte son las revistas, desde hace unos años también en su versión online.

¹⁴ (Hiscox, 2017)

Algunas de las revistas más importantes son:

- Artnews
- Artforum
- Frieze
- Juxtapoz

De la misma forma, a parte de las revistas desde hace unos años con el crecimiento de internet han surgido varias plataformas que no sólo generan contenido editorial, sino que también incorporan otras funciones. Principalmente son dos funciones distintas. Por una parte, aportan información acerca de artistas, obras de arte, galerías y museos; todo ello en formato de directorio. Por otra parte, facilitan la compra de obras poniendo en contacto los usuarios con las galerías que venden las obras. Las dos principales plataformas a las cuales nos referimos son:

- Artsy
- Artnet

Ciudades

Las ciudades también juegan un papel importante en el mundo del arte, pues son los lugares en los que confluyen los diferentes públicos que participan en la industria. Como hemos señalado anteriormente, suelen ser las ciudades más grandes y las más cosmopolitas las que juegan un papel más importante en el contexto actual del mercado del arte. Para tener un pequeño mapa de cuáles son estas ciudades tendremos en cuenta el ranking elaborado por el portal Artsy¹⁵:

- Nueva York: la ciudad norteamericana destaca por encima de cualquier otra en el mundo. Es la ciudad con más galerías, más museos y más ferias de arte. Y no sólo eso, también es la que acumula más volumen de negocio tanto en galerías como subastas. Sin embargo, quizá lo más importante es que desde los años 50 sigue siendo la capital del arte mundial, acogiendo a un gran número de artistas en ella.
- Londres: la capital británica ha crecido mucho en los últimos años, debido sobre todo a la capacidad que ha tenido para atraer las galerías de más renombre, como Gagosian o David Zwirner, y acoger ferias punteras como Frieze.

¹⁵ (Artsy, The 15 Most Influential Art World Cities of 2015, 2015)

- Miami: Aunque la ciudad destaca por algunos de sus museos y por acoger grandes coleccionistas, el renombre de Miami está creciendo en gran medida gracias a Art Basel Miami, una de las principales ferias de arte en los últimos años.
- Venecia: a pesar de no ser una de las ciudades europeas con más galerías o museos, Venecia destaca por la Biennale, una de las más antiguas, importantes y prestigiosas exposiciones internacionales de arte contemporáneo del mundo.
- París: la que fue la capital artística del mundo destaca actualmente por acoger a grandes galeristas como Thaddaeus Ropac o Emmanuel Perrotin, grandes museos como el Louvre o el Centre Pompidou y FIAC, una de las ferias artísticas más importantes.

4.2 Contexto cultural / artístico

Tal y como explica E.H. Gombrich¹⁶ en “La Historia del Arte”, una de las principales referencias en la historia del arte, desde los primeros registros que tenemos de arte (las pinturas rupestres) hasta hace algo más de un siglo, los diferentes estilos artísticos se fueron sucediendo en orden, prácticamente sin coincidir ninguno. Por ejemplo, el arte medieval llevó al renacimiento, al cual siguió el barroco, y así hasta la segunda mitad del siglo XIX. Fue en esa época, con el surgimiento del movimiento impresionista, en la que hubo un cambio de paradigma en el mundo del arte. Factores como la fotografía hicieron que el artista dejase de representar la realidad tal y como la vemos con nuestros ojos para empezar a representar la misma realidad de otras formas o directamente representar temas abstractos.

A partir de esta revolución fue cuando surgieron a la vez distintos estilos artísticos. Fueron tres artistas los que más influyeron en la creación de estos estilos: Van Gogh, que desembocó el expresionismo; Cézanne, que produjo el cubismo; y Gauguin; que influyó en las pinturas más salvajes posteriores.

A partir de esta situación, que tuvo lugar a principios del siglo XX, y hasta ahora, el arte no ha sido dominado por un solo movimiento, sino que han convivido varios a la vez. Algunos de los más importantes a lo largo del siglo XX han sido: el surrealismo (Salvador Dalí, René Magritte), el expresionismo abstracto (Jackson Pollock, Mark Rothko) o el pop art (Andy Warhol, Roy Lichtenstein).

Según el portal Artsy¹⁷, actualmente esta convivencia de varios movimientos es más fuerte que nunca, con la irrupción de las nuevas tecnologías afectando también al mundo del arte. Aun así, una tendencia que se detecta desde los 2000 es el arte en los espacios públicos, es

¹⁶ (Gombrich, 2008)

¹⁷ (Artsy, Art Since 2000, 2018)



decir, como lugar en el que se llevan a cabo intervenciones artísticas. Obras como “Cascada” de Olafur Eliasson conviven con un crecimiento de estilos como el street art.

Otra gran tendencia en los últimos años son las obras que se sitúan en la frontera entre el artista y el activista, como por ejemplo ciertas instalaciones reivindicativas o las *performances* políticas del grupo Pussy Riot. Aun así, esto son tendencias, y dentro de toda esta diversidad de arte contemporáneo la pintura y la escultura siguen siendo el centro de toda la producción artística.

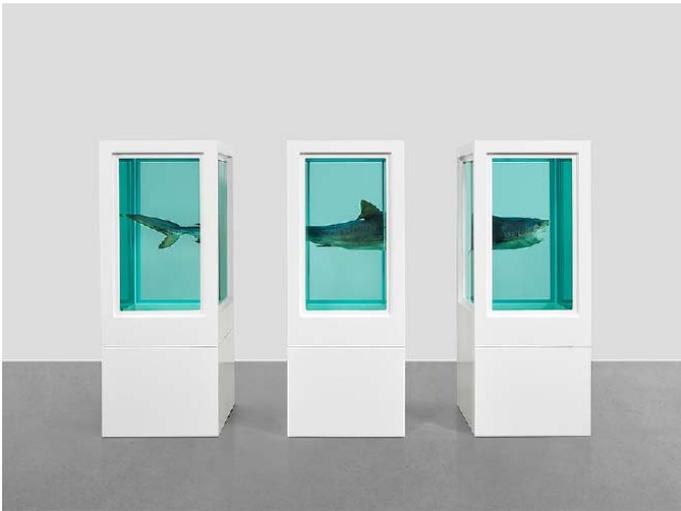
Para acabar, estos son algunos de los principales artistas de la actualidad:

“Cascada”, Olafur Eliasson

- David Hockney



- Damien Hirst



- Jeff Koons



- Ed Ruscha



- Ai Wei Wei



- Yayoi Kusama



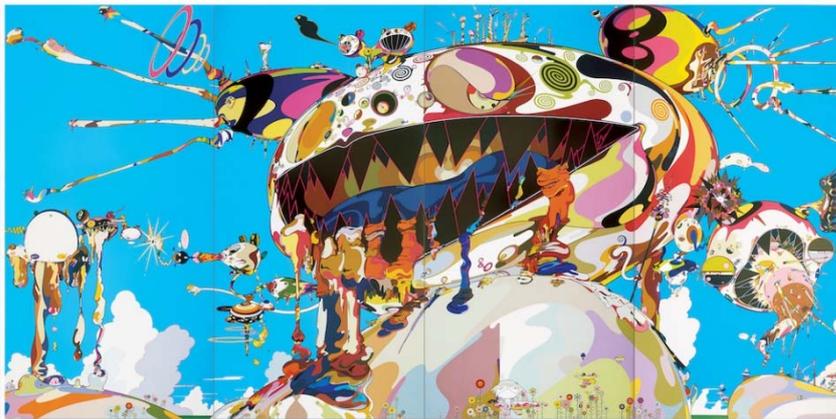
- Gerhard Richter



- Marina Abramović



- Takashi Murakami



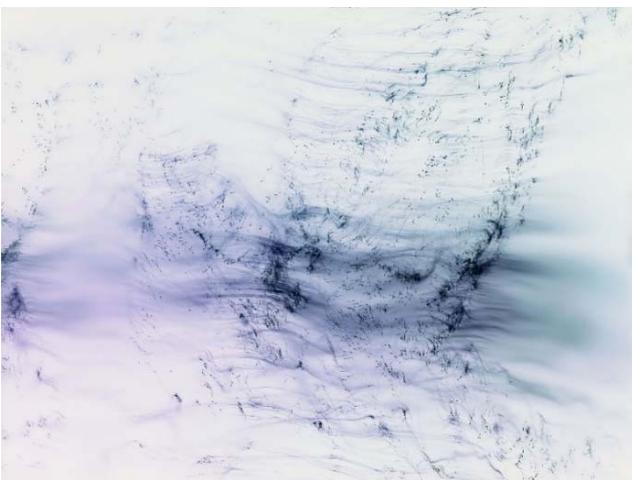
- Olafur Eliasson



- Banksy



- Wolfgang Tillmans



4.3 Contexto económico

Para el contexto económico vamos a tener en cuenta la situación actual de la economía española y la europea en su conjunto, ya que es el mercado donde actuará la compañía, así como también las previsiones para los próximos dos años y las principales amenazas que podrían afectar a las diferentes economías.

Comenzando por la economía española, venimos de una situación en la última década de una gran crisis económica, la cual se inició en 2008 tras la crisis financiera global que estalló en 2007 con la burbuja de los créditos *subprime* y la posterior quiebra de Lehman Brothers. En España, esta crisis global provocó tres grandes problemas: el estallido de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y, sobre todo, el aumento del desempleo. Aun así, la crisis no sólo ha tenido consecuencias económicas, sino que ha afectado a ámbitos institucionales, políticos y sociales.

Según el Banco de España la crisis finalizó en 2014, cuando el PIB creció un 0,2% y por lo tanto se dejó de decrecer. Sin embargo, actualmente aún no hemos llegado a los niveles económicos previos a la crisis.

Actualmente, según Gorka Sampedro¹⁸ en su artículo en el diario El Mundo, en 2017 España ha conseguido llegar a un crecimiento del PIB del 3%, (ligeramente por debajo del crecimiento obtenido en 2016) el incremento del empleo en relación al del PIB se mantiene muy elevado, se alcanzará el objetivo de déficit público del 3,2% del PIB y la inflación será del 2%. Por lo tanto, España se encuentra en un estado de recuperación económica intenso, y más equilibrado que el experimentado en anteriores ciclos expansivos.

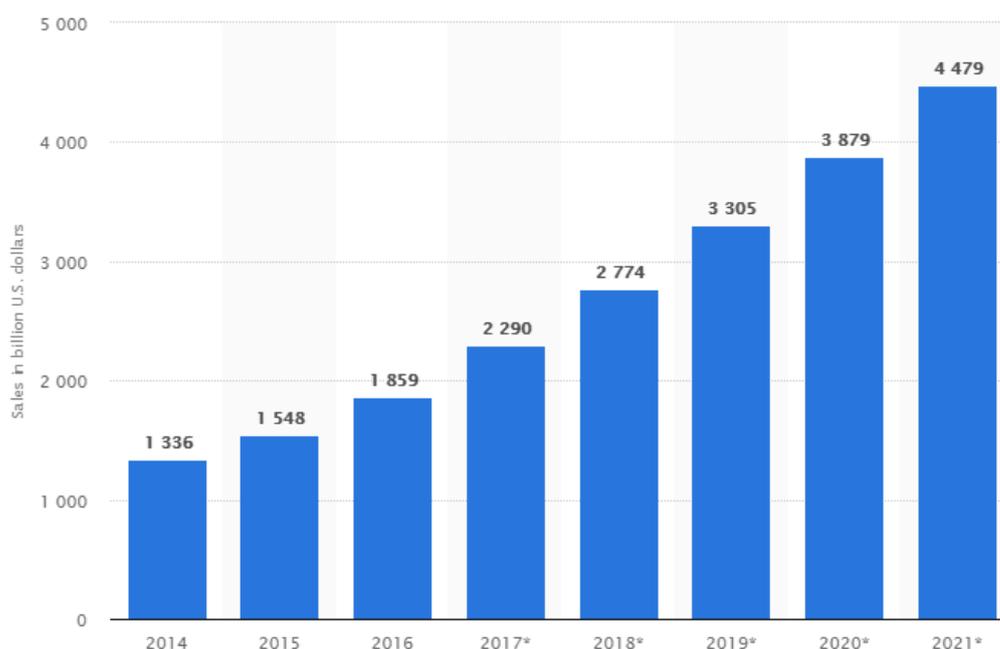
Según este mismo artículo, las perspectivas para 2018 son de continuidad de este crecimiento. La situación positiva de las economías de nuestro entorno, como la europea o la americana ejercerá un impacto positivo sobre la española. Pero estas perspectivas no vienen exentas de riesgos. En el plano externo, la principal amenaza procede de la normalización de la política monetaria, es decir, la prolongación de la situación actual de intereses negativos, aunque también podrían afectar otras amenazas como el Brexit o la economía china. En cuanto al plano interno, la principal amenaza es la incertidumbre política que se está viviendo en Catalunya. Hasta ahora el impacto económico no ha sido elevado, pero si se produce un rebrote de las tensiones no se descarta que éstas afecten negativamente a la economía.

Por lo que respecta a la economía europea, según un informe de la Comisión Europea¹⁹ la economía de la eurozona ha crecido un 2,4% en 2017, el mayor crecimiento en una década. Según las previsiones, este crecimiento se mantendrá en 2018 y 2019 con un 2,3% y un 2%

¹⁸ (Sampedro, 2018)

¹⁹ (Comisión Europea, 2018)

en la eurozona y la Unión Europea respectivamente. Además, según Ivana Kottasová²⁰ en CNN Money, Europa también está consiguiendo grandes resultados en otros indicadores. El uso del euro está en su mayor nivel en 17 años, los riesgos políticos están siendo minimizados por el momento, y el desempleo está bajando. Aun así, al igual que en el caso de la economía española, la europea no está exenta de amenazas que puedan hacer peligrar este alto crecimiento, siendo el Brexit y la posterior relación entre la Unión Europea y el Reino Unido la mayor amenaza a medio y largo plazo para la economía.



Por último, teniendo en cuenta el informe de las Naciones Unidas²¹, a nivel global podemos decir que la economía mundial está en un proceso de fortalecimiento tras las diversas crisis que se han producido en la última década. Se estima que en 2017 el crecimiento económico mundial ha alcanzado el 3%, porcentaje que representa una fuerte aceleración frente al 2,4% de 2016 y constituye la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde 2011. Además, los indicadores del mercado laboral siguen mejorando en un amplio abanico de países. En cuanto a las previsiones para los próximos años, se espera que en 2018 y en 2019 el crecimiento se mantenga estable en el 3%.

En conclusión, la situación actual del entorno económico en el que actuará la empresa es muy favorable, y aunque hay ciertas tensiones políticas que podrían afectar al crecimiento económico que en estos momentos se está llevando a cabo, las previsiones apuntan a que van a continuar los buenos resultados.

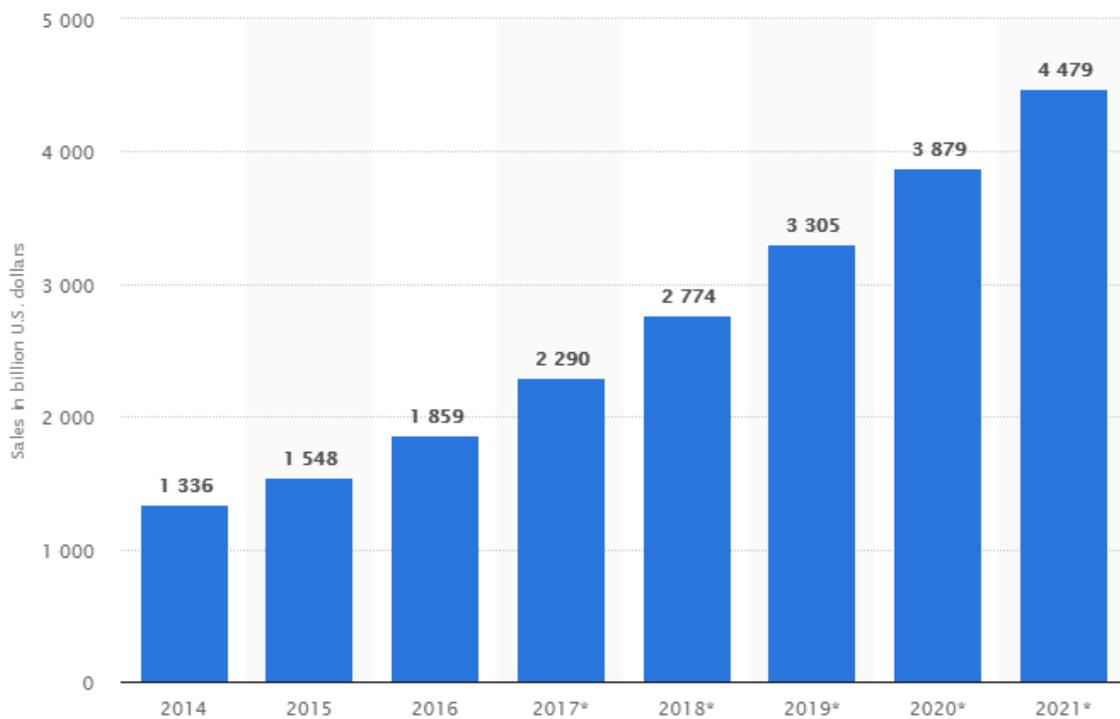
²⁰ (Kottasová, 2018)

²¹ (Naciones Unidas, 2017)

4.4 Contexto tecnológico

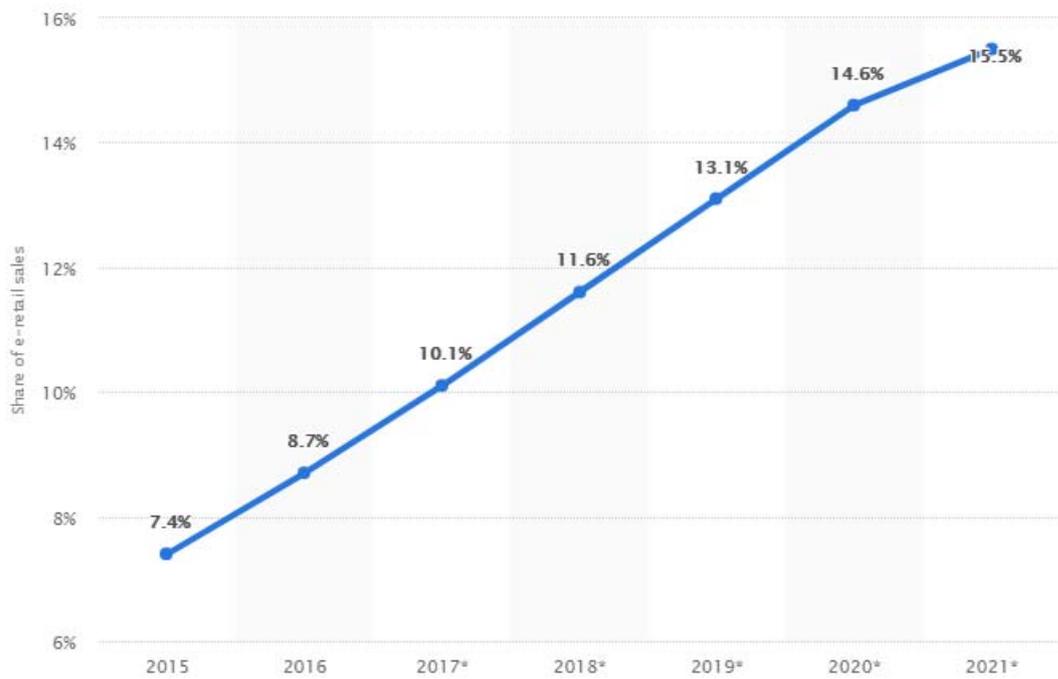
Dentro del ámbito de la tecnología, el elemento o la tendencia que más directamente relacionada con la idea de negocio es el *e-commerce*, ya que será la plataforma tecnológica a través de la cual se desarrollarán las ventas y la actividad en general de la galería. Por lo tanto, el estado actual del *e-commerce* es donde vamos a indagar dentro de este contexto tecnológico.

A nivel mundial, el uso del *e-commerce* se encuentra en un estado claramente alcista, con unos niveles de crecimiento muy altos durante los últimos años. Tal y como vemos en el gráfico elaborado por el portal Statista ²², vemos cómo en 2014 las ventas globales *e-commerce* llegaron a los 1,336 billones de dólares, 1,859 el año 2016, y cómo hay unas expectativas de llegar a los 4,479 billones de dólares el año 2021.

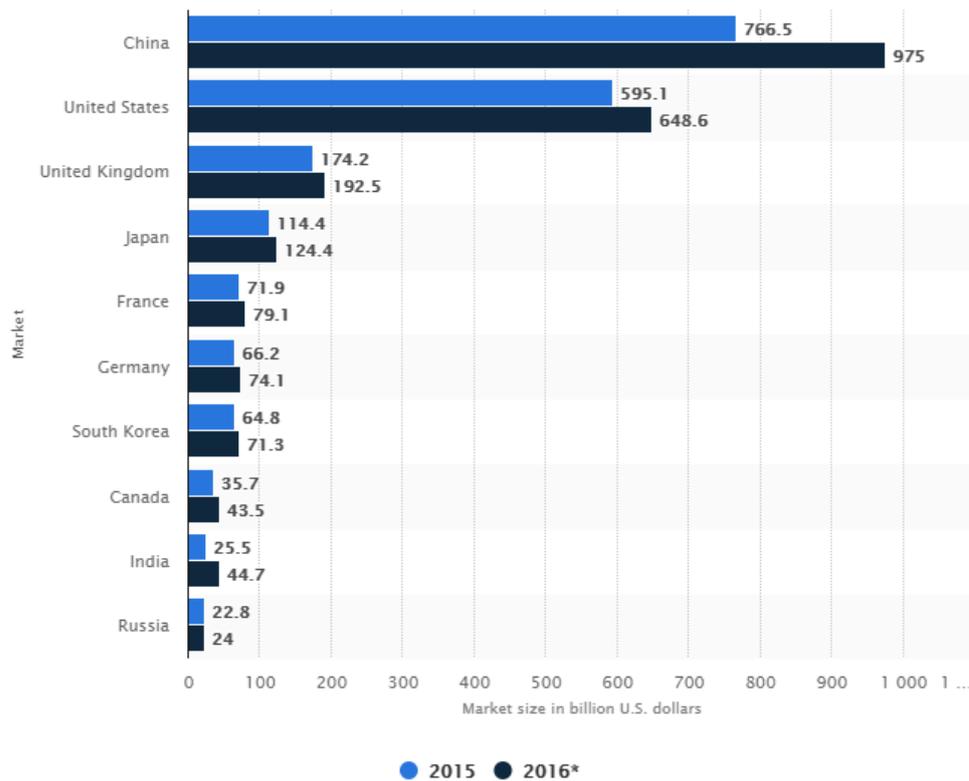


²² (Statista, 2018)

El mismo portal también ofrece datos acerca del share de ventas que representa el *e-commerce* sobre el total de ventas. Si atendemos al gráfico, vemos un crecimiento similar, obteniendo el año 2016 un share del 8,7%.

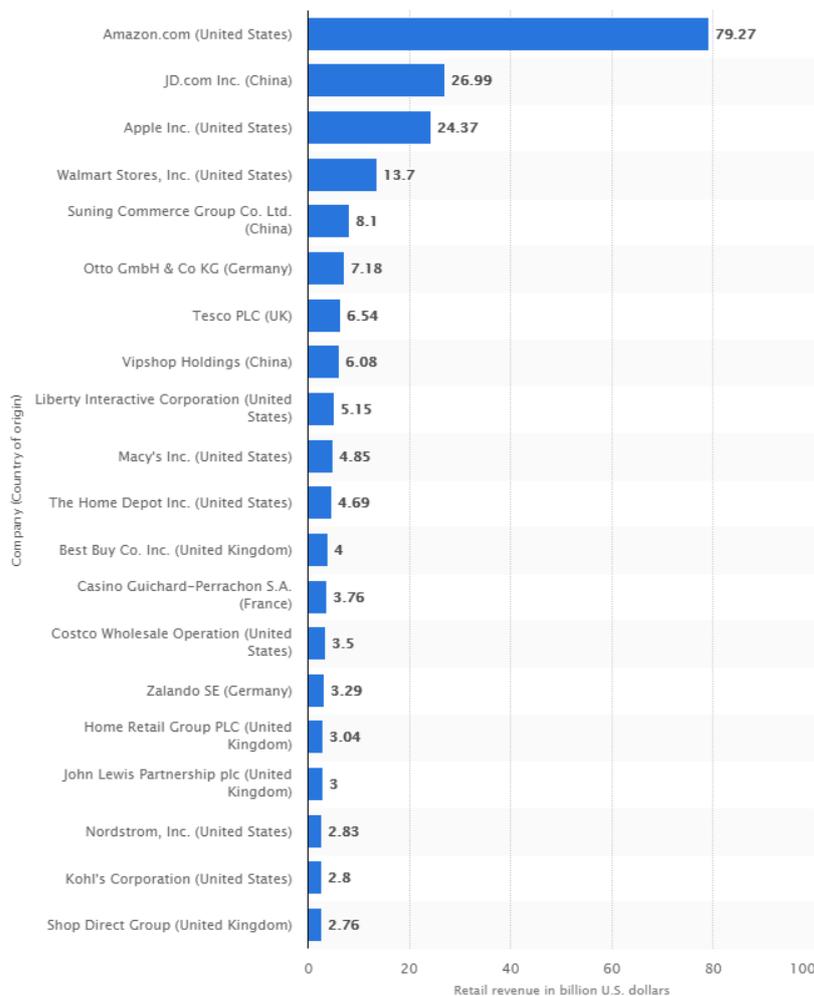


En cuanto a los diferentes mercados en los cuales se produjeron todas las ventas en 2015, Statista ofrece otro gráfico, en el cual podemos ver claramente que China y Estados Unidos son los dos países con un número mayor de ventas muy distanciados del resto. Dentro de la Unión Europea, Reino Unido, Francia y Alemania son los países con un volumen mayor.



Por otra parte, al contrario de lo que muchos podrían pensar, dentro del total de ventas *e-commerce*, la gran mayoría son B2B, es decir, entre empresas. Según Statista, mientras el B2C acumula 2,3 billones de dólares en ventas, el B2B llega hasta los 7,7 billones, una diferencia del 235% en el tamaño del mercado.

Por último, Statista ofrece un gráfico con el número de ventas de los mayores comerciantes *e-commerce* el año 2015. Como vemos, Amazon es de manera destacada la compañía con un volumen de ventas mayor, seguida por JD (el equivalente a Amazon en China), Apple y Walmart. En general, vemos que la clasificación está dominada por comercios americanos, aunque las tiendas chinas también juegan un papel importante. Y en cuanto a la tipología de cada tienda, las que acumulan más ventas son las de comercio general, como por ejemplo Amazon o Walmart en Estados Unidos o JD en China. Cabe mencionar la ausencia de Ebay, que no se encuentra en el gráfico al no haber sido clasificada como *retailer* (funciona a través de subastas).



Más allá de los datos vistos hasta ahora que nos dan una foto fija de la situación del *e-commerce* actual, se trata de una tecnología en constante evolución. Los números de ventas seguirán aumentando, pero cabe averiguar de qué manera los principales *sites* lo conseguirán. En el blog de Shopify²³, una de las principales herramientas para la creación de portales *e-commerce*, encontramos un artículo que identifica nada menos que 18 áreas que van a dominar el *e-commerce*

en este año 2018:

1. Animación
2. Mejores fotografías y videos
3. Comercio social
4. Realidad virtual y realidad aumentada
5. Automatización
6. Aprendizaje automático (rama de la inteligencia artificial)
7. Búsqueda por voz
8. Comercio móvil
9. Criptomonedas y *blockchain*
10. Pagos más sencillos
11. E-commerce B2B
12. Comercios multicanal
13. Marcas construidas alrededor de una comunidad
14. Más opciones de reparto
15. Simplicidad por encima de complejidad

²³ (Shopify, 2018)

16. Diseño de estética brutalista
17. Rendimiento web
18. Las marcas tienen en cuenta la diversidad

Son muchas tendencias que no sólo hacen referencia a aspectos tecnológicos. Aunque puede que estos sean los más importantes o los que tengan un mayor impacto, los comercios *e-commerce* también tendrán que tener en cuenta otros elementos fuera de la tecnología como el diseño, el aumento de posibilidades y facilidades para el cliente o simplemente, la mejora de lo que ya está establecido.

En definitiva, el *e-commerce* está inmerso en un proceso de cambio. Por una parte, está viviendo un crecimiento muy alto en todo el mundo, tanto a nivel de nuevos negocios que hacen uso de esta tecnología, como consumidores que compran a través de este método. Esto puede significar una mayor competencia, pero también un mayor número de posibles consumidores. Por otra parte, también existe un reto de incorporar todas las novedades que van surgiendo, tales como las que hemos visto en las tendencias mencionadas anteriormente. Es por ello que será crucial mantenerse al día e incorporar en la medida de lo posible todas esas innovaciones que permitan seguir avanzando acorde con los demás.

4.5 Contexto demográfico

En el contexto demográfico vamos a mostrar cómo es el coleccionista de arte, así como otras estadísticas relacionadas con el consumidor de arte.

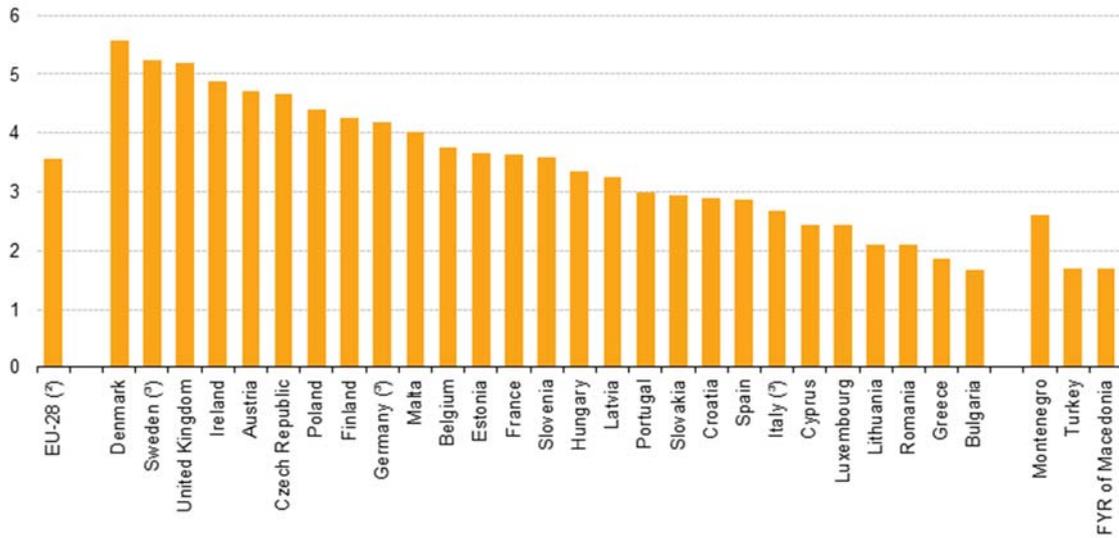
Dentro de los mayores coleccionistas del mundo, lo primero que les une a todos ellos, y que es lo más obvio, es que son personas poseedoras de grandes fortunas. Si echamos un vistazo a la lista de los 200 mayores coleccionistas²⁴ elaborada por la revista Art News, podemos obtener algunos *insights*. Respecto a la industria en la cual han desarrollado su actividad profesional los coleccionistas, vemos que en primer lugar se sitúan las finanzas, que con un 39,5% queda muy por encima del resto. Le siguen la inmobiliaria (17%), la moda (9,5%) y los bienes de consumo (7%). Por otra parte, en la lista hay 33 países representados. Un 57% de los coleccionistas son norteamericanos, un 27% europeos, un 12% asiáticos, un 3,5% suramericanos, y por último un 0,5% son australianos y un 0,5% africanos.

Por otra parte, gracias a los datos de la Unión Europea²⁵ tenemos varias estadísticas respecto al consumo de cultura en los distintos países de la UE. El primero de los gráficos nos muestra qué países gastan más dinero en cultura, categoría dentro de la cual se incluye el arte. Podemos ver que Dinamarca, Suecia y Reino Unido son los que más gastan, mientras que España se

²⁴ (Art News, 2018)

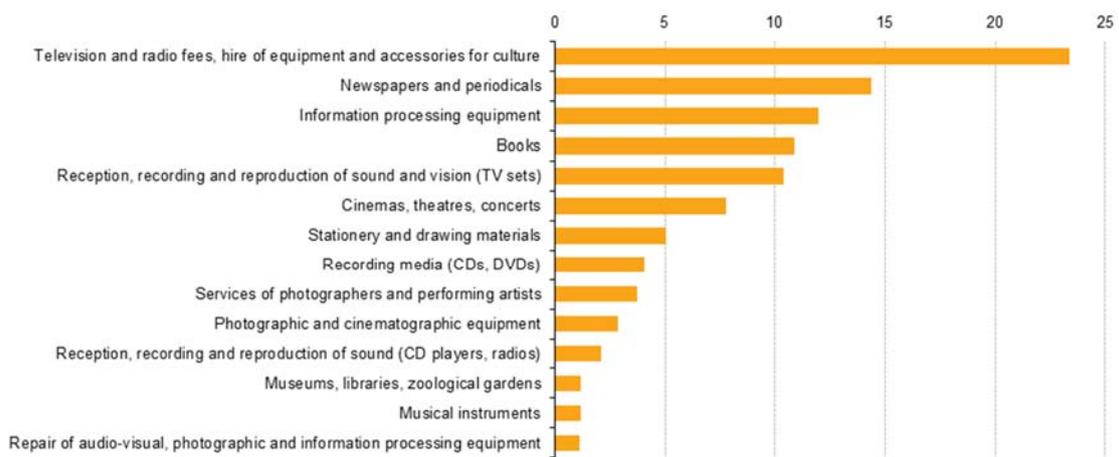
²⁵ (Unión Europea, Culture statistics - private expenditure on culture, 2018)

sitúa por debajo de la media europea, la cual se establece en un 3,6% del total de gasto en una familia.



(*) The Netherlands: data not available.
 (*) Estimate; does not include the Netherlands.
 (*) Estimates.

También obtenemos de este informe datos acerca de en qué categorías dentro de la cultura se gasta más. Como podemos ver, los principales productos culturales son la televisión y los medios de gran alcance en general, como los diarios o la radio, seguido del equipamiento informático. La categoría del arte “Servicios de fotógrafos y artistas” se encuentra en el 9º lugar con algo menos del 5% del gasto en cultura.



(*) EU estimate; does not include the Netherlands.

Dejando de lado las estadísticas de los países europeos, nos centramos también en los compradores de arte más jóvenes, la generación *millennial*, ya que a priori serían los principales compradores de una galería de arte online. Según el portal Artnet²⁶, los coleccionistas de arte *millennials* tienen 10 hábitos distintos al resto de generaciones:

- Tienen menos capital que las generaciones anteriores
- Los coleccionistas *millennial* hacen *networking*
- Compran a partes iguales en galerías convencionales y galerías online
- Son más propensos a tomar riesgos
- Utilizan las redes sociales para estar al día de artistas y galerías
- Los que compran y venden arte acostumbran a reinvertir su dinero
- Generalmente tienen un entendimiento menor de la historia del arte
- Hacen su propia investigación
- Adquieren obras que cobran significado para ellos mismos
- Quieren involucrarse más allá de la compra

4.6 Contexto jurídico

El contexto jurídico que debemos analizar y tener en cuenta para nuestra marca y nuestro entorno lo podríamos dividir en dos ámbitos. El primero, sería la investigación de las leyes que afectan a nuestro producto y el segundo, el tipo de sociedad mercantil a nivel legal que debemos escoger para nuestro negocio.

Como cualquier tipo de empresa, hay numerosas leyes que son de obligado cumplimiento para que la actividad de la compañía se pueda llevar a cabo. Estas leyes afectan a aspectos como la remuneración de los trabajadores, el calendario laboral, etc. A nivel general encontramos las siguientes leyes que afectarían a la galería:

- Normas de Cotización (2016): Orden ESS/70/2916. Se basa en las normas legales de cotización de la Seguridad Social.
- Salario Mínimo interprofesional (2016): Real Decreto 1171/2015. Se basa en los sueldos que se deben pagar a los trabajadores.
- Calendario Laboral (2018): Resolución del 19 de octubre de 2017 por la Dirección General de empleo. Fiestas laborales para el año 2018.
- Ley General de la Seguridad Social: Real Decreto Legislativo 8/2015.

²⁶ (Artnet, 2015)

- Estatuto de los trabajadores: Real Decreto Legislativo 2/2015.
- Ley Ordenadora de la Inspección del trabajo y la Seguridad Social: Ley 23/2015.
- Ley de Sociedades Laborales: Ley 44/2015.
- Ley de apoyo a los emprendedores y su internalización: Ley 14/2013.
- Real Decreto de medidas de apoyo al emprendedor: Real Decreto-Ley 4/2013.
- Código de Comercio: Real Decreto del 22 de agosto de 1885.
- Reglamento del Registro Mercantil: Real Decreto 1784/1996.
- Código Civil (Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes): Título III y VIII del Código Civil.
- Reforma Laboral (2012): Real Decreto-ley 3/2012.
- Ley de Prevención de riesgos laborales: Ley 31/1995.
- Ley de infracciones y sanciones en el orden social: Ley 8/1988.
- Ley General de Publicidad: Ley 34/1988.
- Ley General para la defensa de los consumidores y usuarios: Real Decreto Legislativo 1/2007.
- Ley de condiciones generales de la contratación: Ley 7/1998.
- Ley General Tributaria: Ley 58/2003.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista: Ley 7/1996.

Y en concreto para una galería de arte existe una ley que nos afectaría especialmente, que es la siguiente:

- Ley 3/2008, de 23 de diciembre, relativa al derecho de participación en beneficio del autor de una obra de arte original.

Esta ley es sumamente importante porque es la que regula el derecho de participación de los artistas en el precio de reventa de sus obras a través de lo que en nuestro caso sería una galería online.

Más allá de las distintas leyes que afectan a la constitución y la actividad de la empresa, otro elemento importante dentro del contexto jurídico es la sociedad mercantil escogida para la compañía. Ésta será la Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que sopesando las ventajas y los inconvenientes de cada una de las sociedades posibles es la que mejor se adapta al tipo de empresa que se constituirá. Las características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada según el Centro de Información y Red de Creación de Empresas²⁷ son las siguientes:

- La responsabilidad está limitada al capital aportado
- El mínimo de socios es de 1
- El capital mínimo es de 3.000€
- La fiscalidad se tramita a través del impuesto de sociedades

Las leyes que nos afectarán tras haber tomado la decisión de formarse como una Sociedad Limitada serán:

- Ley de Sociedades de Capital: Real Decreto Legislativo 1/2010.
- Reglamento del Registro Mercantil: Ley 3/2009.

4.7 Contexto político

Para el contexto político vamos a analizar por una parte las distintas políticas que se están llevando a cabo desde el ámbito europeo y desde el estatal, y por otra parte las propuestas que proponen los distintos partidos políticos en materia artística o cultural.

Comenzando por Europa, el departamento encargado de las políticas en cultura y arte es la Dirección General de Educación y Cultura²⁸, ubicada dentro de la Comisión Europea. Las actividades que lleva a cabo este departamento se encuentran dentro de la Agenda Europea para la Cultura, cuyo objetivo es dar mayor relevancia a la cultura. Como los demás órganos ejecutivos de la UE, la Dirección General de Educación y Cultura debe rendir cuentas al parlamento europea de las políticas específicas y las iniciativas que desarrolla en defensa del patrimonio cultural europeo.

En los últimos años la Agenda Europea para la Cultura se ha centrado en el programa Cultura, que apoya la diversidad cultural y el patrimonio de Europa, y los programas MEDIA y MEDIA Mundus en apoyo de la industria audiovisual. A principios de 2014 también se puso

²⁷ (Centro de Información y Red de Creación de Empresas , 2018)

²⁸ (Unión Europea, El papel de la UE, 2018)

en marcha el programa Europa Creativa, el cual ofrece una gran variedad de oportunidades para las organizaciones y profesionales del sector cultural.

Actualmente la Unión Europea tiene activas seis iniciativas en materia de cultura:

- Año Chino del Diálogo Intercultural: una iniciativa diseñada para promover la cooperación cultural a largo plazo entre la UE y China.
- Europa para Festivales, Festivales para Europa: se trata de un proyecto piloto de la Comisión Europea para una plataforma europea para festivales en el ámbito de la cultura.
- @diversidad: un proyecto piloto sobre la economía de la diversidad cultural que se lanzó en 2013 para probar nuevos enfoques en relación a contenidos para la innovación y distribución e intercambio digital.
- Circulación de Películas Europeas en la Era Digital: iniciativa diseñada para probar el impacto de lanzar películas a la vez en cines y video en demanda.
- Cultura en Relaciones Externas: iniciativa que consiste en un mapeo extensivo y un proceso de consulta que involucra una amplia variedad de *stakeholders*.
- Foro de Cultura Europea: un evento bianual para la promoción de la cooperación cultural, políticas y *networking*.

Desde el punto de vista estatal, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte es el encargado de la promoción y la protección de la cultura en España. Específicamente en la promoción del arte²⁹, el Ministerio cuenta con varias iniciativas. La primera de ellas es la beca para la promoción del arte contemporáneo español, la cual tiene como objetivo la difusión y la creación artística en nuestro país y el apoyo a las nuevas tendencias de las artes plásticas. También se difunden y promocionan las artes plásticas y visuales mediante exposiciones, ferias, cursos, premios, etc. Destaca entre ellos la Tabacalera Promoción del Arte, un espacio que depende directamente del Ministerio y en el que se gestionan exposiciones permanentes. También se actúa dentro de esta promoción del arte en el ámbito de las comunidades autónomas, con proyectos menores y más locales.

Por último, en cuanto a las propuestas en materia cultural de los diferentes partidos políticos, desde hace unos años el debate se centra casi exclusivamente en el IVA cultural, ya que hasta

²⁹ (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2018)

hace bien poco los productos culturales en España estaban gravados con un 21% de IVA. Esto generó fuertes polémicas ya que muchos consideran que la cultura debería tener una carga menor de impuestos para facilitar su consumo. Actualmente el IVA cultural es del 10%, pero éste solo afecta a los espectáculos en directo (a excepción del cine) como los conciertos o el teatro. En el caso del arte es más complicado. En 2014 se aplicó un 10% de IVA para las transacciones artísticas, pero finalmente esto afectó a cuestiones muy puntuales y a la práctica seguía siendo del 21%, lo que generó mucha confusión respecto a qué IVA tenía verdaderamente el arte. Desde entonces, galerías de toda España están reivindicando que el arte no debería ser menos y se le debería aplicar un 10% al igual que otros productos culturales.

4.8 Contexto medioambiental

Dentro del mundo del arte podría resultar difícil a priori encontrar alguna relación con el medioambiente, pero lo cierto es que dentro todos los movimientos que existen en la actualidad, hay uno dedicado exclusivamente al medioambiente, y ése es el arte ambiental. Relacionado con otros estilos enfocados a la reivindicación política, el arte ambiental es aquel que se dirige hacia todos aquellos asuntos políticos y sociales relacionados con el ambiente natural o urbano.



"The End of the Twentieth Century", Joseph Beuys

El movimiento surgió en la década de los 60, y sus obras suelen cobrar realidad en forma de instalaciones, ya sea en interiores o exteriores. Aunque el arte ambiental suele venir acompañado de significados ecologistas y de cuidado del medio ambiente, el objetivo principal es el de conectar al artista o el espectador con la naturaleza haciendo uso de materiales naturales. Eso no significa que necesariamente las obras tengan

que representar o tengan que estar ubicadas en un entorno de naturaleza, pues muchas de ellas también combinan elementos urbanos o industriales. Para conseguir esta unión con la naturaleza los artistas ambientales adoptan ideas científicas o filosóficas.

Desde el punto de vista de las galerías, una manera efectiva de mostrarse a favor del cuidado del medioambiente y de concienciar sobre su importancia sería la inclusión de obras de arte ambiental en la cartera de obras que la galería tiene a la venta. Así la galería también se

mostraría asociada a este tipo de significados y mejoraría su imagen en cuanto a responsabilidad social corporativa.

5. Mercado

5.1 Tipos de mercado

Para una correcta clasificación del mercado en el que se encontraría nuestra empresa, cabe explicar previamente qué tipos de mercados existen actualmente. Según Laura Fischer y Jorge Espejo, esta clasificación se puede enfocar desde dos puntos de vista, desde el producto o el desde el consumidor.

Desde el punto de vista del producto, existen los siguientes tipos de mercados:

- Mercado de productos o bienes: aquel en el que las empresas comercializan bienes, es decir, productos tangibles y materiales.
- Mercado de servicios: aquel en el que las empresas comercializan servicios, es decir, cubren necesidades que no son materiales, como por ejemplo un viaje o una campaña de publicidad.
- Mercado de ideas: esta categoría se refiere principalmente a la política. Aquí hablamos de empresas o partidos que se dedican a vender ideas. No se paga por un producto o un servicio, sino que se busca el apoyo a una idea a través de medios como el voto.
- Mercado de lugares: formado por aquellas empresas o particulares que se dedican a la compra-venta de espacios físicos, ya sean pisos, oficinas, etc.

Desde el punto de vista del consumidor existen otros tipos de mercado:

- Mercado del consumidor: formado por aquellas personas particulares que adquieren un bien o un servicio para ser consumido, y por lo tanto es la etapa final del proceso.

- Mercado del productor industrial: aquellas empresas que adquieren bienes o materias primas para fabricar otros bienes a través de un proceso industrial.
- Mercado del revendedor: son las empresas o particulares que compran un producto para venderlo a un precio superior sin modificarlo.
- Mercado del Gobierno: formado por todas aquellas administraciones que adquieren bienes o servicios para poder llevar a cabo sus funciones de servicio a los ciudadanos.

Philip Kotler, otro autor muy reconocido en el mundo del marketing, propone en su libro “Dirección de Mercadotecnia” otra clasificación de los mercados según el recurso en el que se centra su actividad. Kotler se refiere a los siguientes mercados:

- Mercado de materia prima: formado por aquellas empresas que requieren materias primas para poder producir bienes y servicios.
- Mercado de fuerza de trabajo: formado por aquellas empresas que necesitan trabajadores para poder desarrollar su actividad.
- Mercado de dinero: formado por aquellas empresas que para poder producir requieren de una inversión que será devuelta en un periodo de tiempo determinado con unos intereses.

Todas las empresas se encuentran en uno de estos tres mercados, y muchas de ellas se encuentran en los tres a la vez. Esto depende no sólo de la actividad o la estructura de la empresa, sino también otros aspectos como el momento en el que se encuentre la empresa. Por ejemplo, una empresa puede no necesitar un crédito en un momento determinado, pero al cabo del tiempo sí.

5.2 Nuestros mercados

A continuación, determinamos en qué lugar se encontraría la galería de arte online según las clasificaciones que hemos visto en el apartado anterior.

Comenzando por la clasificación según el producto, la galería de arte competirá en el mercado de productos. La razón principal de esto es que nuestro producto son obras de arte, que independientemente de su medio, son elementos físicos, por lo que entran dentro de la categoría de producto y no de servicios o ideas. Aunque en el mercado del arte existen muchos factores intangibles que influyen en el proceso de compra, al final lo que recibirá el cliente en su casa es un objeto físico. Eso sí, como decimos, la toma de decisión no se rige por los mismos cánones que en la mayoría de productos. Uno no compra una obra de arte por cosas

que se puedan medir. Por ejemplo, si estamos pensando en comprar un coche, podemos considerar la potencia, el consumo o el diseño. Pero en el caso de una obra de arte, no existen estos datos objetivos que la puedan hacer mejor respecto a las demás. El consumidor se tiene que guiar por elementos como las formas o los colores. Eso no significa que cualquier obra sea valiosa. Simplemente no es tan fácil comparar obras de arte entre sí como lo es con otros productos como por ejemplo los coches.

Según la clasificación de mercado por consumidor, la galería de arte entraría en la mayoría de los casos dentro del mercado enfocado al consumidor, ya que el cliente recibe un producto final que supone el último paso dentro del proceso. Al recibir la obra el cliente la exhibirá en un lugar y así quedará finalizada su función de obra de arte. Sin embargo, también existe otro posible mercado, que es el del revendedor. Hay consumidores de arte para los que el único propósito de su compra es la de que crezca el valor de la obra de arte para venderla al cabo de un tiempo a un precio superior al que pagaron para obtener así unos beneficios. De todas formas, es muy difícil acertar cuando el valor de una obra o un artista va a subir, y aún más cuando hablamos de artistas que no tienen el máximo reconocimiento, como será el caso de nuestra galería de arte online. Pero también existe una última posibilidad, y es que se combinen los dos mercados que hemos señalado. Es decir, que hubiera un consumidor que adquiriese una obra de arte por gusto (y por lo tanto hiciera uso de ella exhibiéndola) pero también con una perspectiva de futuro de un aumento de su valor, finalmente vendiéndola si su valor económico crece.

En cuanto al mercado de recurso, es difícil determinarlo cuando la empresa aún no está constituida, ya que como hemos dicho son mercados que van cambiando según pasa el tiempo. Lo que es seguro es que la galería necesitará sus materias primas, en su caso las obras de arte, puesto que sin ellas es imposible que haya actividad. Por lo tanto, la galería siempre estará presente en el mercado de la materia prima. El mercado de fuerza de trabajo no será necesario en su etapa de lanzamiento al ser el fundador el único trabajador de la compañía. En etapas de crecimiento posteriores sí que será necesaria la contratación de empleados para poder cubrir el aumento de actividad de la compañía. Por último, es difícil determinar si será necesario el mercado de dinero. Lo que es seguro es que en la etapa de lanzamiento sea necesaria una primera inversión, pero no si será necesario accediendo a una entidad bancaria para pedir un préstamo. Aun así, es muy probable que en una etapa de crecimiento o de necesidad, la galería sí tenga que acceder a algún tipo de crédito para que el desarrollo de su actividad no se vea afectado.

Otro tipo de mercado que no hemos mencionado en las clasificaciones del apartado anterior es el geográfico. Al tratarse de una galería online, tenemos la gran ventaja de poder comercializar las obras en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, existen tratados de comercio y limitaciones que dificultan mucho la venta de arte a cualquier parte del mundo que no sea Europa. Aunque la galería tendrá una vocación internacional, siendo realistas el

mercado en el que desarrollará su actividad será el europeo. Por ejemplo, si se realiza un pedido desde Estados Unidos, el comprador tendrá que pagar unos gastos de envío superiores y gastos de aduanas. Un comprador europeo por el contrario correría con unos gastos de envío menores. Además, por parte de la galería será mucho más fácil acceder los artistas cuanto más próximos estén. No será lo mismo el trato con el artista en persona que a distancia si vive en otro país. Por lo tanto, sobre todo en los inicios de la galería los artistas que venderán sus obras serán del ámbito de Barcelona y España. Pero como decimos, el objetivo de la galería es de competir en toda Europa, y a medida que sea posible se integrarán artistas de cualquier país y se ofrecerán posibilidades de vender a cualquier país.

5.3 Categoría

En este apartado determinamos en qué categoría exacta se situará nuestra compañía. Esto nos servirá para determinar más fácilmente los diferentes competidores que tendremos que afrontar, los cuales veremos en el siguiente apartado. Además, también permitirá al consumidor situarnos dentro del mismo grupo de compañías.

Como referencia para la clasificación de nuestra compañía utilizaremos el SITC³⁰ (Standard International Trade Classification), una clasificación creada por la ONU generalmente usada para poder comparar importaciones entre países y periodos diferentes. A continuación, se indican los 9 grandes puntos de esta clasificación y de forma específica las categorías en las que estaría presente nuestro producto:

1. Productos alimenticios y animales vivos
2. Bebidas y tabaco
3. Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles
4. Combustibles y lubricantes minerales y productos conexos
5. Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal
6. Productos químicos y productos conexos
7. Artículos manufacturados, clasificados principalmente según el material
8. Maquinaria y equipo de transporte
9. Artículos manufacturados diversos
 - 89 - Artículos manufacturados diversos, n.e.p.
 - 896 - Obras de arte, piezas de colección y antigüedades
 - 896.1 - Pinturas, dibujos y pasteles realizados totalmente a mano (con exclusión de los dibujos industriales del rubro 892.82 y de artículos manufacturados pintados a mano o decorados a mano); "collages" y placas decorativas similares
 - 896.2 - Grabados, estampas y litografías originales

³⁰ (ONU, 2018)

- 896.3 - Obras originales de arte escultórico y estatuario, de cualquier material

10. Mercancías y operaciones no clasificados en otro rubro del SITC

Por lo tanto, según esta clasificación tenemos tres subgrupos distintos en los que se podrían incluir los productos a la venta en la galería de arte. El primer subgrupo que hace referencia mayoritariamente a las pinturas, el segundo a los grabados y el tercero a la escultura. Dentro de estos subgrupos se encuentran los diferentes rubros básicos, debajo de los cuales ya no hay más códigos, pero no es necesario indicarlos ya que todos ellos podrían estar representados en las obras de arte que podría llegar a comercializar la galería.

Sin embargo, aunque esta clasificación no lo contemple, dentro de la categoría de galerías de arte cabe acotar aún más. En concreto, nuestra galería será online, algo que la diferencia mucho de las galerías convencionales.

6. Competencia

6.1 Competencia directa

Antes de pasar al análisis de la competencia directa, cabe mencionar el criterio que se ha seguido para escoger las distintas galerías que la conforman. Para empezar, se ha realizado una exhaustiva investigación por internet para obtener todas las galerías online posibles. Una vez he contado con todas, el principal filtro ha sido que el proceso de compra sea fácil desde Europa. Con esto me refiero a varios elementos, como por ejemplo poder pagar en euros, que las obras se envíen desde Europa para no tener que pagar costes de aduanas y unos costes de envío mayores, etc. El segundo filtro ha sido que se trate verdaderamente de galerías de arte, ya que he encontrado numerosos comercios que vendían arte, pero no era su principal producto a la venta, sino que se añadía a productos de decoración, diseño o moda. Por último, he acotado la lista de galerías a las que he considerado más importantes según varios rankings elaborados por distintas publicaciones. El precio no ha sido un factor de filtro, ya que aunque el precio máximo puede variar de una galería a otra según el prestigio de los artistas que maneje, los precios mínimos son prácticamente los mismos en todas, situándose por ejemplo en los 50€ aproximadamente para los grabados o los 300€ para las pinturas.

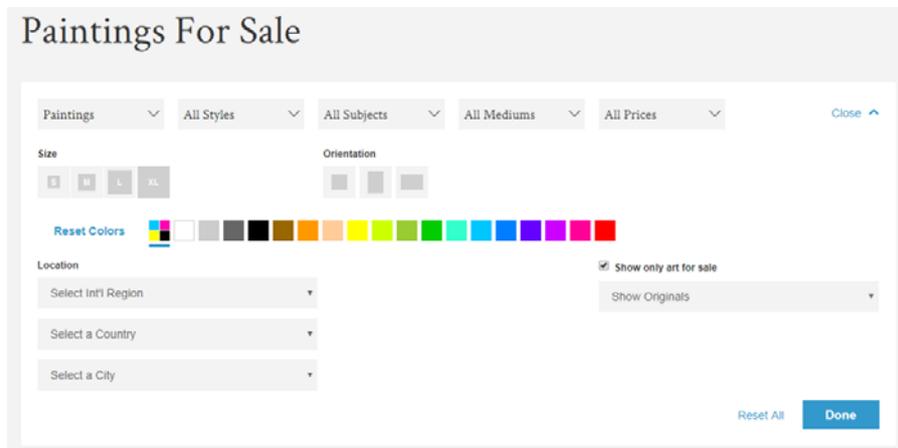


Saatchi Art es la galería de arte online referente a nivel internacional. Ofrece una cantidad de artistas y de obras que no puede igualar ninguna otra galería online. Su cartera de productos es amplia, pues vende pinturas, fotografía, dibujos y escultura.

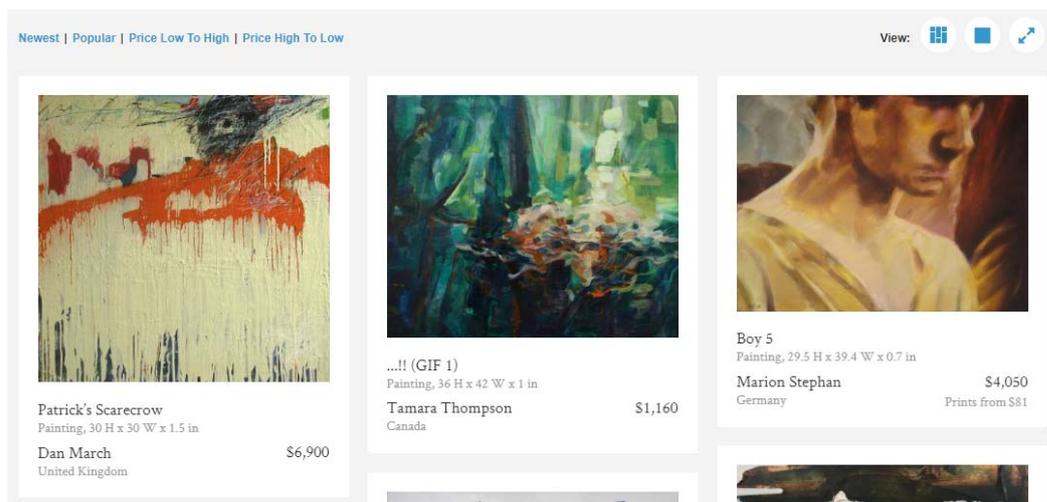
La galería fue fundada en Londres el año 2006 de la mano de la Saatchi Gallery, la galería abierta por el publicista Charles Saatchi en 1985 para exponer su colección personal al público. El año 2011 pasó a ser una empresa separada de la Saatchi Gallery, y fue en 2014 cuando Saatchi Art fue adquirida por Leaf Group, empresa de contenidos ubicada en Los Ángeles, la cual también organiza The Other Art Fair, una de las ferias de arte más importantes que se celebra en Los Ángeles cada mes de marzo.

A día de hoy Saatchi Art cuenta con artistas de todo el mundo y con obras de todos los medios. El funcionamiento de la web es convencional. Las diferentes secciones están estructuradas según los medios artísticos (pintura, fotografía, dibujos, etc). Pero dentro de cada sección, nos encontramos con una página web muy potente en lo que respecta a filtros de búsqueda, los cuales resultan muy útiles dada la gran cantidad de obras a la venta con las que nos encontramos. Entre estos filtros encontramos: estilo, tema, medio, precio, tamaño, orientación de la obra, color y ubicación. Por lo tanto, se trata de un *e-commerce* muy potente

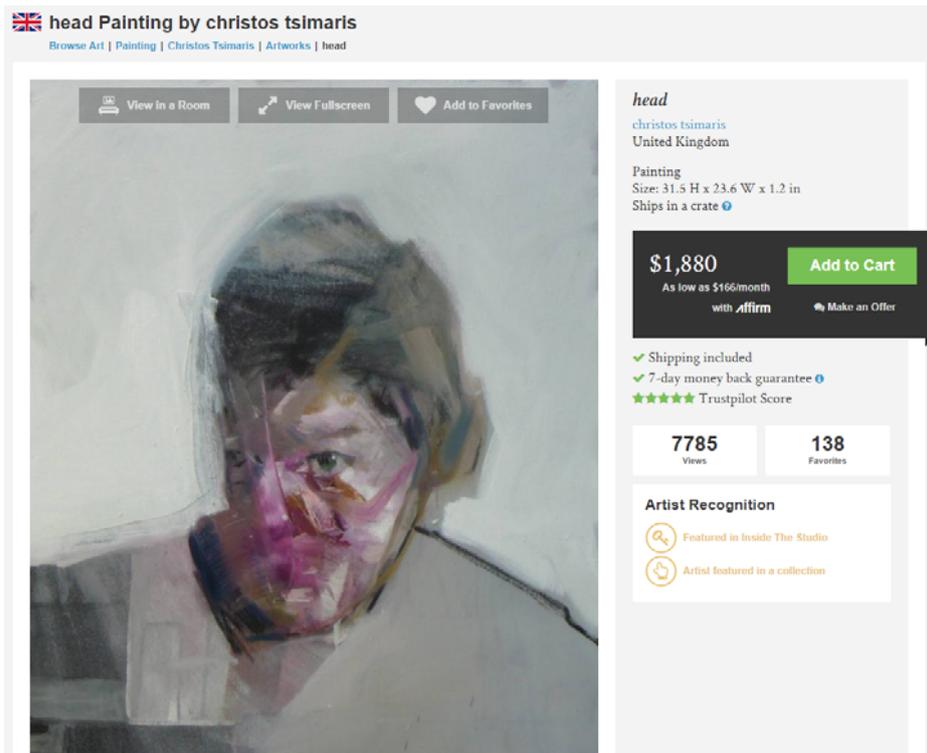
al nivel de cualquier otra tienda online referente en su sector. Además de los filtros, la página también permite ordenar las obras según novedad, popularidad y precio de más bajo a más alto o de más alto a más bajo.



Por otra parte, las obras de la búsqueda que se haya realizado se muestran en miniaturas mostrando en su parte inferior la siguiente información: título, medidas, artista, país de procedencia y precio.



Una vez hacemos *click* en una de las obras entramos más en detalle en ella, accediendo a más información de la que aparece en la búsqueda. Sobre todo, podemos ver la obra con más detalle, no sólo con una imagen más grande sino con dos posibilidades muy interesantes que ofrece la galería. Por una parte, podemos ampliar la imagen de la obra a pantalla completa, donde se puede apreciar cada detalle. Y, por otra parte, podemos ver la obra en un salón, viendo así la obra en el contexto en el cual se encontrará. Además de la imagen, vemos las posibilidades de compra, que se resumen en tres: pagar el precio indicado, financiarlo con cuotas mensuales a través de una financiera externa a la galería o hacer una oferta al artista. Sin embargo, hay un detalle que desde el punto de vista de nuestra compañía nos interesa mucho más, y es que, en algunas de las obras a la venta, Saatchi Art ofrece la posibilidad de realizar una devolución en un plazo de 7 días.



También contamos con un apartado de descripción de la obra en el que se señala el material usado, el estilo al que pertenece o algunas *keywords*. Por último, la página nos muestra otras obras del mismo artista, otras obras que nos podrían interesar y un espacio para comentarios de los usuarios.

En cuanto al envío, al ser una empresa americana muchas de las obras se envían desde Estados Unidos, por lo que si se realiza una compra desde España u otro país europeo se le cargarán a la compra unos gastos de envío más elevados. De todas formas, hay a la venta muchas obras que sí se envían desde países europeos.

Más allá de la tienda en sí, Saatchi Art funciona en gran parte como lo hacen las galerías convencionales. Y con eso nos referimos al apartado “Features” de la página web. En este apartado encontramos cientos de obras seleccionadas por distintos comisarios de arte, según varias distinciones. De la mano de estos comisarios, podemos encontrar selecciones de artistas en concreto, novedades, comisarios invitados, o según estilos. El número de colecciones es enorme, llegando a tener un gran abanico de opciones para todo aquel que no sepa por dónde empezar a buscar.

Saatchi Art también cuenta con un blog llamado “Canvas”, en el cual se publican artículos de actualidad, retrospectivas de artistas presentes en la galería, o simplemente artículos de estilo de vida relacionados con el arte, como por ejemplo “5 documentales de arte imprescindibles” o “Cómo llenar tu cocina de arte”.

Por otra parte, la galería ofrece un servicio muy competitivo que consiste en el asesoramiento personalizado por parte de un comisario, el cual indicará un seguido de obras adecuadas a las

necesidades del comprador, teniendo en cuenta aspectos como los estilos preferidos o el presupuesto. Pero lo más increíble es que este servicio no tiene ningún coste y es gratuito para los clientes de la galería.

Por último, la presencia de Saatchi Art en redes sociales es muy notoria, con 375.000 seguidores en Instagram y 431.231 *likes* en Facebook.

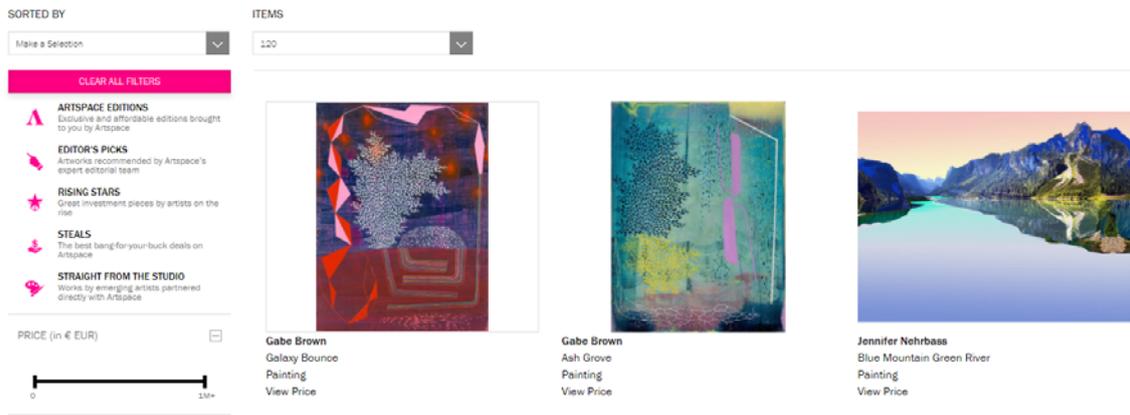
En conclusión, Saatchi Art es sin ningún género de dudas el competidor más fuerte para nuestra galería. Y no es así sólo por ser la galería de arte online líder, sino porque como hemos visto ofrece numerosas herramientas que la hacen muy atractiva para el comprador de arte principiante. Un rango de precios muy amplio, las diferentes posibilidades de búsqueda, el proceso de pago con la devolución en 7 días en algunas de sus obras, el servicio de asesoramiento o detalles como visualizar cualquiera de las obras en un salón, la hacen claramente la opción número 1.

Artspace

Artspace es la otra gran galería de arte online. Aunque quizá no goce de tanta popularidad o un número de obras a la venta tan elevado como el de Saatchi Art, se trata de una galería que se encuentra en un nivel superior de caché o prestigio. Y es algo que se puede observar en varios detalles. Por ejemplo, los precios sólo se muestran para los usuarios registrados, y eso es porque son superiores al resto de las galerías online. O también podemos ver que es una galería con un caché más elevado de los artistas con los que cuenta, como Damien Hirst o Takashi Murakami, artistas de primerísimo nivel en el contexto actual. Por otra parte, Artspace forma parte del grupo Phaidon, uno de los principales editores de libros de arte del mundo, por lo que también cuenta con el respaldo de una gran empresa.

La galería vende todo tipo de obras de arte en sus principales medios artísticos, y como elemento diferencial respecto a la mayoría, también incorpora en su oferta otros productos como libros, objetos de diseño para la casa, joyas y accesorios de moda.

En cuanto a la búsqueda de obras, nos encontramos con una web potente en lo que respecta a filtros: precio, tamaño, medio artístico, artista, color, región y movimiento artístico. Pero hay un filtro que no tienen las demás galerías y es el que incluye las siguientes categorías: ediciones Artspace, selección de los editores, estrellas emergentes, gangas y directo del estudio. Por lo que respecta a cómo se muestran las obras en la búsqueda, se representan con la tradicional miniatura, el artista, el título, el medio artístico y el precio si estamos registrados como usuarios de la galería. En caso de no ser así, en vez del precio se muestra un “ver precio” que redirige a la página de inicio de sesión o registro.



Una vez le damos *click* a una obra y entramos en detalle en ella, la información que se nos muestra no varía demasiado de lo convencional. A parte de datos como las medidas o el material usado, también se muestra el tiempo del envío y desde qué lugar se envía, algo útil para saber si tendremos que correr con gastos adicionales. Por otra parte, además de poder ver la obra a pantalla completa para apreciar todos los detalles, la página también permite ver la obra en referencia al tamaño de una persona, algo muy útil para hacernos una idea de las dimensiones más allá de las medidas en centímetros que se indican.



Más abajo también se muestra un texto en el que podemos obtener más información acerca de la obra: su significado, las formas y los colores utilizados, o el trasfondo del artista. Por último, se muestran otras obras del artista y otras obras relacionadas que nos podrían gustar.

En cuanto al envío, el coste puede variar según muchos factores. La ubicación de las obras a la venta varía mucho, así como los tamaños o los cuidados especiales, por lo que gastos como el embalaje, el servicio de transporte o los impuestos pueden cambiar mucho de una obra a otra. Aun así, el coste total final se muestra una vez se ha añadido la obra al carrito o se ha contactado con la galería si se trata de un precio elevado.

El elemento que más diferencia ArtSpace respecto a las demás galerías es su sección de subastas. Al estilo de casas como Christie's o Sotheby's, que también realizan subastas de

manera online, Artspace lleva a cabo periódicamente subastas de obras concretas. Si accedemos a este apartado de la página web encontramos las diferentes subastas programadas, con su precio de partida y la fecha y hora en la que comenzará.

A parte de las diferentes obras a la venta, Artspace también cuenta con varias secciones dedicadas a ampliar la experiencia. Para empezar, tiene un blog con todo tipo de entradas relacionadas con el mundo del arte: nuevos talentos, ferias, consejos para comprar, etc. También encontramos un archivo con entrevistas o artículos acerca de temas diversos relacionados con el arte. Además, existe la sección dedicada a agrupar las obras de arte que están a la venta según colecciones elaboradas por comisarios de la galería. Por ejemplo, colecciones según un comisario concreto o un movimiento artístico concreto.

Por otra parte, la página web incorpora un apartado llamado “Partners”, el cual funciona a modo de directorio para encontrar galerías, museos, editores de libros u ONGs que colaboran directamente con Artspace.

En cuanto a la presencia en redes sociales, Artspace disfruta de una alta notoriedad con 302.000 seguidores en Instagram y 203.000 en Twitter.

En conclusión, Artspace también figura como un claro competidor, el cual se diferencia principalmente por dos grandes motivos: el elevado caché de los artistas con los que cuenta y las subastas que organiza.

Artmajeur

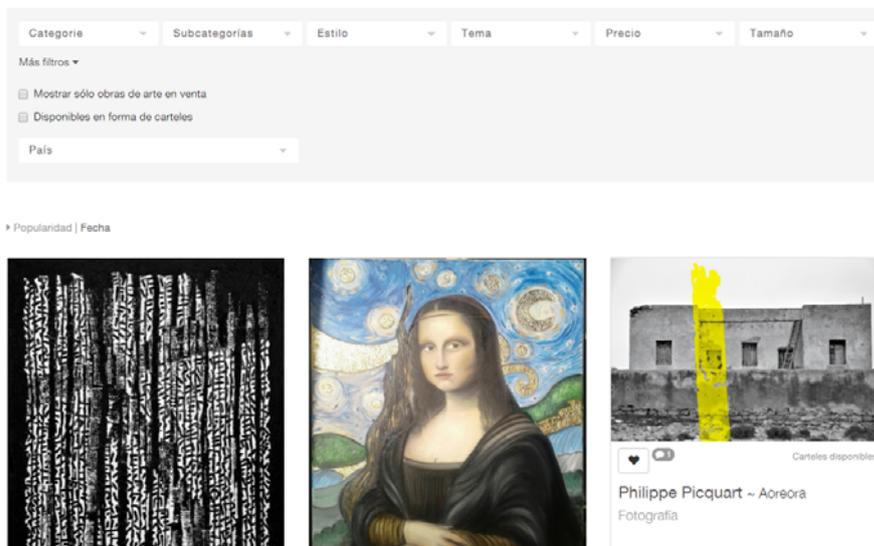
En vez de una galería, Artmajeur se define a sí misma como un *marketplace*, el cual se dirige a todo tipo de artistas, ya sean amateurs o profesionales, galerías de arte y coleccionistas. Su funcionamiento es el siguiente: el coleccionista interesado en una obra contacta directamente con el artista, y envía el pago directamente a él. Una vez recibe el pago, es también el artista el que se encarga de enviar la obra al comprador. Podemos decir por lo tanto, que Artmajeur se acerca más a un Ebay o Wallapop del arte que a una galería convencional. Con este modelo de negocio Artmajeur tiene el objetivo de democratizar el mercado del arte, dando la posibilidad de vender sus obras a artistas de todo el mundo. Por otra parte, la fuente de ingresos de Artmajeur no viene de una comisión sobre las ventas sino por una tarifa mensual que pagan los artistas vendedores de 4,08€ al mes.

Este modelo tan característico tiene dos grandes ventajas para el coleccionista. La primera es que tiene a su disposición un número enorme de obras de arte. Concretamente, Artmajeur cuenta con nada menos que un total de 1.983.229 obras juntando todos los medios artísticos y 130.882 artistas, un catálogo que no iguala ninguna de las otras galerías. La segunda gran ventaja son los precios. Al ser en su gran mayoría artistas amateurs o con un reconocimiento bajo, los precios de las obras son en general bastante más bajos que las otras galerías.

El principal inconveniente es el ya mencionado reconocimiento. A diferencia de las demás galerías, Artmajeur apenas cuenta con artistas que tengan cierto prestigio, y aunque se trata de un mercado en el que la calidad del producto es muy subjetiva, a priori las obras realizadas por artistas principiantes serán de menor nivel. Otro inconveniente es el del envío, el cual corre a cargo del artista. Dejándolo a expensas del artista, el comprador se expone situaciones muy diversas. Cada artista manejará sus tiempos de envío, el embalaje, la empresa de transporte, etc.

Centrándonos en la página web, ésta es muy sencilla. Hay dos apartados principales, que coinciden con las dos posibilidades del modelo de negocio: uno para comprar arte y otro para vender arte. El apartado de compra arroja todas las obras a la venta con la posibilidad de acotar la búsqueda mediante los siguientes filtros: categoría, subcategoría, estilo, tema, precio, tamaño y país. En cuanto a la ordenación, sólo se puede ordenar según fecha de publicación o la popularidad. Por lo tanto, en cuanto a filtros se trata de una página menos potente que las demás.

Arte Original y copias para la venta



Si entramos a una obra concreta lo que encontramos es muy similar a la información que podemos ver en otras galerías. A parte de datos como el precio, el tamaño o los materiales usados, también tenemos algunos números en referencia a la popularidad de la obra. Un elemento a destacar también es el coste del envío, el cual ya viene indicado sin añadir la pieza al carrito, y la devolución, que está disponible en la mayoría de las obras con 14 días.



© 2017 António Trindade / ACERVO - CONTEMPORARY ART



António Trindade [+ Seguir](#) (ACERVO - CONTEMPORARY ART)
THE DREAMER II (2017)

> Pintura, 80x80x2 cm

1.600,00 € [Comprar](#) [Haga una pregunta](#)

Envío a España: 150,00 € (Entrega Premium con seguro y seguimiento)

Transacciones seguras: PayPal / Tarjeta de crédito

Se aceptan devoluciones: 14 días

Popular! 3.255 vistas 12 collections

author: António Trindade
title: The Dreamer
year: 2016
technique: oil on canvas
dimensiones: 80 x 80 cm

Temas relacionados: Pintura, Oleo, Arte figurativo, Lienzo, Mujeres, antonio, trindade, contemporary, art, lisbon, portugal
Añadido el 16 ene. 2018

[Enlace permanente](#)

Respecto a los precios, quizá sea la galería que tenga las obras más baratas, muy probablemente gracias a su modelo de negocio. Sin embargo, también encontramos obras con precios elevados por encima de los 15.000€.

Más allá de la compra-venta de obras de arte, la aportación de Artmajeur en cuanto a contenido editorial es mucho menor que sus competidores. Lo que encontramos es una comunidad online que tiene como objetivo la interacción entre artista-coleccionista, a través de los comentarios de los usuarios en las obras o el foro en el que se discuten los temas creados por los usuarios. También existe un blog con entradas relacionadas con el mundo del arte, aunque la frecuencia de publicación es menor que las otras galerías.

En definitiva, Artmajeur es una gran opción para aquellos coleccionistas que busquen una gran cantidad de opciones y que no den importancia al prestigio o el reconocimiento del artista. Por el contrario, prefieren dejarse llevar por sus gustos y adquirir obras sin necesariamente tener que conocer su trasfondo.

ABSOLUT ART.

Absolut Art es la marca independiente nacida de la mano de Absolut Vodka que tiene como objetivo facilitar y democratizar a todo el mundo el acceso al arte contemporáneo. Según ellos mismos, el motivo por el cual una marca de vodka ha tomado este paso es por la fuerte relación que le une con el arte. Desde que en 1986 Andy Warhol declarara su amor por el diseño de la botella Absolut, desembocando en un trabajo de 600 botellas, a la marca se le han unido figuras del mundo del arte como Keith Haring, Louise Bourgeois o Damien Hirst. Eso sí, aunque el objetivo de Absolut Art sea hacer el arte contemporáneo más accesible, existe

un fuerte compromiso con la calidad, tanto en la obra como en todo lo que la rodea (el marco, la gestión del envío, etc).

Absolut Art lleva a cabo un trabajo con sus comisarios para conseguir el mejor talento alrededor del mundo, desde artistas locales hasta artistas presentes en el MoMA de Nueva York. En cuanto al modelo de negocio, los ingresos por las ventas se reparten al 50% entre el artista y la galería, por lo que se trata de un modelo prácticamente idéntico al que se implantaría en nuestra compañía.

En cuanto a la página web, se trata de un diseño sencillo y minimalista, que cuenta con cuatro grandes secciones a parte de la *home* de presentación: la tienda, video de los artistas, información y la tarjeta regalo. Si entramos a la tienda podemos ver que la colección de obras a la venta es más limitada que las otras galerías que hemos visto, contando con un total de 312 piezas entre todos los medios artísticos. También podemos ver que al igual que Artmajeur, se trata de una página web que queda lejos de Saatchi Art y Artspace en cuanto a la potencia de su buscador, ya que tanto las opciones de filtros como de ordenación de la búsqueda son más limitadas. De todas formas, la web cuenta con un filtro interesante, que es el de “escena artística”. Este filtro nos permite acotar la búsqueda a obras desarrolladas en cuatro grandes ciudades: La Habana, Berlín, Estocolmo y Los Ángeles.

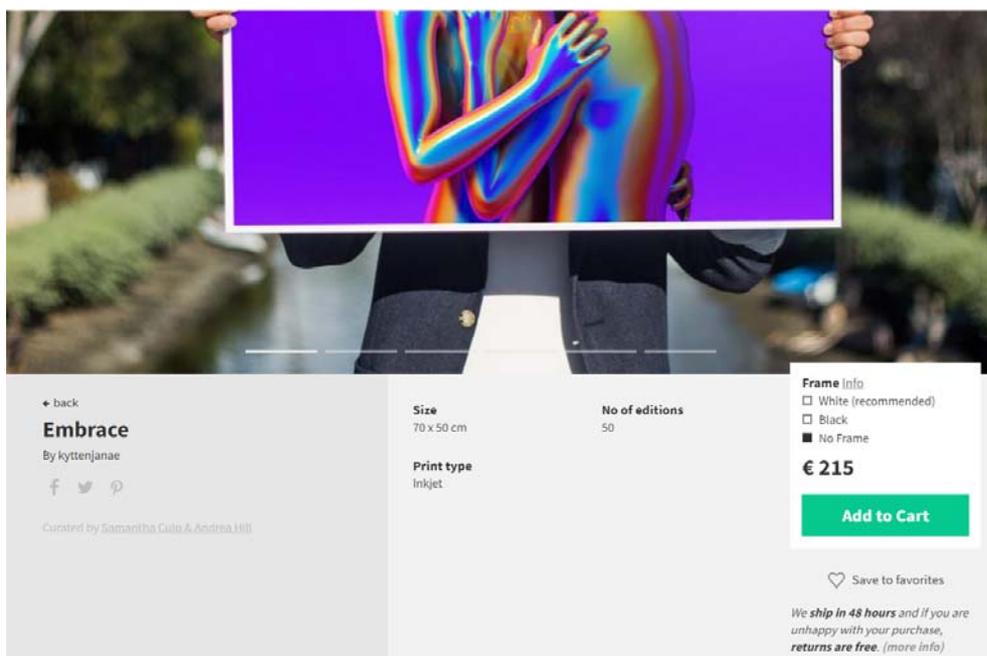
The screenshot shows the Absolut Art website's search interface. At the top, there are four filter categories: 'Art Scene' (Stockholm, Berlin, etc.) with a dropdown set to 'All'; 'Size' (50x70 cm, etc.) with a dropdown set to 'All'; 'Category' (Photo, Digital, etc.) with a dropdown set to 'All'; and 'Price' with a slider ranging from €75 to €2895. Below the filters, it indicates '312 artworks' and offers a 'View' option with 'Detail' selected and 'Frame' unselected. A 'Sort by: Default' dropdown is on the right. The main display features a grid of four artworks:

- Whiteout** by Jeanette Getrost, priced at €290.
- Fame 4** by Olliv87, priced at €430.
- The Cool Breeze** by Carly Kuhn, priced at €150.
- Can You Grab Smoke?** by Malin Gabriella Nordin, priced at €150.

Each artwork has a 'Shop' button and a heart icon for favoriting.

Lo más sorprendente al entrar a una obra en concreto es la cantidad y calidad de imágenes de las que disponemos para apreciar los detalles de la obra y su tamaño y escala. Para empezar, la primera imagen en cualquier obra que escojamos es la de alguien sujetando con las manos la obra, haciéndonos de esta manera una idea de la escala. También tenemos imágenes de alta resolución para apreciar los detalles, o una imagen de la obra reposando sobre una mesa para verla desde otra perspectiva. En cuanto a la información, no dista mucho de lo que ofrecen las otras galerías: precio, medidas y materiales usados. Absolut Art también nos da la posibilidad de escoger entre tres tipos de marcos distintos. Más abajo, también tenemos a nuestra disposición una descripción y un video acerca del artista autor de la obra. Por último,

se aporta información acerca de la calidad de los marcos y el diseño del certificado de autenticidad.



Esto último nos lleva a la otra sección de la página web de Absolut Art, que es la de vídeos de los artistas. En este espacio podemos ver el perfil de todos los artistas presentes en la galería. A parte de un pequeño texto de presentación del artista, el principal reclamo son los vídeos en los que se muestra al artista, su método de trabajo o sus inspiraciones.

Por último, la página también promociona en su correspondiente sección la tarjeta de regalo, la cual puede ser cargada con 50€, 150€ o 300€. Esta tarjeta posibilita regalar arte sin las complicaciones del envío, que al ser delicado tarda más que otro tipo de productos más convencionales.

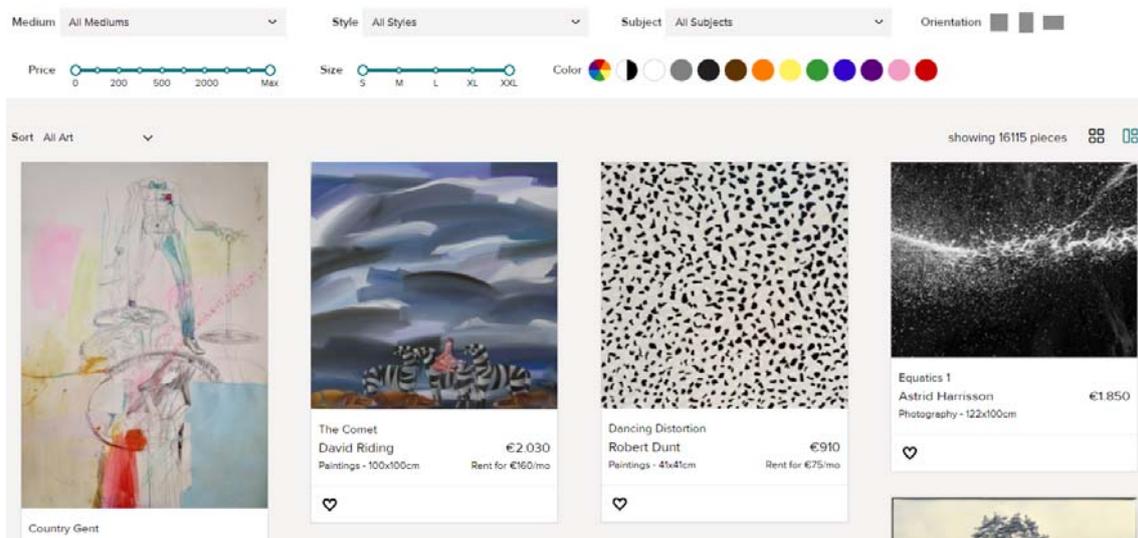
En conclusión, Absolut Art es un serio competidor debido a que es una galería respaldada por una gran marca, y también por su detalle y atención a la calidad. Aspectos como la calidad del marco o la importancia y la promoción que le dan a sus artistas pueden llegar a ser muy atractivos para el comprador potencial.

RISE ART

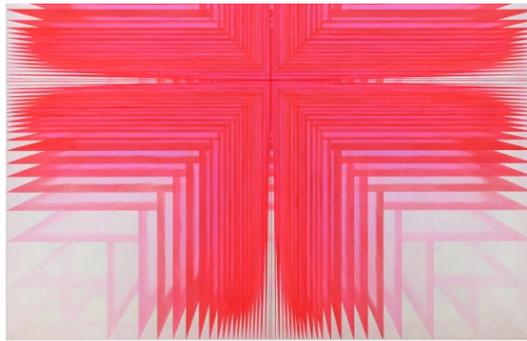
La filosofía de Rise Art se centra en la figura del comisario de arte. Su mantra es “Nosotros seleccionamos, tú eliges”. Se trata por tanto de una galería muy enfocada a aquellos compradores que necesitan o les gusta que un profesional del arte haga por ellos el trabajo de entender qué obras se adaptan mejor a las necesidades. El posicionamiento es claro: una galería de arte online dirigida por un equipo de comisarios de arte profesionales que seleccionan y hacen accesible el arte contemporáneo.

Por otra parte, también nos encontramos con una página web con un diseño bastante atractivo, en el que predominan las imágenes de gran tamaño. En la *home* de la página, nos encontramos con algunas colecciones de obras para comprar según estilos o inspiraciones. Por ejemplo, encontramos las colecciones “Obras para escaparse” u “Obras para la primavera”.

Si entramos a la tienda en sí, podemos ver que tenemos una selección de filtros bastante amplia: medio, estilo, tema, precio, orientación y color. Cada una de las obras muestra el título, el nombre del artista, las dimensiones, el precio y hasta la cuota mensual por la que se podría alquilar. También podemos ver que Rise Art cuenta con un catálogo bastante amplio, con un total de 16.115 piezas a la venta.



Entrando en la página individual de la obra, vemos que la información mostrada no dista demasiado de lo que hemos visto en las anteriores galerías. Más allá de los datos acerca de dimensiones, imagen con la obra a escala o las opciones de marco, lo que realmente destaca en Rise Art es “The Insider View”, una reseña de la obra realizada por uno de los comisarios de la galería. Este pequeño texto de la mano de un profesional nos da una aproximación a la obra como los materiales usados, la técnica, las diferentes inspiraciones o el significado. Además de esta reseña, también se ofrece una pequeña biografía del artista y una explicación de sus trabajos y su estilo.



€11,155

Framing options ▾

ADD TO BASKET

Rent from €815/month

♥ Wishlist

Product Info

The Insider View

About this Artwork

Delivery & Returns



Rise Art Prize Judge Emilyya Colliver says:

"These works really stand out, with their icy neon vibrancy and clear visual reference to the digital realm. Some of Lei's works almost hum like a neon sign. The use of repetition contributes to this sense of latent energy. This otherworldly sense of bright digital light and unnatural colours gives the impression of a window into a virtual world. After looking at one of his works for a few minutes, the designs are almost burned onto your eyeballs - like a Rothko for the modern age."

Need to know

Lei paints mystifying abstract pieces that critique the effects of virtual reality on contemporary society.

The artist has exhibited his work widely.

These are ultra-modern artworks that would suit a contemporary interior.

Un elemento diferenciador de Rise Art respecto al resto de galerías, y que ya se ha avanzado antes, es el servicio de alquiler de la galería. El servicio es muy sencillo, el comprador puede ver en la página de cada obra la cuota mensual por la cual podrá alquilar la pieza, seleccionando los meses que desee. Si se decide alquilarla, Rise Art la enviará a su domicilio y se devolverá al cabo del tiempo establecido.

Rise Art también cuenta con un blog, en el que de manera bastante periódica se publican entradas relacionadas con el mundo del arte. Por último, también existe el apartado de contacto con la galería, a través del que cualquier coleccionista puede ponerse en contacto con alguno de los comisarios del equipo para pedir consejo en la toma de decisiones de compra, recomendaciones, etc.

En definitiva, Rise Art es una opción a considerar para todo aquel que ponga en valor la figura del comisario. Quizá alguien que se sienta intimidado por el arte contemporáneo o que necesite la opinión de alguien experto para comenzar su colección valore más esta galería que otras como Artmajeur que, aunque cuenta con precios más bajos y un catálogo muy superior, no ofrece ningún tipo de servicio en cuanto a asesoría.

6.2 Competencia indirecta

En la competencia indirecta hacemos referencia a todas aquellas formas de comprar arte por internet que no son a través de galerías online propiamente dichas. Tras haber realizado el análisis del contexto, la categoría y la competencia directa, las dos grandes alternativas a las galerías online son, en primer lugar, las plataformas online de arte, y en segundo lugar las casas de subastas online.

Las plataformas online de arte son páginas web con el objetivo de divulgar y comerciar arte, siendo Artnet y Artsy las dos principales plataformas en la actualidad. Por una parte, tienen varias herramientas que permiten a los usuarios ampliar su conocimiento del arte y del mercado. De manera general, todas tienen algún tipo de directorio de artistas, obras, museos y galerías. Dentro de estos directorios hay miles de perfiles con información detallada. Además de los directorios, también suelen contar con algún tipo de blog, repasando la actualidad de la industria o simplemente ampliando conocimiento sobre temas determinados.

Además de esta parte de divulgación también tienen como decimos su sección de compra-venta. En vez de vender las obras directamente y tenerlas en propiedad o en exclusiva, lo que hacen las plataformas es ofrecer una gran cantidad de obras que están a la venta en galerías distintas. Es decir, a modo de directorio de igual manera que en las otras secciones, la plataforma redirige al usuario a la galería que vende la obra en cuestión. Esto tiene la gran ventaja de que el comprador tiene a su disposición un catálogo enorme, imposible de igualar por una sola galería. Otra gran ventaja es que son páginas muy bien desarrolladas y muy potentes en cuanto a búsqueda, situándose al nivel de Saatchi Art y Artspace. El principal inconveniente es que confluyen muchas galerías distintas, y eso significa que las condiciones de compra varían mucho. Y otro gran inconveniente es que muchas de las obras no se pueden comprar online, sino que lo que obtenemos es una referencia de la galería en la que se encuentra. Esto pasa sobre todo en las obras de los artistas de más renombre.

Por si no fuera poco, tanto Artsy como Artnet organizan subastas online propias, en las cuales las obras sí son propiedad de la plataforma. De este modo, también solapan la función de las casas de subastas tradicionales.

Estas casas de subasta también están presentes en internet desde hace unos años. Como vimos en el apartado de contexto, las dos grandes casas son Christie's y Sotheby's, las cuales ambas organizan subastas online en sus páginas web. Aunque distan bastante de la idea de negocio de las galerías online, sí son una gran opción para el coleccionista que dispone de los recursos y el conocimiento de arte necesarios para poder participar en estas subastas. Aunque los lotes más valiosos se subastan de manera presencial en las diferentes sedes de las casas, los lotes que se subastan de forma online siguen siendo de más nivel que los que encontramos en las plataformas.

En definitiva, la competencia indirecta puede que no sea el mismo modelo de negocio que el nuestro y el de nuestra competencia, pero ello no significa que no sean una gran alternativa para nuestro target.

7. Stakeholders

Para el análisis de los *stakeholders*, o lo que es lo mismo, los públicos de interés que se sitúan alrededor de la compañía, vamos a utilizar la estructura de públicos que diferencia entre internos y externos.

7.1 Entorno interno

El entorno interno es el que se refiere a los públicos que se encuentran dentro de la compañía, siendo básicamente los empleados.

Nuestra empresa va a empezar con cero empleados y unos recursos escasos, por lo que los empleados no son uno de los públicos a los que habrá que tener en cuenta en la etapa de lanzamiento. Al haber sólo la presencia del fundador, éste no tendrá que llevar a cabo ningún trabajo de comunicación interna.

Sin embargo, a medida que la compañía vaya creciendo y se aumente la plantilla, sí que será indispensable una comunicación interna para conseguir que todos los empleados tengan presente la información necesaria para que la empresa funcione y se aumente el rendimiento y la eficacia.

Teniendo en cuenta el área de negocio y el sector de una galería de arte, los empleados de la compañía tendrán que estar muy al día de las novedades que se vayan desarrollando en el mundo del arte. Y no sólo eso, también tendrán que tener una base previa de conocimientos acerca del mercado del arte y todo su funcionamiento. Esto se podrá conseguir con distintas herramientas de comunicación interna, como por ejemplo una *newsletter* semanal para las novedades, y una presentación extensa para la explicación del mercado del arte.

7.2 Entorno de trabajo

En el entorno de trabajo encontramos aquellos públicos que interactúan directamente con la compañía y con los que se mantiene una relación continua. Dentro de este entorno encontramos los siguientes públicos: consumidores, proveedores, distribuidores y accionistas.

Como cualquier otra empresa, la comunicación a los consumidores tendrá que tenerse muy en cuenta por varios motivos. Tratándose de una galería, que vende un producto tan especial como es el arte, es importante que se lleve a cabo una comunicación que inspire y guste al consumidor. Hay muchos canales para emitir esta comunicación, pero uno de los más importantes para nuestro negocio será la página web, ya que en ella es donde se producen también todas las ventas. Los usuarios que entrasen a la web no sólo encontrarían toda la información necesaria de cada obra, sino que también contarían con información o contenido relativo al mundo del arte, la situación del mercado actual, consejos de cómo comprar, etc.

Por lo tanto, se buscaría ofrecer a los consumidores un entorno en el que no sólo se compra arte sino en el que también se aprende y se disfruta con el contenido disponible. Podemos decir por lo tanto que la comunicación a nuestro consumidor prácticamente forma parte de nuestro modelo de negocio, ya que aunque no se paga por ella, forma parte de la experiencia. Para poder llevar a cabo con éxito la comunicación a este *stakeholder* tan importante también será preciso tener muy claro nuestro target: cómo es a nivel demográfico y actitudinal, qué le gusta, cuáles son sus actividades, etc.

Con proveedores podemos entender que nos referimos a aquellas empresas que nos aportaran productos o servicios necesarios para desarrollar nuestra actividad comercial, como por ejemplo la plataforma web, *stock* de las obras, equipamiento, etc. Pero si hablamos de nuestro negocio, una galería de arte online, nuestro principal proveedor sin el que no habría negocio son los artistas. Además de los consumidores, es el otro gran *stakeholder* al que nos tendremos que dirigir con nuestra comunicación. Pero a diferencia de los consumidores, la comunicación con los artistas será muy distinta. En vez de hacer una comunicación en nuestra página web accesible a todos los usuarios que entren, con los artistas se mantendrá una comunicación directa, con una relación personal. Al artista se le guiará por todo el proceso de venta, desde las primeras negociaciones, hasta el cierre de la venta, pasando por un seguimiento de la actividad de su obra en la web. De esta forma el artista sabrá en todo momento en qué estado se encontrará su obra a la venta.

En cuanto a los distribuidores, no es un público al que vayamos a tener que dirigir nuestra comunicación, ya que realmente somos nosotros mismos los distribuidores. En caso de que tuviéramos algún tipo de servicio contratado de distribución de alguno de nuestros productos sí que sería necesario llevar a cabo una comunicación dirigida a facilitar la venta de las obras.

Los accionistas también son un público al que no habrá que realizar comunicación, de momento. En su etapa de lanzamiento la empresa no tendrá un accionariado, ya que la primera inversión vendrá del capital aportado por el fundador. Pero en etapas posteriores lo más probable es que haya que acudir a una fuente de inversión para poder conseguir un crecimiento estable. Ya sea a un banco, a través de un detallado plan de empresa, o de otras modalidades de inversión como los *business angels*, a los que habría que ir actualizando con resultados y novedades, la comunicación a los accionistas o inversores será clave para seguir contando con su confianza.

7.3 Entorno general

El entorno general lo conforman todos aquellos públicos que no interactúan de manera directa con la organización, pero sí influyen en ella. Éstos son: los medios de comunicación, los líderes de opinión, la administración, la comunidad y las instituciones.

Los medios de comunicación son un público a tener muy en cuenta ya que podrán servirnos para conseguir notoriedad entre nuestro target. Si conseguimos estar presente en medios de comunicación podremos acceder a que mucha más gente nos conozca. Y si por encima aparecemos como una galería recomendada y la reseña es positiva, el resultado para la compañía es aún mayor. Tratándose de una galería de arte online, internet será a priori el principal medio de comunicación en el que podremos aparecer. Ya sea en blogs, redes sociales o foros, tendremos que conseguir que el nombre de nuestra galería se asocie con conceptos e ideas que nos interesen. Por otra parte, también nos puede beneficiar en gran medida una *publicity* que no necesariamente haga referencia a nuestra galería, sino que hable de las galerías online de una forma positiva y animando a la compra en ellas. A pesar de que centraremos nuestros esfuerzos en internet, tampoco hay que descartar el resto de medios. Por ejemplo, sería un gran logro aparecer en televisión, y ciertas publicaciones impresas también nos pueden hacer llegar a muchísimas personas.

En un mundo cada vez más influenciado por las redes sociales, los líderes de opinión también son un *stakeholder* crucial para nuestro negocio. Aunque no nos encontramos en un sector como por ejemplo el de la moda, en el que la figura del *influencer* tiene muchísimo poder, sí que las redes sociales juegan un papel importante. Sobre todo en el panorama digital en el que se encuentra la galería, las redes sociales juegan un papel más importante que otros ámbitos en los que también podríamos encontrar líderes de opinión. Por este motivo, será preciso realizar una comunicación eficaz y atractiva a los líderes de opinión del mundo del arte que puedan hacer referencias positivas hacia nuestra empresa.

Al ser una empresa constituida como tal, también tendremos que realizar una mínima comunicación con las distintas administraciones que nos atañen, más que nada en todo aquello que respecta a las leyes y las normativas que hay que cumplir.

En cuanto a las instituciones, sí que sería interesante realizar comunicación con algunas de ellas. Siendo parte del mercado del arte, y para continuar con nuestra misión de aportar valor artístico más allá de la venta de una obra, podríamos realizar acciones de comunicación con instituciones del mundo del arte como museos, fundaciones, etc.

Por último, la comunidad también es un *stakeholder* importante. Al formar parte de un mercado relativamente pequeño, será relevante difundir nuestra marca entre la comunidad del arte a nivel nacional y europeo, llegando a impactar a aquellas personas que tienen afición por el arte y acuden a museos o a galerías, forman parte de algún club, etc.

7.4 3 *stakeholders* a los que dirigirnos

Si queremos ser realistas, sería imposible llevar a cabo todo tipo de acciones comunicativas a cada uno de nuestros *stakeholders*. Por ello, es necesario priorizar y detectar cuales son los públicos de interés más importantes para la organización. Sobre esta selección de 3

stakeholders se basará la gran mayoría de la comunicación que un futuro realice la compañía, aunque como veremos más tarde, unos son más importantes que otros.

Sin duda el público más importante para nosotros y al que tendremos que dirigir la mayor parte de nuestra comunicación es el consumidor. Igual que cualquier otra marca, queremos impresionar y atraer a la gente que nos va a comprar, es decir, las personas que sostienen el negocio y sin las cuales no existiría la galería. Por ello, es lógico que concentremos la mayor parte de nuestros esfuerzos en nuestro público objetivo. Teniendo en cuenta que vamos a dedicar tantos recursos a este *stakeholder*, también será esencial un buen análisis del target, para que de esta forma acertemos en aquellas personas que realmente podrían llegar a comprar en la galería. Como hemos avanzado antes, la comunicación hacia el consumidor se canalizará a través de dos vías: una la página web y las redes sociales de la galería, y otra la comunicación que se haga a partir de lo planificado en el plan de comunicación que veremos más adelante en el proyecto.

El otro gran *stakeholder* al que dirigirnóson los proveedores, es decir, los artistas presentes en la galería. Sin embargo, la comunicación con ellos será radicalmente distinta a la que hagamos con los consumidores. La comunicación con los artistas será personal, directa, atenta, y en definitiva, intentando conseguir que cada uno de ellos se sienta especial y atendido como el mejor. Los beneficios de esta comunicación es que los artistas querrán estar con nosotros y que sus obras se vendan en la galería, desarrollando también un boca-horeja que nos beneficiará. Mientras que el principal inconveniente es que esta comunicación no es sostenible en un número alto de artistas, por lo que tendremos que limitar el número de artistas presentes en la compañía.

Por último, también creemos que los medios de comunicación son un público de interés importante. El principal motivo es que los medios de comunicación tienen el poder de llegar a muchas personas, y por lo tanto de influenciarlas con sus contenidos. Por ello, será interesante y beneficioso para la compañía mantener la mejor relación posible con cuantos más medios mejor. De esta manera, tendremos más opciones de aparecer en medios de comunicación como cadenas de televisión, prensa o medios online.

Como vemos, el consumidor y los proveedores (los artistas) son los dos grandes *stakeholders* para la compañía, pues serán los dos grandes causantes de que se sostenga la galería. Sin embargo, hay una gran diferencia entre los. Así como el consumidor requerirá una estrategia y un plan de comunicación, la comunicación hacia los artistas no lo requerirá. En vez de planear acciones, la comunicación con los artistas será diaria y no planificada, ya que no se trata de emitir mensajes persuasivos. Por lo tanto, toda la estrategia que vamos a ver a continuación en el proyecto y el plan de comunicación van a ir dirigido a impactar al consumidor.

8. DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva - Ninguna experiencia en el sector del arte - Ningún contacto en el sector. Tanto artistas como personas de influencia - Marca nueva - Poco conocimiento en creación de <i>e-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia muy establecida y con unos recursos mucho mayores - Posibilidad de que nuestro target no apueste por consumir arte - Empeoramiento de la economía y el consumo o conflictos políticos como el <i>brexite</i> o el <i>procés</i> - Altos costes de envío para el comprador
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio único y diferente al resto de galerías online - Poca o ninguna inversión necesaria - No hay necesidad de una plantilla de trabajadores amplia - No se necesita un espacio físico - Alto conocimiento del target - Facilidad para crear portales <i>e-commerce</i> con herramientas online - Posibilidad de vender a toda Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Nos dirigimos a un target al que no se ha dirigido ninguna galería - Alto crecimiento de empresas similares - Crecimiento del <i>e-commerce</i> y la economía en general - No hay una galería online a destacar en España - Artistas jóvenes con talento

8.1 Debilidades

Empresa nueva: ser una empresa nueva significa empezar desde 0 con todo lo que eso conlleva. Hay que crear toda la plataforma *e-commerce*, hacer toda la búsqueda de artistas para que se conviertan en *partners* de la galería, etc.

Ninguna experiencia en el sector del arte: a pesar de haber hecho un pequeño apartado en el contexto de la empresa, el mercado del arte es singular y complicado, y no se empieza a aprender hasta que no se tiene una experiencia directa con él. Y aunque en el ámbito online sea más abierto y entendible, no tendré el mismo conocimiento que otros que hayan participado de él previamente.

Ningún contacto en el sector. Tanto artistas como personas de influencia: el hecho de no tener ningún contacto implica que el moverse por el mercado del arte será mucho más complicado. Por ejemplo, será más difícil acceder a artistas, encontrar talento, o personas que tengan conocimiento y puedan ayudar.

Marca nueva: al ser una marca nueva tendremos que crear una imagen y una reputación que aún no tenemos. Normalmente cualquier consumidor prefiere una marca que conoce a una que desconoce, por lo que darnos a conocer y ganarnos la confianza de la gente requerirá mucho esfuerzo y tiempo.

Poco conocimiento en creación de *e-commerce*: aunque tengo ciertos conocimientos de informática y programación, no son suficientes como para crear un portal *e-commerce*, o al menos uno que tenga el nivel necesario para poder afrontar la competencia. Eso significa que tendremos que utilizar una herramienta de un tercero para poder crear y mantener nuestra plataforma, limitándonos a las opciones que ofrezca.

8.2 Amenazas

Competencia muy establecida y con unos recursos mucho mayores: como hemos visto en el apartado de competencia, algunas de las galerías online tienen puntos fuertes que las hacen muy competitivas y muy difíciles de igualar. Eso significa que desde nuestra parte tendremos que ofrecer al consumidor algo distinto a las demás galerías que le compense.

Posibilidad de que nuestro target no apueste por consumir arte: como veremos más adelante, vamos a dirigirnos a un target muy específico al que nunca antes se le ha dirigido una galería exclusivamente a ellos. Sin embargo, es un riesgo alto, ya que quizá no son personas que consideren consumir arte.

Empeoramiento de la economía y el consumo o conflictos políticos como el *brexit* o el *procés*: por el momento la situación económica europea es positiva, y conflictos políticos como el *brexit* o el *procés* no están afectando demasiado, pero no es algo seguro, y en cualquier momento las cosas podrían dejar de ir tan bien.

Altos costes de envío para el comprador: este es un punto que comparten todas las galerías online, pero que a su vez las diferencia de la gran mayoría de comercios online. Un comprador que no esté acostumbrado puede verse intimidado por los costes de envío y echarse para atrás.

8.3 Fortalezas

Modelo de negocio único y diferente al resto de galerías online: algunas de las galerías que hemos visto en la competencia incluyen pequeños elementos similares a la idea de nuestra galería, pero ninguna de ellas centra su modelo de negocio como haremos nosotros con el seguro de devolución. Y ninguna de ellas se dirige específicamente al target que vamos a ver más adelante. Esto nos diferencia totalmente del resto y es el principal reclamo para que los consumidores vengan a nosotros y no a la competencia.

Poca o ninguna inversión necesaria: sobre todo en las primeras etapas de la compañía, la inversión necesaria para iniciar la actividad será mínima. Sólo crecerá la necesidad de inversión a medida que crezca el tamaño y la actividad de la galería (mayor stock de obras, mayor gestión, más clientes, más artistas en cartera, etc).

No hay necesidad de una plantilla de trabajadores amplia: igual que la inversión, la plantilla de trabajadores necesaria va a ser muy pequeña, pero a medida que se crezca sí que habrá que ampliarla para poder cubrir toda la actividad.

No se necesita un espacio físico: aunque sí será necesario algún espacio de oficina y otro (o el mismo) para el stock de las obras, no dispondremos de un espacio físico en el que atender al cliente, lo cual nos supondrá un ahorro en los costes.

Alto conocimiento del target: a causa de algunas de mis aficiones y mis relaciones sociales, conozco bien el tipo de personas a las que quiero dirigir la galería, por lo que no habrá problema en realizar un detallado análisis del target.

Facilidad para crear portales e-commerce con herramientas online: anteriormente hemos señalado la falta de conocimiento en creación de portales e-commerce como una debilidad, pero el uso de herramientas online tiene una parte positiva, y es que la creación y el mantenimiento serán muchísimo más fáciles y rápidos, con lo que nos ahorraremos tiempo y problemas.

Posibilidad de vender a toda Europa: siendo una tienda online como cualquier otra y gracias a las relaciones comerciales entre los países europeos, vender a cualquier país de nuestro entorno será relativamente fácil, siendo el coste del envío lo más significativo en vender en un país u otro.

8.4 Oportunidades

Nos dirigimos a un target al que no se ha dirigido ninguna galería: dirigirse a este target supone una oportunidad para conquistar un público al que de momento no se ha dirigido nadie, o al menos, que lo haya hecho con éxito. Si conseguimos la fidelidad de este target tendremos muchísimos consumidores potenciales dispuestos a comprar en nuestra galería.

Alto crecimiento de empresas similares: el crecimiento y el surgimiento de otras galerías online nos indica que es un buen momento para ser una galería online, con la contrapartida que hemos comentado antes de que implica una mayor competencia.

Crecimiento del *e-commerce* y la economía en general: según el contexto realizado lo más probable es que tanto la economía como el *e-commerce* sigan su senda de crecimiento y resultados positivos, lo que es bueno para que la galería pueda crecer más fácilmente.

No hay una galería online a destacar en España: tal y como vimos en la competencia, no hay ninguna galería que compita o se iguale a las del resto de Europa, por lo que la nuestra podría cubrir perfectamente ese hueco.

Artistas jóvenes con talento: hoy en día con las redes sociales es más fácil que nunca encontrar talento fácilmente, con lo que podremos acceder a ellos sin dificultades y tratar de atraer a la galería los mejores artistas con una mayor proyección.

9. Conclusiones del análisis

Tras todo este análisis, ahora podemos tener una imagen fija del contexto en el que va a nacer la nueva empresa y la nueva marca. A qué dificultades se va a enfrentar y qué oportunidades va a tener que aprovechar. Esto nos servirá para determinar los objetivos de la estrategia y a partir de ahí cumplir los diferentes pasos para crear la marca.

Las dos mayores dificultades con las que va a tener que lidiar la galería son la competencia y el hecho de ser nuevos. Como hemos visto, todas las galerías analizadas que conforman nuestra competencia alcanzan un nivel muy alto en cuanto a aspectos como catálogo, artistas en cartera, calidad de la web o facilidades para la compra. Algunas como Saatchi Art o Artspace llegando al nivel de cualquier otro *e-commerce*. Por lo tanto, sería ingenuo pensar que podemos competir con ellas haciendo lo mismo. Para diferenciarnos de la competencia, tendremos que hacer valer nuestro modelo de negocio y crear un posicionamiento distinto, que sea más atractivo para el público al cual nos vamos a dirigir.

Por otra parte, el hecho de ser una empresa y una marca nuevas hace que tengamos un hándicap muy grande al no conocernos nadie. Lo más normal es que cualquier consumidor prefiera una marca conocida. Para contrarrestar esto tendremos que darnos a conocer, para dejar de ser una marca desconocida para el público.

No todo son inconvenientes. También nos encontramos en un momento positivo para la creación de un negocio así, con una economía que acompaña y el sector en crecimiento. Eso demuestra que hay una demanda por obras de arte a través de internet.

Además, el target al cual nos vamos a dirigir es toda una apuesta. Al no haber sido considerado aun supone un riesgo, pero si conseguimos ganárnoslo tendremos a una gran cantidad de consumidores potenciales que pueden llegar a ser clientes de la galería.

En definitiva, de cara a la estrategia y la creación de la marca el objetivo principal ha de ser el de darse a conocer, siendo el posicionamiento el objetivo secundario que tendremos cumplir.

10. Estrategia de marca

10.1 Target

A continuación, vamos a analizar y detallar quién y cómo es nuestro target, es decir, las personas a las que vamos a dirigir nuestra comunicación. El motivo por el cual se ha situado el análisis y la definición en la segunda parte del proyecto y no en la primera de análisis, es porque considero que la elección del target supone la primera decisión estratégica. En vez de identificar el target según el consumidor de arte en galerías online, se ha apostado por dirigir la comunicación a un público objetivo que a priori no tiene demasiado que ver con el arte. Un público al cual nunca se ha dirigido en exclusiva una galería de las de nuestra competencia.

A grandes rasgos, nos referimos a la cultura urbana actual, la cual en los últimos años está ganando mucha popularidad y que cada vez es más y más influyente en sectores como los de la música o la moda. Por ejemplo, en el caso de la moda, lo que empezó como un movimiento liderado por pequeñas marcas de sub-culturas como el *skate* o el *hip hop*, hoy en día es el fenómeno *streetwear*, quizá la mayor tendencia en la moda actual. Grandes casas de lujo como Dior o Louis Vuitton se están acercando a este movimiento, el cual triunfa sobre todo en la generación *millennial*.

Si marcas de moda tan emblemáticas y con trayectorias tan largas pueden acercarse al *streetwear*, ¿porque no podría hacerlo también el arte? Considero que toda esta comunidad es un nicho en el mercado del arte y una oportunidad que hay que aprovechar. Es por ello que, a pesar de ser una apuesta arriesgada, esta elección del target puede aportar un gran valor a la galería.

Descripción sociodemográfica

El público objetivo al cual dirigiremos nuestra comunicación y alrededor del cual se construirá la marca está compuesto tanto por hombres como mujeres, ya que ambos sexos son igual de importantes en el contexto actual de la cultura urbana.

El rango de edad del target es de entre 16 y 35 años. Aunque a edades más tempranas ya hay auténticos fans de por ejemplo marcas emblemáticas del *streetwear* como Supreme, considero que son edades en las que los ingresos son mucho más bajos y por lo tanto las posibilidades de acceder a arte aún más limitadas. Por otra parte, a partir de los 35 años ya se trata de otra generación totalmente distinta, en la cual será mucho más difícil encontrar personas que se sientan parte del movimiento y por lo tanto consideren la compra en la galería.

En cuanto a la clase socio-económica, se trata de individuos de clase media-media a alta. El arte es un producto caro, pero también lo es la moda de alto nivel o marcas como Apple, pero

muchas personas están dispuestas a gastar grandes cantidades en determinadas marcas a pesar de no contar con unos ingresos excesivamente altos. Y lo hacen porque son *fans* de dichas marcas, priorizando su dinero en ellas antes que en otros productos. Aun así, creemos que la clase media-media es el mínimo para acceder al arte.

Este target al cual nos dirigiremos está situado en núcleos urbanos. En nuestro caso estaríamos hablando sobre todo de las grandes capitales europeas, ciudades como Londres, París o Berlín. Sin embargo, tampoco descartaríamos para nada los residentes en ciudades de un nivel inferior, como por ejemplo ciudades del estilo de Valencia, Manchester o Florencia.

Descripción psicográfica

Nuestro target sigue unos hábitos y unas pautas de comportamiento bastante definidos. La cultura urbana un estilo de vida, por lo que todos los que la componen tienen un estilo de vida similar.

La gran mayoría llevan a cabo actividades relacionadas: *skate*, *graffiti*, cine independiente, etc. Sin embargo, quizá la pieza clave de este estilo de vida es la música. Para muchos de ellos, artistas de música hip hop como Drake, Kanye West o A\$AP Rocky son auténticos ídolos y referencias. No sólo es importante la música en sí, sino también otros elementos como los videoclips, sus vestimentas o en definitiva “el personaje” que representan cada uno de estos artistas. Esa parte que no hace referencia a la música en sí, sino al estilo de vida que representan. Quizá el motivo por el cual tienen tanto éxito es precisamente por esta demostración de un ritmo de vida muy alto, rodeado de lujo y de éxito. Viendo esto, muchas de las personas de nuestro target admiran o sueñan con llegar algún día a poder experimentar ese tipo de vida.

También influye la música hip hop en el gran *insight* que presenta nuestro público, que es el querer demostrar riqueza a la vez que estilo. Como ha ocurrido siempre en el hip hop, las personas pertenecientes a este colectivo tratan de demostrar que tienen un alto nivel adquisitivo, ya sea a través de ropa cara, joyas, coches, etc. En el caso de nuestro target ocurre lo mismo. Para ellos es muy importante demostrar al mundo que tienen estilo y saben vestir bien, y que además tienen el poder de adquisición necesario para poder tener determinadas marcas. Dedicar esfuerzo y tiempo para seguir la moda y el estilo que les hace pertenecer al grupo, y consumen ropa según estos parámetros estéticos. Tanto el dinero como el estilo no son fáciles de conseguir. Obviamente el dinero hay que ganarlo, pero el estilo también requiere de un talento y unos conocimientos para conseguirlo.

Las redes sociales también son de grandísima importancia para todo este colectivo. Ahí es donde se hace muestra el *insight*, y donde cobra importancia el término “postureo”. En sus perfiles de redes sociales, sobre todo Instagram, nuestro público objetivo demuestra a sus

seguidores que no sólo tienen capacidad de consumir marcas de ropa caras, sino que también tienen estilo, van a las mejores fiestas, viajan por todo el mundo, etc. Además, las redes sociales también son la principal fuente para obtener inspiración y poder estar al día de las modas y las tendencias. En este sentido, juegan un papel importantísimo los *influencers*, esas personas que influyen con el contenido que suben a sus perfiles, y en las que se fija nuestro target. Músicos, diseñadores, actores o simplemente personas que se dedican a ofrecer este contenido en sus perfiles de redes sociales, son quizá las mayores influencias sobre lo que es tendencia y lo que no.

Por otra parte, una característica de nuestro target es que cuando son fans de una marca lo son mucho. Por ejemplo, siguen la marca en sus perfiles de redes sociales, tratan de comprarlas siempre que es posible, pagan altas cantidades por sus productos y hasta son capaces de hacer largas colas en sus establecimientos para conseguir los últimos lanzamientos.

En cuanto al consumo de medios, éste es muy similar al de toda la generación *millennial*. No son grandes consumidores de los medios tradicionales, pero sí son grandes consumidores de Internet. Si escuchan música es a través de Spotify, y si ven una serie es a través de Netflix. También dedican tiempo a leer la prensa del movimiento: portales online como Hypebeast o Highsnobiety, que producen todo tipo de artículos acerca de música, moda, entretenimiento y cualquier otra cosa relacionada.

Por último, el diseño y el gusto por lo estético también es un rasgo común de nuestro target. En cualquier lugar estas personas aprecian que haya un buen diseño antes que otros atributos. Y si no hay una estética cuidada saben detectarlo y rechazarlo.

Descripción del personaje

¡Hola! Me llamo Miquel, tengo 22 años, vivo en el barrio de Sarrià de Barcelona y estudio comunicación audiovisual en la Blanquerna. Me considero un chico extrovertido, simpático e inteligente.

Me encanta la música, sobre todo el hip hop y el trap, y la escucho cada día en cualquier momento a través de Spotify. Mis artistas preferidos son Drake, Kanye West, C. Tangana y Yung Beef. También me apasiona el cine y las series, de ahí que estudie comunicación audiovisual. Mi director favorito es Quentin Tarantino, pero también me gustan mucho otros como Wes Anderson. Respecto a las series, las que más me han marcado han sido Breaking Bad y Juego de Tronos. Aun así, por encima de esas dos cosas, lo que más me gusta es pasar tiempo con mis amigos, ya sea en la universidad o el fin de semana.

Me gusta ir a la moda en mi forma de vestir. Me identifico con el estilo *streetwear*, aunque no toda mi ropa es de las principales marcas al ser bastante caras. También me gusta ir a la moda en otros aspectos que no son la ropa. Por ejemplo, me gusta tener el último iPhone o

acudir a los restaurantes y las tiendas de moda de mi ciudad. Los fines de semana también me gusta ir de fiesta (mi local favorito es Razzmatazz), festivales (mi favorito es el Sònar) o exposiciones de arte (por ejemplo, en el CaixaForum o el MACBA).

Me considero una persona crítica con la realidad social y los problemas de nuestra sociedad, y me gusta implicarme en política. En las últimas elecciones voté a Podemos, pero no es un partido con el que esté de acuerdo en el 100% de las cosas.

También me encanta viajar. Mis destinos suelen ser grandes ciudades, como Londres o París, aunque también me gusta viajar con mis amigos a zonas costeras y de fiesta como Mallorca o Ibiza.

Las redes sociales también son muy importantes para mí. Instagram es la que más uso, ya que suelo subir una foto a la semana y *stories* casi a diario. Además, sigo a mucha gente y trato de ver todas las publicaciones que suben.

El deporte es algo que me gusta, pero no practico ni veo demasiado. Soy del Barça, pero sólo lo veo cuando se trata de un partido importante y atractivo. También me atrae bastante la NBA y los deportes americanos en general.

Descripción de un día en la vida de Miquel

¡Buenos días! Son las 7 de la mañana y lo primero que hago es coger el móvil y ver desde la cama las novedades en Instagram. Después me levanto para ir a ducharme en un momento. Cuando ya he acabado voy a desayunar un café y algo ligero mientras veo algún video en YouTube. Antes de salir de casa vuelvo a mi habitación y abro el armario para pensar qué ropa me pondré hoy. Al final tiro por unos tejanos y una sudadera Palace y unas Nike Air Force 1.

Salgo de casa y cojo el Bicing para ir hasta mi universidad para empezar las clases. Entre clase y clase hablo con mis amigos y miro mis novedades en las redes sociales, aunque si se trata de mucho rato vamos todos al bar de la facultad a tomar algo.

Cuando ya he acabado todas las clases hacia el mediodía, vuelvo a coger el Bicing para volver a mi casa. Cuando ya he llegado me calienta lo que me haya dejado mi madre preparado y me pongo a comer mientras veo algún capítulo en Netflix de la serie que esté siguiendo.

Después de haber acabado el capítulo y haber descansado un poco, me pongo en mi portátil con mis tareas de la universidad, ya sea estudiar o hacer trabajos, mientras escucho música en alguna *playlist* de Spotify. Normalmente me lleva una hora más o menos, pero si puedo dedicarle menos tiempo mejor.

Una vez haya acabado vuelvo a mirar Instagram en el móvil y Facebook mientras sigo escuchando música, aparte de ir contestando todos los *whatsapps* de mis amigos que me vayan

llegando. También miro en este momento las diferentes webs que sigo para mantenerme al día de las novedades de la música y la ropa que me gusta. Leo algún que otro artículo y escucho el lanzamiento de los nuevos temas si es que los hay.

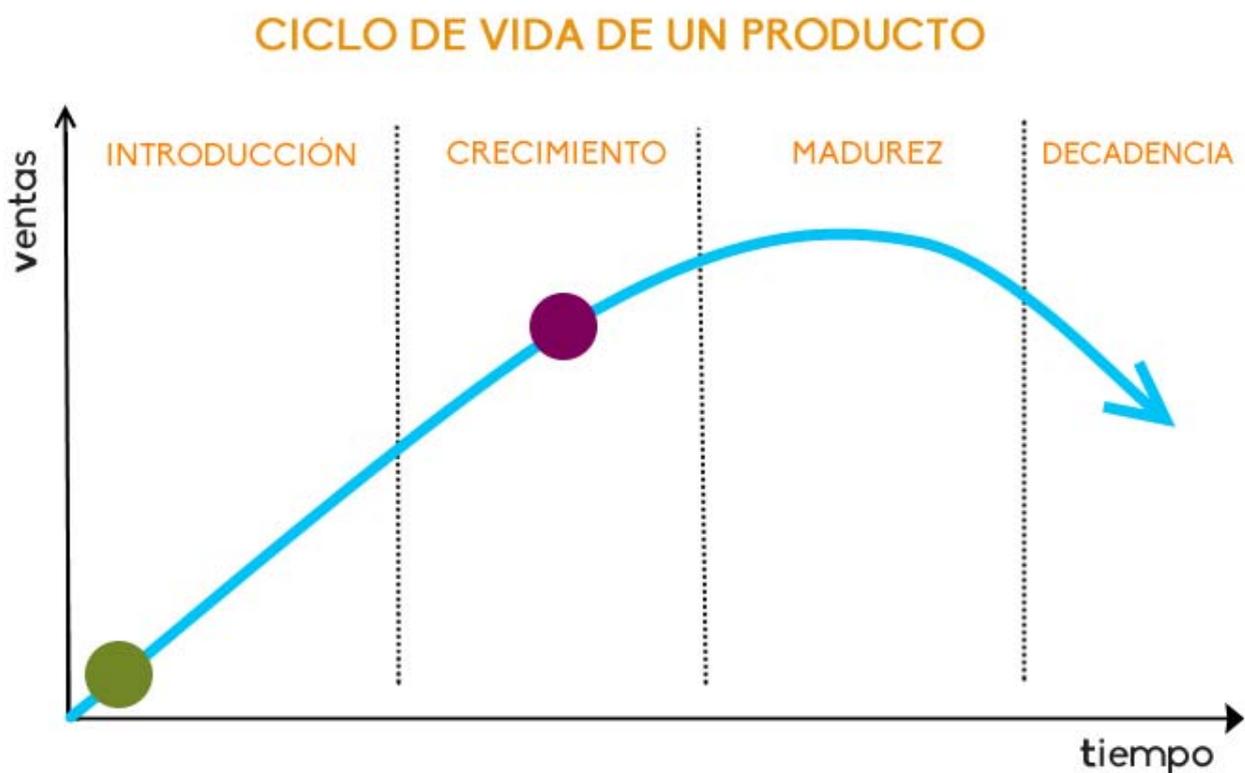
Ya son las siete de la tarde, y he quedado con un amigo para dar una vuelta y hablar con él. Mientras pasea su perro hablamos de chicas y las mismas aficiones que compartimos, como música o series. También yo le hablo del próximo viaje que estoy preparando a Berlín para este verano.

Cuando llego a casa ceno con mis padres y mi hermana mientras vemos las noticias en la tele, y hablamos de cosas que nos hayan pasado a lo largo del día o de alguna de las noticias que salgan en el Telenoticias de TV3.

Después de cenar estoy en mi habitación y me pongo a ver alguna película o un par de capítulos en Netflix hasta las 12, hora a la que me voy a dormir para empezar un nuevo día.

10.2 Ciclo de vida

En lo que respecta al ciclo de vida en el cual se encuentra la marca y el producto, la galería de arte online pertenece claramente a la introducción en el mercado.



En el gráfico podemos ver dos círculos, uno el verde, que identifica la marca, y el otro el morado, que identifica el mercado de las galerías de arte online en su conjunto. La marca se sitúa en la etapa más primaria ya que en el momento de lanzarla al público no la conocerá

nadie. Aun así, con las diferentes acciones de comunicación es de esperar que esta situación cambie y se reduzca la etapa de introducción al mínimo, siendo la etapa de crecimiento la que queremos extender más.

El mercado del arte online en cambio, como hemos visto en el contexto, se encuentra en una situación de un alto crecimiento que lo coloca en una situación de aumento de ventas por parte de las compañías que lo componen. Esta coyuntura del mercado del arte online es muy positiva para la galería porque facilitará que salir de la introducción y establecerse en el crecimiento al igual que el mercado. De igual forma, si llegara el momento de madurez para el mercado del arte online, también atraería la compañía hacia ese ciclo.

En definitiva, nuestro plan de comunicación tendrá que ir dirigido a darse a conocer para superar la etapa de introducción y situarse en la de crecimiento, en la cual tendremos que permanecer el máximo tiempo posible.

10.3 Visión y misión

La visión y la misión de la marca son importantes porque demuestran hacia dónde quiere ir la compañía y el por qué más básico de su actividad, es decir, el motivo por el cual sigue funcionando más allá de las ventas o el crecimiento.

La visión de la marca es:

“Un mundo en el que el arte es un símbolo de éxito dentro de la cultura urbana”

Con la visión se quiere expresar lo que más adelante se verá en la explicación del *insight* y la Brand Essence. A día de hoy el arte no es un elemento que obtenga demasiada atención desde la cultura urbana y el hip hop. La situación ideal para la marca sería un contexto en el que el arte fuera un símbolo de haber alcanzado el éxito, de tener un gran nivel adquisitivo y además el gusto y el nivel cultural como para acertar con la obra escogida. Esto ya pasa en otros sectores u otro tipo de personas, pero no en la cultura urbana. La voluntad de la marca es esa, que el mundo del hip hop acoja cada vez más el arte.

La misión de la marca es:

“Ofrecer arte contemporáneo a través de una plataforma *e-commerce* con una identidad y una personalidad de marca asociadas a la cultura urbana”

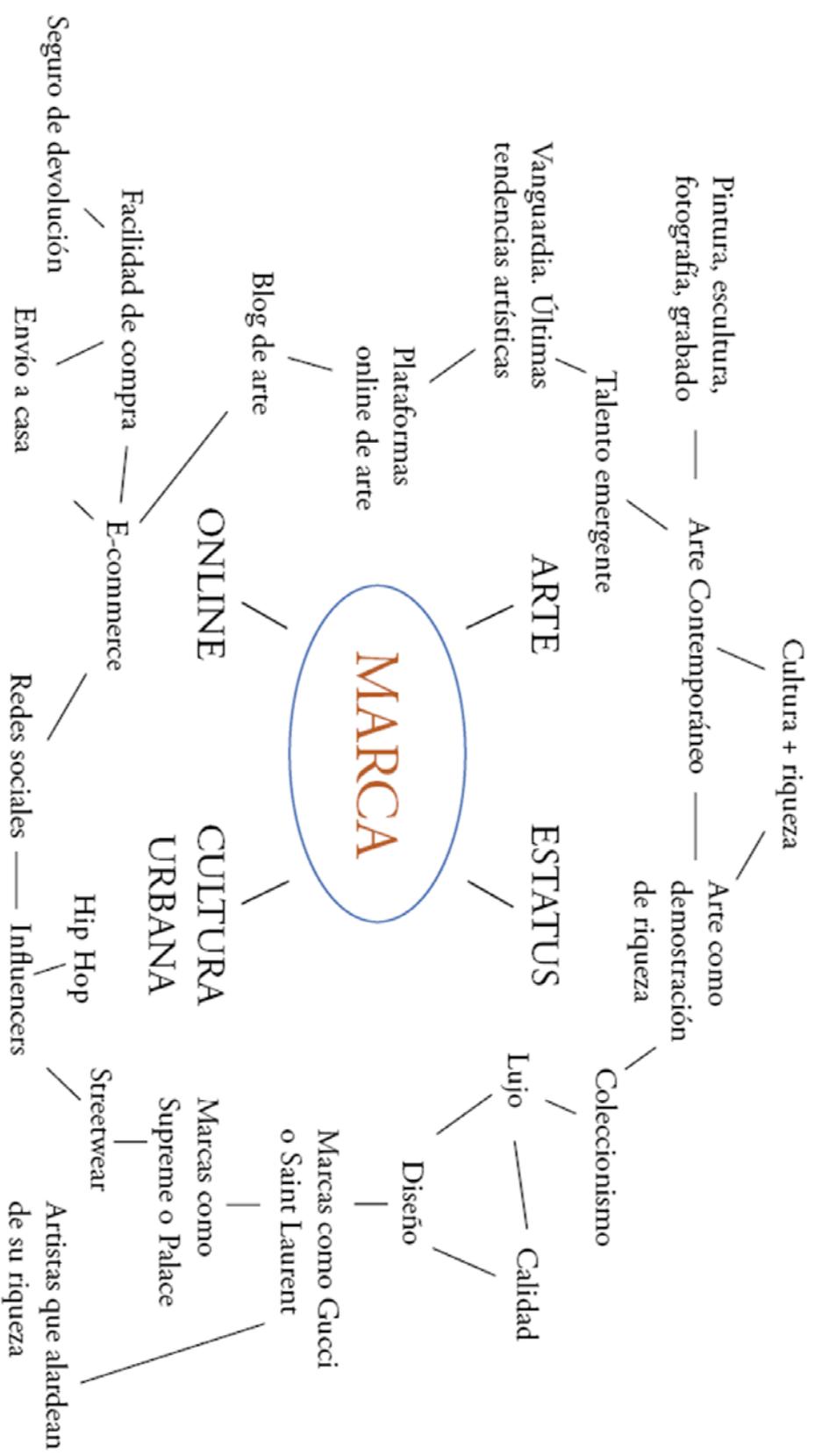
La misión se centra en describir exactamente la actividad que lleva a cabo la galería. Primeramente, se identifica la compañía como una galería de arte online que comercializa sus productos a través de un *e-commerce*. Hasta ahí la parte de beneficio del producto. Pero también se señala la propuesta de valor de la marca, que, como veremos a continuación, propone una identidad y una personalidad asociadas a la cultura urbana, haciendo uso del *insight* planteado.

10.4 Marca y Brand Essence

A continuación vamos a entrar de lleno en la construcción de los elementos más básicos de la marca, es decir, los significados y las ideas que tendrán que tener los consumidores cuando piensen en la marca, qué nos diferencia y qué nos asemeja a la competencia y la *brand essence*.

Mapa de significados

Como cualquier otra marca, la galería tendrá que contener una serie de significados ubicados en la mente de los consumidores que le otorgarán su posicionamiento y su identidad distintiva. Entre todos estos significados, unos serán más importantes y representativos de la marca que otros. Y por otro lado, estos significados pertenecerán a la parte emocional del consumidor o bien la parte racional. Para mostrar visualmente estos significados haremos uso de un mapa con los distintos significados.



Significados según su dimensión

Funcional	Emocional
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades culturales - Acceder a un tipo de obras concretas que no se encuentran en otras galerías - Facilidad para crear una colección de arte - Posibilidad de acceder a más obras distintas que una galería tradicional - Envío a casa - Seguro de devolución si no está satisfecho - Contenido editorial creado por la galería - Navegación fácil entre las obras a la venta: filtros, ordenación según distintos parámetros, etc. - Posibilidad de crear una <i>wish-list</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación de estatus - Exclusividad. Eres el único que tiene la obra - Sentir que si compras en la galería eres moderno y que llegas antes que los demás a las últimas tendencias, vas un paso por delante - Formar parte del arte online, una nueva era en el mercado vista no sólo como el siguiente paso en cuanto a tecnología, sino también como arte - No es arte convencional, sino el que compran las personas influyentes de la cultura urbana - Sentirse cercano a las personalidades que se admiran o a las que se quiere parecer
Social	Estética
<ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia al grupo (cultura urbana) - Posibilidad de mostrarse en las redes sociales - Demostración de un alto nivel cultural y de conocimiento de las últimas tendencias y vanguardias - Demostración de contar con los recursos económicos suficientes como para poder tener una colección de arte propia - Dentro del grupo, diferenciarse del resto por comprar arte y además mostrarlo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño minimalista - Cuidado del diseño en todos y cada uno de los detalles, desde la página web hasta el <i>packaging</i> de la obra en el envío - Textos sencillos e informativos, pero con un tono joven - <i>Branding</i> minimalista: logotipo, colores, etc. - Diseño similar al de las grandes galerías o las grandes marcas de la moda de lujo y la moda <i>streetwear</i>

Points of parity

- Galería online que vende obras de arte en todos sus medios
- Venta *e-commerce*
- Facilidades para el consumidor: devolución, envío, etc.
- Diseño atractivo de la plataforma web, con varias posibilidades de filtros y ordenación
- Connotaciones de lujo, ya que coleccionar arte es caro

Points of difference

- Asociados a la cultura urbana actual: hip hop, *streetwear*, etc.
- Seguro de devolución que no ofrece la competencia
- Cartera de artistas próximos a la cultura urbana
- Estilo de diseño único en página web y otros
- Capacidad de inversión mucho menor que la competencia
- Estrategia de comunicación distinta al resto
- Packaging de las obras con un diseño muy cuidado

Brand Essence

“El arte surgido de las últimas tendencias en la cultura urbana”

Como hemos visto en toda la explicación de los distintos significados que rodean la marca, hay cuatro grandes ideas que componen su identidad: el arte, la cultura urbana, el lujo y el online. Pero de estas cuatro, hay dos que sobresalen por encima de las demás, y que serán la

base para la creación de la marca y el posicionamiento que defenderá. Estos dos significados son el arte y la cultura urbana.

El arte porque es la actividad más básica y funcional a la cual se adhiere la marca. Lo que venderá la galería y lo que recibirá el comprador en su casa serán obras de arte, más allá de sus intenciones o las ideas que se encuentren en su subconsciente. Además, la pasión por el arte es lo que verdaderamente ha provocado la intención de querer construir este nuevo negocio y esta nueva marca. Con esta pasión por el arte, la galería se colocará al lado de las últimas tendencias artísticas para tratar de ofrecerlas al público, intentando atraer al mejor talento nuevo de artistas jóvenes o que estén empezando. Eso no significa que la galería vaya a ofrecer arte de forma barata, ni tampoco al contrario. Pero el arte es caro, porque si es arte es único. Estos precios elevados de las obras son los que conectan con el significado del lujo.

El otro gran significado como hemos dicho es la cultura urbana, a la cual ya nos hemos referido varias veces. Movimientos como el hip hop o el *streetwear* están creciendo muchísimo en los últimos años, y están adoptando elementos de otros mercados. La moda de lujo es un claro ejemplo. Si vemos que Louis Vuitton colabora con una marca *skater* como Supreme, ¿por qué el arte, algo que es normalmente elitista, y la cultura urbana no se pueden unir también? A parte de considerar esta unión como un nicho, puesto que actualmente no existe una galería, al menos de gran renombre, que una estos dos mundos, creo que son dos elementos que pegan perfectamente. Uno de los mayores *insights* del hip hop y de las redes sociales (en las que actúan los *influencers* de este movimiento) es la demostración de riqueza. El arte también ha sido desde siempre una demostración de riqueza. Hasta ahora, los artistas y los *influencers* han demostrado tener poderío con ropa de lujo, coches de alta gama o joyas, ¿pero por qué no hacerlo también con obras de arte? Algunos artistas han hecho pequeños amagos de esto, como la pareja Beyoncé y Jay-Z, pero no es ni mucho menos algo que esté extendido. Pero en todo este movimiento no sólo se admira la riqueza, también el estilo. Uno puede ser muy rico, pero por ejemplo si no viste las marcas adecuadas o no las combina correctamente ya no es tan admirado. Como vimos en el análisis del target, el diseño y el gusto por lo estético también es importantísimo entre las personas pertenecientes a este movimiento. Por ello también será importantísimas la parte estética de la marca. Al igual que marcas como Apple, habrá una atención máxima al diseño en cada una de las representaciones de la marca y en cada uno de los productos. Además, no podrá ser un diseño cualquiera, tendrá que ser un diseño acorde con las tendencias actuales y que sea favorable e identificativo del movimiento urbano actual.

En definitiva, sin dejar de lado los atributos tangibles y el beneficio, que se encuentran principalmente en la facilidad de la venta online y el seguro de devolución de la obra, la galería se diferencia de la competencia por su posicionamiento y su visión distinta del arte. Esa unión entre el arte y la cultura urbana que se ha definido en la visión es lo que realmente

hace única a la galería y lo que apela a las emociones del target de la marca. Y por lo tanto, es lo que hará que nos escojan por encima del resto de galerías.

10.5 Creación de la marca

Naming

UNTITLED

El nombre para la marca es “UNTITLED”. Hay dos grandes motivos para la elección de este nombre. El primero de ellos es que se trata de un homenaje al artista Jean-Michel Basquiat. Este artista neoyorkino (no) tituló la mayoría de sus obras con este mismo nombre: “Untitled”, dejando al espectador que la obra hablara por sí misma. La razón por la cual se homenajea a este artista y no otro es porque, a parte de ser uno de las mayores figuras del siglo XX, es quizá el artista más relacionado con la cultura urbana. Basquiat creció en una familia humilde, y sus inicios en el arte fueron haciendo grafitis junto a un amigo en las calles de Nueva York bajo el nombre de SOMA.

La otra razón detrás de la elección de este nombre es la misma por la cual Basquiat titulaba así sus pinturas. “Untitled” es una decisión del artista de no nombrar su obra, diciendo de manera implícita que prefiere que la obra hable por sí sola. Pero “Untitled” ya es un título en realidad, rompiendo la única convención que plantea. Es ahí donde hay otro significado, que es el de demostrar la fuerza del convencionalismo en el arte de titular todas y cada una de las obras creadas. Por lo tanto, se trata de una provocación, no sólo una descripción del contenido de la obra sino también un mensaje en sí mismo.

UNTITLED es una referencia al mundo arte que la entiende cualquier persona que lo lee, más allá de si piensa en Jean-Michel Basquiat o en su significado. Por lo tanto, considero que es un nombre acertado para una galería de arte.

Colores corporativos

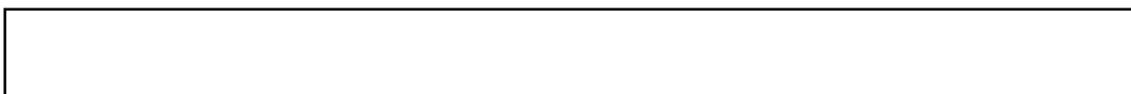
Los colores corporativos se han seleccionado se han seleccionado según los significados que contiene o las emociones que provoca respecto a la identidad y la personalidad de la marca que se han explicado anteriormente. Los colores son los siguientes:

- Negro (RGB 0, 0, 0): el principal color de la marca será el negro. Es un color que demuestra poder y sofisticación. También tiene otras connotaciones como la tristeza o la muerte, pero en el caso de la marca los significados que se adoptarán serán los relacionados con el minimalismo y la elegancia, con los que se busca una línea de diseño basada en la sencillez y el minimalismo, tanto en las formas como en los colores. También se ha escogido como principal color por ser el que utilizan muchas

de las marcas referentes del sector o marcas relacionadas y similares a la nuestra. Cabe mencionar también que el hecho de que sea el color principal no significa que sea el más utilizado. De hecho, será el color secundario el que se utilizará como fondo para complementar con el negro. El color principal será usado en elementos como la tipografía o el logo, pero un sobreuso de él sería demasiado agresivo y resultaría muy cargante para el consumidor.



- Blanco (RGB 255, 255, 255): el blanco es el color que evoca la pureza, la limpieza, la salud o el virtuosismo. Al igual que pasa con el color negro, el blanco aporta a nuestra marca el mismo estilo de diseño, basado en el minimalismo y la sencillez. Por otra parte, el blanco es el color perfecto para combinar con el negro y colocarlo de fondo para que el negro no sea tan agresivo.



- Morado oscuro azulado (RGB 55, 16, 124): el morado es el color menos importante y que se utilizará menos, pero es el color que destaca de los otros dos. El motivo de esta elección es para destacar por encima del resto y diferenciarse de las otras marcas, puesto que el negro y el blanco son dos colores que se identifican perfectamente con la marca pero que los utilizan muchísimas otras. Sin embargo, su elección no es arbitraria. Los principales significados que transmite el color morado son la creatividad, la riqueza, la aristocracia o la calma, por lo que coinciden muy bien con la marca. Por otra parte, la elección del morado oscuro es para distanciarse de significados del morado más claro como el romance, el misterio o el feminismo.



Logotipo



El logotipo de UNTITLED sigue la misma línea de diseño minimalista y sencillo, haciendo uso del color corporativo principal que es el negro y líneas y formas rectas. La inspiración detrás del logo se encuentra de forma directa en la “Casa Farnsworth”, diseñada por el arquitecto alemán Mies van der Rohe. El edificio es un icono del diseño arquitectónico más ordenado, y recuerda a otro edificio icónico de la ciudad de Barcelona como es el “Pabellón Alemán”, que también sigue el mismo estilo.



Se trata por lo tanto de un logo que al igual que el *naming* es un homenaje a una gran figura del arte y es acorde al estilo de diseño por el que se ha apostado y la personalidad e identidad de la marca.

En cuanto a la tipografía del *naming*, el cual también está presente en la otra opción del logo, se ha escogido la fuente “Gotham”, puesto que es una tipografía *sans serif*, que era el principal objetivo, y resulta moderna y actualizada. Además de esta tipografía, el nombre también tiene una separación entre las letras un poco más grande de lo normal para combinarse mejor con las líneas del logo y diferenciarse de cualquier otra marca que pudiera utilizar la misma fuente.

Versión del logo con el *naming* de la marca:

UNTITLED



Precio

Es muy difícil marcar el precio de obras de arte cuando no se tiene ninguna información ni ninguna referencia segura acerca de los artistas que estarán en cartera. Aun así, el objetivo es conseguir el mejor talento nuevo en el mundo del arte y que además se relacione bien con nuestra identidad de cultura urbana. Sin saber si será posible acceder a todos los artistas deseados, se intentará tener un rango de precios lo más amplio posible, contando con obras muy baratas (por ejemplo, a partir de los 100€) hasta obras caras (más de 50.000€).

Precios por encima de los 50.000€ tampoco serían idóneos para una galería que está empezando y que se encuentra en una etapa de introducción, ya que lo más probable es que la galería no tenga la capacidad o los recursos para el manejo de obras tan valiosas e importantes. Pero tampoco es algo que se descarte, y en un futuro en el que la galería se encontrase en un ciclo de vida más avanzado, como el de crecimiento, sí será el objetivo acceder a artista de primer nivel y por lo tanto precios mucho más alto.

En resumen, el posicionamiento de la marca respecto al precio es de un intervalo amplio, yendo desde obras muy asequibles hasta obras más caras, sin llegar a los niveles de las galerías de primer nivel mundial.

Productos

Como se ha ido señalando a lo largo del proyecto, la cartera de productos de la galería podrá estar compuesta por cualquier tipo de obra de arte sin importar su medio. Sin embargo, lo normal será que la pintura sea el medio más vendido, puesto que es el que está más extendido entre los artistas de todo el mundo y es el más reconocido por el público.

Detrás de la pintura quizá le seguirán otros medios como la escultura, la fotografía o las impresiones, ya que también son medios muy utilizados. En el caso de las impresiones o

grabados, es decir, obras imprimidas varias veces en series limitadas, serán interesantes para el público que busque un precio más reducido, pues son obras que tienen varias personas a la vez y el coste de producción es mucho menor.

Más allá de los medios artísticos, sí habrá limitaciones en cuanto a los estilos o contenidos de las obras. Para seguir una coherencia con nuestra marca se seguirá una pauta concreta en la elección de los artistas que pasarán a formar parte de la galería. El principal requisito es que sean artistas relacionados de alguna manera con las últimas tendencias de la cultura urbana. Por muy bueno o reconocido que sea un artista, si no forma parte de este ambiente no podrá tener lugar en UNTITLED, porque sería como traicionar a los consumidores. Cuando uno deposita su confianza en una marca lo que espera es que en cualquier momento y en cualquier lugar la marca cumpla con lo que promete y lo que ha ofrecido siempre.

Esta condición de relación con la cultura urbana no tiene porqué ser algo relativo al contenido, de hecho, es algo parecido a las marcas: qué significados rodean al artista, con quién se relaciona y se deja ver, etc. Si un artista crea obras sin ningún elemento urbano o del *hip hop* pero se relaciona y aparece en medios de comunicación o redes sociales con raperos, estará dentro del círculo.

A parte de las obras en sí, también será muy importante para la galería el *packaging* con el cual las recibirán en su casa los compradores. Ante todo, se priorizará la seguridad y el embalaje de calidad para asegurarnos de que en ningún caso la obra sufra algún desperfecto. Pero además, también se tendrá la máxima atención al diseño del *packaging*. Aunque sea un elemento de protección y algo que el comprador tirará, es el único elemento físico en el cual UNTITLED podrá expresar su filosofía y su línea de diseño. Por lo tanto, se seguirá el mismo estilo haciendo uso de los colores corporativos y las líneas que podemos ver por ejemplo en el logo.

Página web

La página web podemos definirla en dos grandes partes: qué contenidos habrá y su disposición, y qué diseño tendrá. Por una parte, las secciones de UNTITLED no variarán demasiado de las que tiene nuestra competencia. Habrá la sección de la tienda en sí, en la que se mostrarán el total de todas las obras y se encontrarán los distintos filtros para que cualquier usuario pueda encontrar lo que esté buscando o pueda navegar según le convenga mejor. También habrá una parte de contenido editorial, en la que se publicarán artículos o videos relacionados con los artistas de la galería. Otra de las secciones será la de información, en la que los usuarios tendrán a su disposición toda la información para la compra y en la que se dará especial importancia al seguro de devolución. Por último, estará como no la *home* en la que se destacarán las principales novedades o elementos importantes de la galería.

En cuanto al diseño, se seguirá la misma línea que en el resto de representaciones de la marca, con los colores corporativos explicados anteriormente y las formas y líneas que hemos ido viendo. Sin embargo, la página web es el lugar en el que se verá más la imagen de la galería, por lo que será crucial que en todas y cada una de las secciones de la web el diseño sea exquisito. El hecho de que la web ofrezca un espacio tan amplio para expresar la imagen de la marca también supone una oportunidad para transmitir mensajes o imágenes que son mucho más difíciles de incluir en otros medios. Por ejemplo, así como en el logo no se encuentra el color morado de UNTITLED, sí que será posible incluirlo en determinadas partes de la página web.

10.6 Posicionamiento

El objetivo de UNTITLED es que cuando el consumidor piense en la marca la reconozca como una galería de arte, eso lo primero. Antes que nada se trata de una galería de arte, por lo que cualquier persona que entre en contacto con la marca tendrá que asociarnos a otras marcas de la competencia para que en su mente estemos dentro de la misma categoría.

Pero para diferenciarla de las demás también tendrá que pensar que es la galería de arte asociada a la cultura urbana. Una galería moderna y al día de las últimas tendencias. Ésa es la principal diferencia respecto a nuestra competencia: una filosofía y una manera de ser distinta que nos acerca a elementos que no se encuentran dentro del mundo del arte, como por ejemplo músicos, marcas de ropa, estilos de vida, estéticas concretas, etc.

En definitiva, el objetivo es que UNTITLED aparezca en la mente de las personas como la galería de arte de la cultura urbana. Si hay alguien que se sienta como miembro de ese movimiento y considera que comprar arte podría ser una buena idea, UNTITLED tiene que ser la primera opción en la que piense.

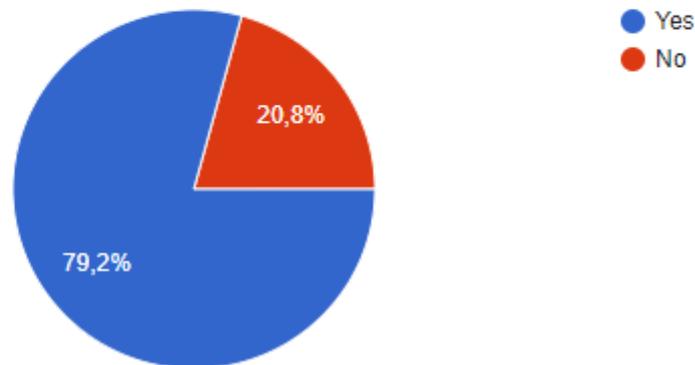
Más concretamente, si tomamos como referencia el modelo de los 7 criterios de posicionamiento, el de la galería sería un posicionamiento por símbolos culturales. Tal y como se ha ido señalando en el proyecto, la cultura urbana es un eje central dentro de la galería. Esta asociación por parte nuestra a este movimiento cultural concreto es una estrategia para conseguir el reto de que los consumidores nos asocien con los significados que se han definido.

11. Investigación del target

Antes de pasar al plan de comunicación se ha llevado a cabo una investigación para conocer más algunos detalles del target. Esta investigación ha consistido en una encuesta elaborada a través de Google Forms que se ha publicado en el foro de internet Reddit, concretamente en el sub-foro “Streetwear”, la mayor comunidad online de esta tendencia de moda. La encuesta no se ha publicado en ningún otro lugar, por lo que todas las respuestas son de individuos que pertenecerían al target. Por otra parte, cabe decir que se trata de una encuesta muy corta limitada a 5 preguntas para favorecer la participación y obtener el máximo número de participantes, aunque sea en detrimento de obtener muchas respuestas distintas y una mayor cantidad de *insight*. En cuanto a la participación, se obtuvo un total de 53 respuestas a la encuesta.

Do you like contemporary art?

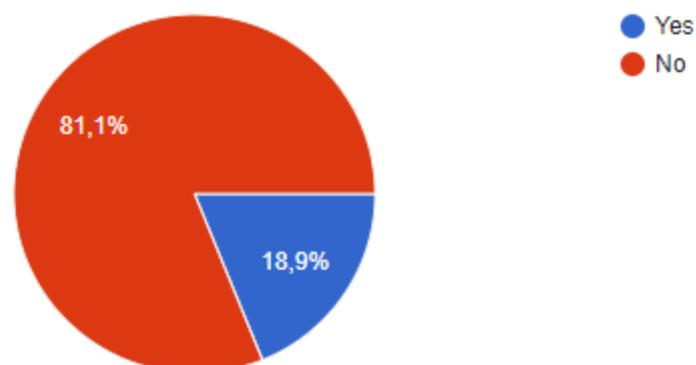
53 respuestas



La primera pregunta es muy simple. Se trata de un pequeño sondeo para saber si a estas personas que formarían parte del target les gusta el arte contemporáneo. Un 80% respondió que sí les gusta el arte contemporáneo, por lo que se puede entender que la gran mayoría de estos individuos son afines al arte y en concreto al arte contemporáneo, que es el que comercializará la galería. Dejando aparte la consideración de la compra, se puede obtener de esta respuesta que la mayoría de personas del target son favorables al arte contemporáneo y no lo rechazan dentro de sus gustos.

Do you read any art magazine or blog? (Art News, Frieze, Artsy)

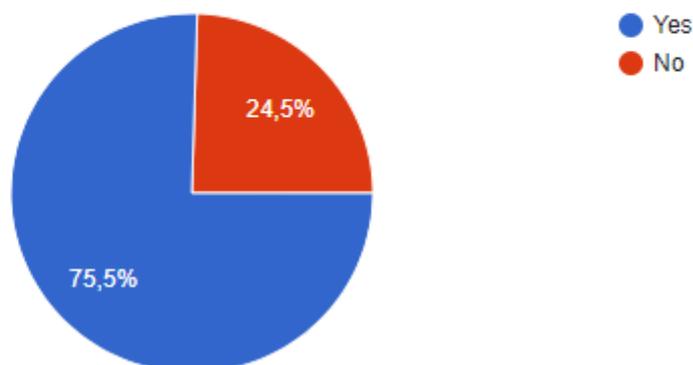
53 respuestas



La segunda pregunta está relacionada con el consumo de medios del sector del arte contemporáneo, principalmente revistas y blogs. Se hizo esta pregunta para saber hasta qué punto la planificación de este tipo de medios en el plan de acciones podría llegar a ser afín con el target. El 80% contestó que no lee este tipo de publicaciones, por lo que teniendo en cuenta esta respuesta ya podemos descartarlos para su uso en el plan de acciones.

Do you think influencers make an impact on you?

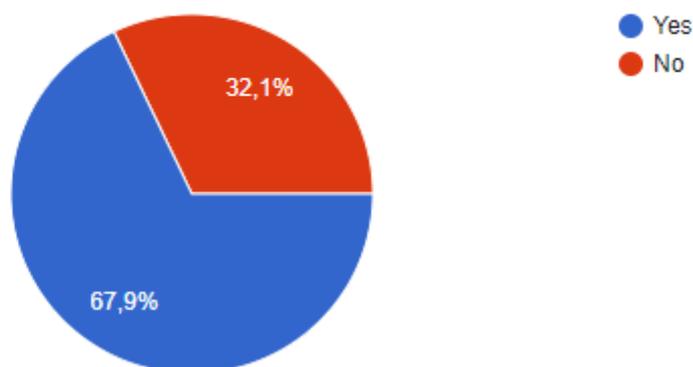
53 respuestas



La siguiente pregunta tiene como objetivo averiguar qué impacto tienen los *influencers* en los encuestados, es decir, si sus publicaciones influyen de alguna manera el comportamiento o la toma de decisiones del target. Un ** contestó que si creen que están influenciados por estos perfiles de las redes sociales. Teniendo en cuenta esta respuesta tan mayoritaria hacia el sí, consideraremos los *influencers* para la estrategia de comunicación y el plan de acciones.

Would you buy art?

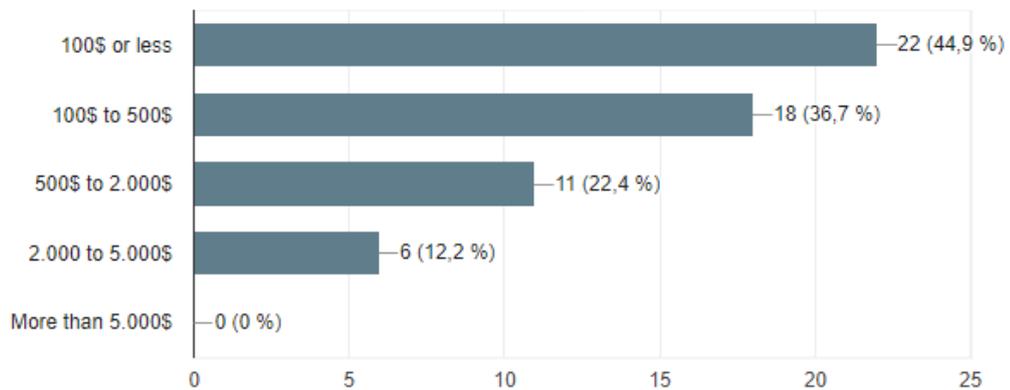
53 respuestas



Esta pregunta quiere obtener una aproximación acerca de cuantas personas estarían dispuestas a comprar arte. Aunque se trata de un porcentaje más bajo que el resto de preguntas, si tenemos en cuenta de que se pregunta por la acción de comprar, que va mucho más allá del gusto por el arte, sí que es un porcentaje alto de personas que comprarían arte. Por lo tanto, se puede entender que gran parte del target es favorable a la compra de arte.

What is the maximum you would spend in an art piece?

49 respuestas



Por último, se planteó una pregunta para saber hasta qué punto los encuestados estarían dispuestos a gastar en una obra de arte, teniendo varias opciones con intervalos. La mayoría de encuestados respondieron las opciones con los importes más bajos. Cabe tener en cuenta que la primera opción (100\$ o menos) a priori incluye las respuestas de todas las personas que contestaron que no comprarían arte, por lo que cobran importancia las otras opciones. Seguida de la primera opción se encuentra la segunda, que marca un intervalo entre los 100\$ y los 500\$.

En definitiva, podemos decir que las hipótesis que se habían planteado en cada una de las preguntas se han cumplido en todos los casos a excepción de una pregunta, que es la de las publicaciones de arte. Por lo tanto, se utilizarán cada uno de estos *learnings* para la siguiente parte de estrategia de comunicación y el plan de acciones.

12. Plan de comunicación

Tras haber construido la marca y haber definido aspectos como el target o la *brand essence*, ahora es el turno de la estrategia de comunicación y el plan que contendrá todas las acciones. Al igual que con la estrategia de marca, iremos paso a paso por diferentes escenarios para construir una estrategia de comunicación dirigida a cumplir los objetivos marcados.

12.1 Objetivos

A modo de recordatorio para el plan de comunicación, el objetivo principal es el de darse a conocer. Teniendo en cuenta que se trata de una marca totalmente nueva en fase de introducción en el mercado que no conoce nadie, la principal prioridad es conseguir la máxima notoriedad y llegar a conseguir que nos conozca el máximo número de personas posible. Otros objetivos como por ejemplo de fidelización o de persuasión no tendrían sentido, ya que no existen esas personas que se encuentran en un ciclo tan avanzado del *consumer funnel*.

Además, como objetivo secundario contamos con el de diferenciación. Como hemos visto anteriormente, existe una competencia directa muy fuerte con unos recursos y unas capacidades mucho mayores que UNTITLED. Para poder competir con ellos, habrá que hacer valer el posicionamiento único de la marca y la propuesta de valor que ofrece al consumidor. Por lo tanto, diferenciarse será clave para que además de conocer la galería, el consumidor sepa que es distinta a las demás. No se trata de decir que somos los mejores, sino de transmitir adecuadamente nuestra imagen y posicionamiento para que el target sepa cómo es UNTITLED.

12.2 Presupuesto

A parte de aspectos como los objetivos o la marca construida, un elemento determinante en el plan de comunicación es el presupuesto, es decir, con qué cantidad de dinero disponemos para llevar a cabo las acciones que nos permitirán cumplir los objetivos.

El presupuesto para todo el plan de comunicación es de 8.000€.

La determinación del presupuesto viene determinada principalmente por la inversión inicial en la empresa. El total de la inversión inicial será de 10.000€, por lo que la gran mayoría irá para este plan de comunicación inicial en la marca.

Los motivos por los cuales se dedicará una parte tan grande de la inversión en la comunicación son dos. El primero de ellos es que, a parte de la comunicación, no hay otros elementos en los que haya que gastar mucho dinero. Aspectos como la construcción del portal *e-commerce*

o la búsqueda y contacto de artistas conllevarán mucho tiempo y dedicación, pero no un gasto tan elevado como la comunicación.

El segundo motivo es que en el lanzamiento de una marca nueva es crucial hacer la mayor inversión posible para conseguir la mayor notoriedad, abordando así el objetivo principal de darse a conocer. Y conseguir notoriedad no es barato. La televisión es el medio por excelencia para conseguir que la gente conozca una marca nueva, pero con nuestros recursos resulta imposible. Por lo tanto, habrá que buscar puntos de contacto que nos proporcionen la mayor cobertura dentro de nuestras posibilidades de presupuesto. Pero como decimos, una campaña con objetivo de darse a conocer requiere una inversión elevada. Si a todo esto le sumamos que también queremos diferenciarnos de la competencia y dar a conocer al público nuestro posicionamiento y nuestra identidad, la necesidad de invertir en comunicación es aún mayor.

12.3 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que se implementará se puede detallar en dos grandes partes, según el objetivo que queremos cumplir. Para tratar de cumplir el objetivo principal nos centraremos en la estrategia de puntos de contacto, es decir, qué puntos de contacto utilizaremos y de qué manera los planificaremos. Esta estrategia se basará en poner en funcionamiento los tres tipos de medios existentes: medios pagados (por ejemplo: revistas, redes sociales, *display*, etc.), medios propios (redes sociales y blog de la página web) y medios ganados (*publicity*). Dentro de estas tres posibilidades existen puntos de contacto que proporcionan más cobertura y otros que proporcionan menos. Por lo tanto, se priorizarán los medios que aportan una gran cobertura junto con un coste bajo. En un apartado posterior veremos exactamente qué puntos de contacto se utilizarán.

Además de la cobertura, también tendremos que seguir una estrategia de llegar a muchos mercados distintos. La intención de la galería es la de vender en toda Europa, por lo que nuestra comunicación tendrá que ir dirigida a distintos territorios de nuestro entorno. Sin embargo, el presupuesto es muy reducido, y sería imposible llegar a todos los países deseables. Es por este motivo que tendremos que concentrar la actividad en aquellos países o ciudades que sean muy influyentes y que nos proporcionen el mayor impacto teniendo en cuenta el sector en el que nos encontramos. Estos territorios son básicamente las grandes capitales europeas del arte, como por ejemplo Londres, París, Berlín, Milán, etc.

Otros aspectos como una frecuencia elevada (es decir, que la misma persona reciba el impacto más de una vez) o estar comunicando durante un periodo de tiempo muy largo también nos favorecerían, pero con el presupuesto disponible no es algo que sea factible.

En definitiva, respecto a la estrategia de medios podemos concluir que vamos a tener un acceso muy reducido a medios pagados a causa del presupuesto. Por ello, habrá que potenciar

más los otros dos tipos de medios: las redes sociales y la *publicity* resultante de nuestras acciones.

Si atendemos al objetivo secundario, el de diferenciarse, la estrategia de comunicación se centrará en el mensaje y la creatividad en general. Como veremos en apartados posteriores, la herramienta para conseguir transmitir nuestro posicionamiento y diferenciarnos será la creatividad. Por lo tanto, elementos como la *big idea* o el concepto creativo serán los que tendrán que transmitir al target aspectos de UNTITLED como el posicionamiento o los significados vistos en el mapa del apartado correspondiente.

Las acciones también tendrán que ir dirigidas a conseguir la máxima *publicity*. Si a eso le sumamos que como galería de arte tenemos que ser rompedores e innovadores, las acciones tendrán que ser provocativas, no dejando indiferente a nadie. Pero tampoco sin caer en la falta de respeto o en la simple provocación por la provocación. Como en todos los casos, se buscarán acciones que sean creativas, originales y con ingenio. Si sólo nos centramos en provocar la imagen de la marca podría verse perjudicada, o adquirir una imagen que no es la que se está buscando.

También habrá que seguir la misma línea estética y de diseño que se ha mostrado en elementos como el logo o la tipografía de la marca. Las acciones tendrán que contener una dirección de arte basada en el minimalismo y la sencillez y hacer uso de los tres colores corporativos de la marca: negro, blanco y morado.

En cuanto al contenido de los mensajes, no se destacará o promocionarán los atributos tangibles que ofrece la marca, como por ejemplo el seguro de devolución, sino que será una comunicación más dirigida hacia lo emocional y a transmitir los significados y el posicionamiento de la marca. Por ejemplo, una parte clave de la idea de negocio es el hecho de que la galería es 100% online, pero no nos interesa transmitir esta característica en las creatividades, por dos grandes motivos. El primero es que al vender un producto tan subjetivo como el arte y de tanta implicación, como podrían ser también los productos de lujo o los productos culturales, la creatividad y el mensaje a transmitir tienen que ser completamente emocionales. El segundo motivo es que el target al que se dirige la marca está muy integrado en el medio online, convive perfectamente con él. Por ello, el hecho de que una marca o un producto estén relacionados con internet no es ninguna novedad, lo aceptan como algo completamente normal, y por lo tanto no es un beneficio que sea excesivamente relevante para ellos.

Para conseguir esto una estrategia a seguir será asociarnos de alguna manera a personas influyentes para nuestro target y que sean representativas de los significados de nuestra marca. Conseguir que los individuos de nuestro público objetivo nos vean como una marca cercana a estas personas, o directamente, el lugar al que acudirían estas personas influyentes si fueran a comprar arte.

Cabe destacar el hecho de que el 100% de la comunicación que se haga será en inglés, ya que nos dirigimos a todo el mercado europeo y es el idioma internacional. Además, los individuos del target suelen hablarlo y entenderlo, pues gran parte del contenido que consumen (música, publicaciones, cine, series, etc) es en inglés.

Por último, la campaña entera se desarrollará a partir del comienzo del 2019. Los meses que transcurran hasta entonces servirán para poner en marcha la galería y poner en funcionamiento todo, principalmente la plataforma *e-commerce* y conseguir una cartera de artistas.

12.4 Insight

Como ya se ha avanzado anteriormente, UNTITLED maneja un *insight* muy potente alrededor del cual se definen muchos rasgos de la personalidad y la identidad de la marca. Este *insight* es el de la demostración de riqueza y estilo.

El arte siempre ha sido desde los primeros intercambios un producto consumido por las personas con un alto poder adquisitivo. Actualmente, aunque existen muchas más posibilidades y es mucho más accesible, sigue siendo un producto caro y por lo tanto consumido por personas de clase alta. Es por este motivo que, igual que por ejemplo los coches de alta gama o las joyas, el arte puede ser un símbolo de demostración de riqueza. En muchos sentidos ya lo es, como pasa con personas con mucha riqueza que muestran sus colecciones. Pero en el caso de nuestro target aun no es un producto que se use para demostrar riqueza. Las redes sociales están llenas de personas que se podrían identificar como nuestro target que muestran su ropa de marcas de alta gama o coches o joyas, todo ello para demostrar que tienen un alto nivel adquisitivo. El arte es un producto que aún no se ha igualado a estos otros, y UNTITLED busca colocarse en ese punto. Es decir, aprovechar este uso de las redes sociales para igualarse a coches de alta gama o la ropa de lujo para ser un símbolo más de riqueza.

Por otra parte, el arte también es una demostración de riqueza cultural. Al igual que con la ropa, uno puede gastar muchísimo dinero en arte, pero no llegar a estar tan reconocido por los demás como si ese mismo dinero se hubiera gastado en obras que proporcionen más reconocimiento por parte de los demás. En el caso de la ropa, en las redes sociales muchos usuarios muestran sus *outfits* de marcas caras, pero pocos llegan a ser admirados por la manera en que combinan las diferentes prendas y el estilo que imprimen.

En definitiva, UNTITLED puede ser un medio para que los individuos de nuestro target apliquen este *insight*. Hay que conseguir que una foto en las redes sociales de una obra o de una colección de arte de UNTITLED esté al mismo nivel que una foto de un coche deportivo o del usuario vistiendo con ropa de lujo.

12.5 Concepto de comunicación

“La galería de los influencers”

El concepto creativo a transmitir es muy similar a la estrategia que hemos comentado anteriormente de asociarnos a personas influyentes para el target al cual nos dirigimos. Estas personas pueden ser músicos, actores, deportistas diseñadores o cualquier otra cosa, pero que de alguna manera u otra sean una referencia para los individuos del público al cual nos dirigimos.

Sin embargo, en este apartado no nos referimos a la estrategia creativa como se ha hecho antes, sino al contenido que tendrán los mensajes de UNTITLED y la forma en la que se presentarán.

Más allá de si trabajaremos o no con influencers en las redes sociales, el concepto que se quiere transmitir al target en cualquier medio en el que estemos presente es muy claro: UNTITLED es la galería de las personas a las que admiras.

Para conseguir que la gente nos vea como una marca asociada a este colectivo, tendremos que conseguir que elementos de la marca se unan a elementos de estas personas influyentes, consiguiendo así esa unión. El objetivo es que las personas del target vean la comunicación de la marca y piensen: “Si **influencer** compra arte en esta galería significa que 1) debería plantearme comprar arte yo también, y 2) esta es la galería en la que debería comprarlo.

12.6 Big Idea

“No todo el mundo compra en UNTITLED”

Lo que podría verse como algo negativo, aquí se presenta de manera irónica como algo positivo. “No todo el mundo compra en UNTITLED” es una frase con la que se quiere demostrar que la galería no es para cualquiera, que no pretende llegar a todos los coleccionistas de arte.

UNTTITLED es una galería para un tipo de personas muy específicas. Por ello, habrá que relacionarla con este tipo de personas que además sean influyentes. En la comunicación aparecerán asociaciones de la marca con estas personas. Lo ideal sería por ejemplo una simple gráfica en una revista que esté de moda en la que aparezca una referencia del target al lado de la marca, pero teniendo en cuenta el presupuesto de todo el plan podría aparecer un anuncio en Instagram en el que apareciera alguien que no fuera famoso pero sí perteneciente al grupo en su apariencia, ya sea por la ropa o su actitud.

En general el estilo que se seguirá en la comunicación será muy minimalista, es decir, sin copiosos textos largos y con imágenes sencillas. Para entenderlo mejor, será una publicidad muy similar a la que se hace en la moda. Por ejemplo, una fotografía de una persona representativa del ideal del target acompañada del logo de la marca.

En definitiva, el objetivo es transmitir de una manera muy demostrativa el tipo de personas que comprarían en UNTITLED, a través de colocar imágenes de influencers si es posible o por el contrario personas que ejemplifiquen adecuadamente el estilo y la personalidad de la marca y el colectivo al que se quiere asociar.

12.7 Puntos de contacto

Sin contar como punto de contacto la *publicity* por no ser algo que se pueda controlar del todo, el principal punto de contacto de la campaña van a ser las redes sociales.

Por una parte, se implementarán campañas de publicidad en Facebook e Instagram. La publicidad en estas dos plataformas nos asegura llegar a muchos usuarios distintos a un coste mucho más accesible que otros medios. Por otra parte, como hemos visto en la descripción del target y el *insight*, es el lugar donde se produce el *insight* de la marca y uno de las principales actividades del target en su día a día. Por ello, es el lugar idóneo al combinar alcance, afinidad y la posibilidad de invertir. Dentro de las dos plataformas, se publicarían *posts newsfeed*, es decir, los que aparecen en el *timeline* mientras el usuario va bajando, y *stories*, que es el formato propio de Instagram en el que se publican fotos o vídeos por un tiempo máximo de un minuto.

También se usarán las redes sociales para las acciones con *influencers*. En este caso no se usará la plataforma de Facebook de publicidad, sino que se contactará directamente con las personas que se consideren influyentes para el target y sean accesibles teniendo en cuenta el presupuesto de todo el plan. La marca o la promoción de ella aparecerá como contenido propio dentro de las publicaciones de los *influencers*. De esta manera, no parecerá tanto que estamos haciendo publicidad, algo positivo para el target. Este punto de contacto es sumamente importante, ya que es el que coincide directamente con el concepto de comunicación y la *big idea*.

Por otra parte, también se usarán como punto de contacto las redes sociales propias. Al ser el único de los puntos de contacto que es gratuito, los perfiles propios de la marca serán el medio más utilizado y en el que llevaremos a cabo una mayor actividad. Las redes sociales escogidas son las siguientes:

- Instagram: es la principal red social en la que estará presente la marca y en la que se llevará a cabo una actividad mayor, puesto que es con diferencia la que más utilizan los individuos del target. Se mantendrá un ritmo de una publicación al día y dos o

más *stories* al día. El estilo de las publicaciones normales serán imágenes de productos o de los artistas, mientras que las *stories* mostrarán novedades o contenido con un estilo más informal.

- Facebook: también será importante dentro del plan ya que es la red social con más usuarios y ofrece una gran cantidad de posibilidades distintas. El contenido que se publicará será parecido al de las publicaciones normales en Instagram, pudiendo llegar a coincidir en la mayoría de los casos, aunque el ritmo de publicaciones será menor al no contar con las *stories*. Sin embargo, el perfil de Facebook ofrecerá la posibilidad de tener un espacio en el que los usuarios puedan encontrar información útil de la galería.
- Twitter: en esta plataforma se llevarán a cabo menos publicaciones, pues será en la que más se centrarán todas las novedades relacionadas con la galería.
- YouTube: la plataforma de vídeos será la que tenga una actividad menor, debido a que la creación de vídeos requiere mucho más tiempo. En YouTube se mostrarán videos acerca de los artistas que formen parte de la galería, como por ejemplo su trabajo en el estudio o entrevistas, o también vídeos explicativos de obras en venta en la galería.

El último punto de contacto que se utilizará en el plan de acciones es la calle. Se llevarán a cabo diferentes acciones de Street marketing con el objetivo de generar la máxima *publicity* posible. Es un punto de contacto interesante porque si se hace bien se puede conseguir una gran notoriedad gracias a los medios de comunicación que se hagan eco de la acción y la difundan a través de sus canales. Es un punto de contacto que puede ofrecer muchas posibilidades a un coste muy reducido según como se planifique.

12.8 Plan de acciones

Paid Social

Presupuesto: 2.000€

Fechas: 15/01/2019 – 14/02/2019

La acción de paid social será publicidad que se lanzará en Facebook e Instagram a través de *posts* en el *newsfeed* y *stories* en el caso de Instagram.

Desde la perspectiva creativa, la acción consistirá en varias imágenes en las que se verán artistas que formen parte de la galería en sus estudios. Cada uno de los artistas aparecerá en sus

respectivos estudios trabajando en una obra. En el cuerpo del texto de publicación aparecerá el siguiente texto: “You thought art was for people like your father. Come visit us and see why your father wouldn’t like this gallery” (traducido al español: “Pensabas que el arte era para personas como tu padre. Visítanos y comprueba por qué a tu padre no le gustaría esta galería”). Con este target conectamos directamente con el target y ofrecemos una visión del arte totalmente alejada de convencionalismos, transmitiendo un espíritu de juventud y rebelión respecto a lo establecido. En el caso de las *stories* de Instagram no será una imagen sino un video, aunque formará parte de la misma sesión con el artista y mostrará el mismo contenido.

Por otra parte, todas las publicaciones tendrán un botón destacado a modo de enlace a la página web, para conseguir así más tráfico a la web. Aunque no sea el objetivo de la campaña, el hecho de que los usuarios acudan a la página web es una forma de que conozcan la galería, más allá de si acaban realizando una compra o no.

En cuanto a la planificación, se hará una segmentación por la edad del target, Europa como zona geográfica, y por intereses, es decir, usuarios que según su actividad y su pauta de comportamiento en las dos redes sociales hayan demostrado tener afinidad con temas como la música hip hop, el arte, marcas *streetwear*, etc. No habrá más limitaciones al público contratado, ya que aunque se perderá cierta afinidad esto nos permitirá mantener un coste por mil impresiones más bajo, lo que nos permitirá llegar a más usuarios con la misma inversión.

Influencers

Presupuesto: 5.000€

Fechas: 01/02/2019 – 30/02/2019

La acción de los *influencers* consistirá en la contratación de una publicación en Instagram por parte de cuatro *influencers* distintos. Cada uno de estos usuarios tendrá que ser influyente en el target de la campaña, tratando de que cada uno de ellos obtenga su fama o su elevado número de seguidores de un campo específico: música, moda, arte y deporte. Por otra parte, cada uno de estos cuatro usuarios tendrá que cubrir un mercado distinto. Estos serán: Londres, París, norte de Italia y Barcelona o Madrid. Por otra parte, tendrán que ser usuarios que tengan una cantidad de entre los 150.000 y 200.000 seguidores, ya que más resultaría en una inversión demasiado elevada.

Las publicaciones consistirán en acciones relacionadas con la galería. Por ejemplo, una visita del *influencer* al estudio de uno de los artistas o las oficinas de la galería, o una fotografía del usuario con una obra expuesta en su casa.

Street marketing

Presupuesto: 1.000€

Fechas:

Para la acción de Street marketing viajaremos a Londres, al *skatepark* del Southbank, un lugar muy emblemático y conocido entre los *skaters* de todo el mundo. Se trata de un lugar muy conocido por las personas del target, y es desde luego el principal punto de encuentro de los *skaters* de Londres, acogiendo también a patinadores de toda Europa.

En este punto de tanta referencia para el target invitaremos a uno de los artistas de la galería a que convierta el *skatepark* en una obra de arte. La acción consistirá en colocar botes de pintura en los patines de los *skaters* que se encuentren en ese momento. De esta forma, a medida que patinen por el *skatepark* se irá formando de manera totalmente aleatoria un dibujo enorme por toda la superficie. Eso sí, con tal de no perjudicar y maltratar el lugar, se



hará con una pintura especial que se borre muy fácilmente, por lo que al acabar toda la acción habrá que limpiarlo todo.

Para conseguir la mayor *publicity* y que los medios se hagan eco de la acción, se enviarán invitaciones a distintos medios para que alguno de sus periodistas acuda al evento. Estas

invitaciones se harán a través de correo electrónico contactando directamente con los medios. Los medios a los que se contactará serán: Highsnobiety, Hypebeast, Vice, Frieze, Dazed, AnOther Magazine, I-D y Wallpaper.

Social Always On

Presupuesto: 0€

Fechas: 14/01/2018 – 30/02/2018

El Social Always On consistirá en todo el contenido que se publique en los perfiles de las distintas redes sociales de la marca. Aunque esta actividad se llevará a cabo cada día independientemente de si la marca esté llevando una campaña de comunicación o no, sí que

durante el periodo del plan de comunicación el contenido irá en la misma dirección que el de las otras acciones.

Por ejemplo, se harán recordatorias de eventos como la acción de Street marketing. O también se aprovecharán las sesiones de fotos y vídeos de la acción de Paid Social para grabar videos de una duración mayor y subirlos al canal de YouTube.

Por otra parte, la difusión de todos estos *posts* será diaria. Tanto en Facebook como en Instagram se harán publicaciones cada día, mientras que en Twitter se harán menos debido a informar únicamente de las novedades, y en YouTube una semanal aproximadamente, debido al trabajo que supone la creación y edición de los videos.

12.9 Calendario

2019									
Enero				Febrero				Marzo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	PAID SOCIAL: FACEBOOK + INSTAGRAM								
			INFLUENCER 1		INFLUENCER 2		INFLUENCER 3		INFLUENCER 4
								STREET MARKETING	
SOCIAL ALWAYS ON: FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER, YOUTUBE									

En el calendario podemos ver el reparto de las distintas acciones a lo largo de las semanas que dura la campaña. El Paid Social se llevará a cabo desde la segunda semana de enero hasta la segunda semana de febrero, siendo así la acción que generará la primera notoriedad y hará que la gente sepa que estamos en campaña.

Teniendo como base el Paid Social, a partir de la cuarta semana de enero se empezará con los *posts* de los *influencers*, que durarán hasta el final de la campaña alternándose una semana sí y otra no. El orden de los mercados será el siguiente: París, norte de Italia, Londres y Madrid/Barcelona.

El Street marketing se realizará la penúltima semana de campaña, aprovechando que se habrá impactado a muchas personas y la repercusión sea mayor. Esto también hará que los medios a los que contactemos sean más favorables a aceptar para que acudan al evento.

12.10 KPI's

Con tal de medir el resultado de cada una de las acciones, al finalizar la campaña se medirán distintas métricas para valorar si el plan de comunicación ha cumplido con los objetivos y ha resultado positivo. A continuación, se indican los KPI's para cada una de las acciones:

Paid Social

KPI: usuarios únicos

Una de las grandes ventajas de la publicidad en Facebook e Instagram es que Business Manager, la herramienta con la que se trabaja, ofrece todo tipo de métricas para valorar el desempeño de las campañas. Teniendo una campaña con el objetivo marcado de alcance, el KPI principal serán los usuarios únicos de ambas plataformas a los que les llegue nuestra publicidad, así como las impresiones, es decir, el número de veces que alguno de los *posts* le ha aparecido a alguno de los usuarios. De igual manera, tendremos que asegurarnos de que la frecuencia resultante (impresiones/usuarios únicos) sea baja, es decir, priorizar el llegar a usuarios distintos por encima de repetir impresiones sobre uno mismo.

A parte del número de usuarios únicos, también se valorarán otros KPI's de forma secundaria, como por ejemplo el porcentaje de interacciones con la publicación sobre el total de impresiones, o el porcentaje de *views* completas sobre el total de impresiones (en el caso de los *posts* de video o las *stories* de Instagram).

Influencers

KPI: interacciones con la publicación

Al ser imposible llegar a saber el número de usuarios que habrán visto la publicación, para medir el alcance de los distintos *posts* de los influencers mediremos su impacto a través de las interacciones con la publicación. Esto incluye todas las acciones que cualquier usuario puede hacer con el post de Instagram: *like*, comentario, enviar a un amigo y guardar la publicación. De esta manera sabremos el impacto que ha tenido cada post. Aunque se contabilizarán todas las interacciones, sí que se pondrá más el foco en los *likes*, que al fin y al cabo es la métrica representativa de si la publicación ha gustado o no.

Street marketing

KPI: menciones en medios de comunicación

Como la acción de street marketing va dirigida principalmente a conseguir *publicity*, el KPI con el que mediremos los resultados serán las menciones que hagan de la acción o de la galería en los medios de comunicación. Para ello se hará un análisis posterior a la acción de todas las publicaciones en los medios de comunicación en los que podría haber salido la noticia.

Por otra parte, en los artículos que se mencione la galería o que sea incluso la protagonista, se hará un análisis cualitativo del comentario, para saber si la repercusión ha sido positiva o si por el contrario se trata de una crítica o un comentario negativo.

Social Always On

KPI: número de seguidores

Para la acción de Social Always On mediremos como resultado de haber alcanzado notoriedad el número de seguidores a los que se haya llegado en los perfiles de todas las redes sociales de UNTITLED. De manera especial, se hará especial hincapié en Facebook e Instagram, ya que al ser las plataformas en las que se habrá llevado a cabo el Paid Social, deberían ser las que obtuvieran un mayor número de seguidores.

13. Bibliografía

Art News. (2018). The Top 200 Collectors. Obtenido de <http://www.artnews.com/top-200-collectors/>

Artnet. (25 de Agosto de 2015). 10 Surprising Habits of Millennial Art Collectors. Obtenido de <https://news.artnet.com/market/10-habits-millennial-art-collectors-know-325484>

Artsy. (15 de Diciembre de 2015). The 15 Most Influential Art World Cities of 2015. Obtenido de Artsy: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-contemporary-art-s-most-influential-cities>

Artsy. (2018). Art Since 2000. Obtenido de <https://www.artsy.net/gene/2000-present>

Campmany, M. (2015). Estrategias en Publicidad y Relaciones Públicas . Universitat Autònoma de Barcelona.

Centro de Información y Red de Creación de Empresas . (2018). Sociedad de Responsabilidad Limitada. Obtenido de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>

- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). La Estrategia del océano azul. Barcelona : Granica.
- Comisión Europea. (2018). Winter 2018 Economic Forecast. Obtenido de https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/winter-2018-economic-forecast_en
- Dehesa, G. d. (31 de Diciembre de 2017). El futuro de Europa a medio y largo plazo. El País.
- Forbes. (2017). Top Ten Art Dealers. Obtenido de <https://www.forbes.com/pictures/mgg45egd/1-larry-gagosian-67>
- Gombrich, E. (2008). La Historia del Arte. Londres: Phaidon.
- Grimes, W., & Pogrebin, R. (7 de Mayo de 2015). How to Buy Art: A Beginner's Cheat Sheet. The New York Times.
- Harper's Bazaar. (2016). Obtenido de Madrid en 10 galerías de arte: <https://www.harperbazaar.com/es/cultura/viajes-planes/g246482/mejores-galerias-arte-madrid/>
- Hiscox. (2017). The Hiscox Online Art Trade Report 2017. Londres.
- Kottasová, I. (9 de Enero de 2018). Europe's economy is firing on all cylinders. CNN Money.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (14 de Febrero de 2018). Promoción del Arte. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/promociondelarte/portada.html>
- Mun-Delsalle, Y.-J. (2016). The Art Fair Boom Is Forever Changing the Way the Art Market Does Business. Forbes.

Naciones Unidas. (11 de Diciembre de 2017). Situación y perspectivas de la economía mundial 2018: Resumen. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>

ONU. (2018). Standard International Trade Classification, Rev.3. Obtenido de <https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=14>

Sampedro, G. (7 de Enero de 2018). La economía española en 2018. El Mundo.

Shopify. (2018). Obtenido de <https://www.shopify.com/partners/blog/ecommerce-trends-2018>

Statista. (2016). Leading auction houses worldwide in 2016 by fine art revenue (in billion U.S. dollars). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/272983/market-share-of-art-auction-revenue-and-lots-sold-by-auction-house/>

Statista. (2018). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Unión Europea. (2018). Culture statistics - private expenditure on culture. Obtenido de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_private_expenditure_on_culture

Unión Europea. (2018). El papel de la UE. Obtenido de https://ec.europa.eu/culture/policy_es

Vogel, C. (18 de Febrero de 2013). Christie's Raises Its Commissions. The New York Times.

