



ART
GALLERY
TOUR



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Art Gallery Tour Business Plan

Autor: Ignacio de Sebastián Tena

Director: María José Manjón Rodríguez

Madrid, 18 de marzo 2024

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCION	7
1.1. Objetivo del TFG	7
1.2. Metodología.	9
1.3. Contexto.	11
1.3.2. Datos del fragmentado ecosistema de arte contemporáneo en España- galerías, coleccionistas, inversiones.....	15
1.3.3. La falta de sofisticación cultural y de coleccionismo en España en comparación con otros países europeos.....	17
CAPÍTULO II: ART GALLERY TOUR.....	20
2.1. La oportunidad de negocio para Art Gallery Tour	20
2.2. Mejora de la idea de negocio existente	21
2.3. Business model Canvas.....	23
2.4. Segmento de clientes	24
2.4.1. Relaciones con clientes.....	25
2.4.2. Canales	26
2.4.3. Propuesta de valor	26
2.4.4. Recursos clave	27
2.4.5. Socios clave.....	28
2.4.6. Flujo de ingresos.....	28
2.4.7. Estructura de costes	29
2.4.8. Visión, misión y valores	30
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO.....	31
3.1. La estrategia competitiva genérica de Art Gallery Tour	31
3.1.1. La estrategia competitiva de Art Gallery Tour	31
3.1.2. La dirección de desarrollo estratégico de Art Gallery Tour.....	32
3.2. Análisis externo del entorno.....	33
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	33
3.2.2. Análisis PESTEL	35
3.2.3. Análisis de los stakeholders	38

3.2.4. Análisis de los recursos VRIO	39
3.5. Estrategias de internacionalización.	41
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	44
4. Análisis del mercado.....	44
4.1. Clasificación del mercado	44
4.2. Contexto de mercado de Art Gallery Tour.....	44
4.3. Competencia	46
4.4. Clientes	51
4.4.1. Segmentación y targeting	51
4.5. Posicionamiento.	52
4.6. Marketing Mix	53
4.6.1. Producto	54
4.6.2. Precio.....	54
4.6.3. Distribución.	55
4.6.4. Promoción.	55
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	56
Declaración del uso de Chat GPT.	57
REFERENCIAS.....	58
Anexo I. Principales galerías de arte en Madrid.....	60
Anexo II. Modelo financiero de Art Gallery Tour.....	66
5.1. Inversión del proyecto.	66
5.2. Financiación.....	67
5.3. Modelo de ingresos.	68
5.4. Modelo de gastos	72
5.5. Cuenta de resultados.....	73

Índice de figuras:

Figura 1: Empresas culturales en determinadas actividades de la industria y los servicios (2021)	12
Figura 2: Empresas culturales en determinadas actividades de comercio y alquiler (2021)	12

Figura 3: Coste laboral por trabajador por actividades económicas (2021)	13
Figura 4. Empresas culturales por actividades económicas. (2021)	14
Figura 5: Fotografía de la Galería Guillermo de Osma (2016). ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 6. Fotografía de la galería Max Estrella	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7: Fotografía de la galería Helga de Alvear.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8: Evolución de las ventas en el mercado español	18
Figura 9. Modelo Canvas de Art Gallery Tour	24
Índice de tablas:	
Tabla 1. Tabla de competidores.	47
Tabla 2. Tabla de aliados	49
Tabla 3. Financiación del proyecto de transformación digital	67
Tabla 4. Lista de recorridos particulares de Art Gallery Tour	68
Tabla 5. Lista de recorridos ofrecidos a empresas	68
Tabla 6. Cursos de formación en arte contemporáneo ofrecidos en la plataforma digital de Art Gallery Tour	70
Tabla 7.- Previsión de ingresos de Art Gallery Tour	71
Tabla 8.- Previsión de gastos de Art Gallery Tour.	72
Tabla 9.- Organigrama de Art Gallery Tour	73
Tabla 10.- Proyección cash flow.	74

Resumen ejecutivo.

Art Gallery Tour es una empresa dedicada a la gestión cultural de arte contemporáneo en España, cuyo principal servicio se basa en ofrecer recorridos guiados por galerías de arte contemporáneo en Madrid y Londres. Con el fin de impulsar su posición competitiva y diversificar su oferta de servicios, se ha desarrollado un plan de negocio integral que abarca tres áreas principales: la expansión de servicios, la innovación digital y el crecimiento estratégico.

El principal reto de la compañía es precisamente la innovación digital, mediante la transformación de su página web, con el fin de incrementar las opciones de los usuarios de acceder a información acerca de los servicios ofrecidos por la empresa, así como cualquier otra información relativa al sector del arte contemporáneo en España. Esto permitirá una mejor comunicación con los clientes, mejorando su experiencia y aumentando la visibilidad de la empresa en línea.

Por otro lado, la expansión de sus servicios constituye otra de las piezas fundamentales de este plan. Además de los recorridos guiados, Art Gallery Tour se aventurará en la gestión de eventos y ferias de arte en España, añadirá a su catálogo la posibilidad de participar en cursos de formación a aquel público interesado en el sector, servicios de asesoramiento a artistas y coleccionistas... Esta iniciativa no solo ampliará la base de clientes, sino que también aumentará la fuente de ingresos y fortalecerá la presencia de la empresa en el mercado.

En relación a su crecimiento estratégico, este se logrará a través de las alianzas estratégicas y colaboraciones con artistas locales, galerías de arte y entidades culturales. Estas asociaciones, además de enriquecer la oferta de servicios, ayudarán también a que Art Gallery Tour se establezca como un actor clave en la escena cultural de Madrid.

En resumen, una ejecución efectiva permitirá a Art Gallery Tour posicionarse positivamente para alcanzar sus objetivos de crecimiento, satisfacer a sus clientes, y consolidarse como una empresa importante dentro del sector del arte contemporáneo en España.

Executive Summary

Art Gallery Tour is a company dedicated to the cultural management of contemporary art in Spain, whose main service is based on offering guided tours of contemporary art galleries in Madrid and London. In order to boost its competitive position and diversify its service offering, it has developed a comprehensive business plan covering three main areas: service expansion, digital innovation and strategic growth.

The company's main challenge is precisely digital innovation, through the transformation of its website, in order to increase the options for users to access information about the services offered by the company, as well as any other information related to the contemporary art sector in Spain. This will allow for better communication with clients, improving their experience and increasing the company's visibility online.

On the other hand, the expansion of its services is another fundamental part of this plan. In addition to guided tours, Art Gallery Tour will venture into the management of events and art fairs in Spain, will add to its catalog the possibility of participating in training courses for those interested in the sector, advisory services to artists and collectors... This initiative will not only expand the customer base but will also increase the source of income and strengthen the company's presence in the market.

In relation to its strategic growth, this will be achieved through strategic alliances and collaborations with local artists, art galleries and cultural entities. These partnerships will not only enrich the service offering but will also help Art Gallery Tour establish itself as a key player in Madrid's cultural scene.

In short, effective execution will allow Art Gallery Tour to position itself positively to achieve its growth objectives, satisfy its clients, and consolidate itself as an important company within the contemporary art sector in Spain.

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Objetivo del TFG

Art Gallery Tour es una iniciativa pionera con sede en Madrid dirigida por expertos en arte contemporáneo cuyo principal fin es el de acercar el arte contemporáneo a todas aquellas personas interesadas, a través de la organización de recorridos por ferias y galerías de la ciudad, dando a conocer todo lo que el arte contemporáneo ofrece tratando de hacer al público disfrutar de ello. Esta tarea la realiza a través de colaboraciones con una gran variedad de asociaciones e instituciones, desde la colaboración con fundaciones como la Fundación Arco o “Room Art Fair”, hasta la colaboración con instituciones universitarias como CUNEF o el Instituto de Empresa de Madrid, ofreciendo de esta forma apoyo educativo acerca del arte contemporáneo.

El objetivo principal de este trabajo es hacer un plan de negocio de una empresa que se denomina Art Gallery Tour cuya actividad principal es la gestión de una serie de actividades ligadas al arte contemporáneo en España.

Aunque se desarrollará un plan de negocio completo, se pondrá el foco en el desarrollo de un plan estratégico con distintas líneas de negocio, incluyendo un plan de digitalización de la empresa, así como un plan financiero de soporte de esta estrategia.

La época en la que vivimos actualmente se caracteriza por una sociedad donde predomina la rapidez en todo aquello que sucede a nuestro alrededor, donde la aparición de nuevas modas, movimientos sociológicos, costumbres y culturas se propagan constantemente a una gran velocidad, gracias al auge de tecnologías como internet y las redes sociales, entre otras cosas.

Para determinar pues los objetivos de la empresa, es preciso conocer el corazón de su actividad, la difusión del arte contemporáneo en España a través de una iniciativa privada de gestión cultural.

La empresa se encarga de la gestión de eventos, actividades, y otro tipo de actos relacionados con el arte contemporáneo en España. Entendemos por arte contemporáneo el conjunto de manifestaciones artísticas englobadas desde mediados del siglo pasado hasta hoy, que representan una libertad absoluta donde la individualidad predomina sobre la comunidad.

El principal objetivo de la compañía es llevar a cabo una estrategia de digitalización eficaz, para la cual enfocaremos la totalidad de nuestros servicios al cliente, siendo este el centro de atención, desde su propia experiencia hasta el modelo de negocio, teniéndole en cuenta también en cada una de las operaciones y procesos. El uso de la Inteligencia Artificial, en su cierta medida, la automatización, y otras muchas tecnologías digitales, están orientadas a la mejora de la experiencia del cliente, tratando de superar progresivamente sus expectativas, al mismo tiempo que tratamos de aprovechar las potenciales oportunidades de negocio que puedan surgir. La constante evolución de la sociedad en la que vivimos consideramos que constituye una oportunidad para dar un paso al frente y adaptarnos lo más rápido posible a ella mediante la digitalización. Esta no solo supone ofrecer un servicio mejor y más completo al cliente, si no que proporcionando estas nuevas herramientas a nuestros empleados y mediante un correcto posicionamiento en el centro de nuestra estrategia, estaremos capacitados para liderar en el mercado y generar cambios y transformaciones positivas.

Otro reto digno de mención es la preparación de AGT para la transformación digital. La capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios y transformaciones tecnológicas depende principalmente de la voluntad de las partes interesadas internas y externas. Hay que confirmar que los ejecutivos estén convencidos de que las tecnologías digitales debieran utilizarse. Por lo tanto, esta situación parece ser un obstáculo importante para iniciar la transformación digital en esta empresa. Sólo una vez superado este obstáculo, podrá establecerse en la empresa el sistema adecuado de madurez digital, y entonces encontrar

personal competente para instalar y operar este sistema parece ser otra cuestión importante. Aunque los directivos deben estar dispuestos y contar con personal competente para la transformación digital, todos los empleados, de arriba a abajo, deben participar también en este proceso.

Para que el plan de negocio sea eficaz e implementado correctamente en la práctica, además de la transformación digital será necesario llevar a cabo un plan financiero adecuado y coherente con los objetivos de la empresa. La fijación de metas y objetivos, especialmente a corto plazo al ser una empresa nueva, determinarán este plan financiero que se irá adaptando con flexibilidad en un plazo mayor, en función del funcionamiento de la empresa.

Nuestro plan de negocio quiere plantear, además de la transformación digital de la empresa, nuevas líneas estrategias de servicios que se presten a través de Art Gallery Tour para poder tener sostenibilidad financiera gracias a otras fuentes de ingreso ya que en el momento actual de la empresa los ingresos son muy similares a los costes y necesita pivotar su estrategia. Nuestro trabajo va a tratar de justificar este viraje con una propuesta creativa y realista de nuevas líneas que pueden ser interesantes desde el punto de vista estratégico.

1.2. Metodología.

Para el análisis de las tendencias clave externas que afectan el estudio de arte contemporáneo en España, la actividad de las galerías en España, datos de coleccionismo, se han revisado varios informes públicos sobre estas temáticas para poder tener una imagen del sector del arte contemporáneo y de sus oportunidades desde el punto de vista externo. Por otro lado, se ha analizado la capacidad actual de la empresa para incluir los nuevos recursos laborales que serían necesarios para el desarrollo del plan de negocio. También se han identificado partes del modelo de las prácticas actuales de actividades de arte contemporáneo, y se ha realizado una búsqueda

de contenido documental en fuentes online, así como revisión de documentación periodística en relación a buenas prácticas.

Se ha utilizado la metodología del plan canvas de modelo de negocio como punto de partida y a partir de ahí se ha puesto el foco en el desarrollo de nuevas líneas de negocio con un desarrollo estratégico que permita a Art Gallery Tour salir de la situación de “atrapado en el medio” en la que se encuentra.

Se ha profundizado en actividades de competidores relacionados con el arte contemporáneo en España, en el análisis de sus iniciativas y prácticas respecto a actividades de difusión de arte contemporáneo, el desarrollo de sus estrategias hasta su ejecución operativa. Para completar esta mirada, se ha realizado un plan financiero que recoge las necesidades y proyecciones financieras de esta empresa en los próximos años.

En definitiva, se concluye con esta metodología interpretativa documental y cualitativa, que Art Gallery Tour tienen un gran potencial de desarrollo en el sector de la cultura en España y puede cubrir un nicho que está poco explorado por las iniciativas privadas en el nivel B2B. Como es habitual en proyectos relacionados con planes de negocio de empresas, la metodología tiende a tener una perspectiva cualitativa. Con relación a las fuentes de datos disponibles al tipo de información necesaria haría, falta realizar un estudio del mercado del arte contemporáneo a nivel general, con lo que destacamos esta como la limitación principal de este estudio. El análisis de los datos se ha centrado en la evolución del sector y el grado de actividad existente en cuanto a la gestión cultural, obteniendo la información de artículos, revistas, noticias y páginas webs, principalmente. Se incluyeron datos numéricos sacados de algunos informes relativos al mercado, lo que aporta datos cuantitativos del sector, importantes para entender la realidad del sector en general.

Por otro lado, se ha desarrollado el proyecto financiero de acuerdo a la estrategia diseñada por la empresa, estimándose la evolución de esta basándonos en el impacto de la transformación digital y en la apertura de las nuevas líneas de negocio.

1.3. Contexto.

1.3.1. Las empresas de gestión cultural en España dedicadas a arte contemporáneo.

Una empresa de gestión cultural es aquella que se dedica a crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos culturales. La gestión cultural implica utilizar todos los elementos de gestión, pero es fundamental considerar la complejidad del mundo cultural y la importancia de la cultura en la sociedad. Dada la importante presencia de la cultura en nuestro mundo, una empresa de gestión cultural estará directamente enfocada hacia la sociedad desarrollando sus actividades de cara a un público interesado en cualquier tipo de manifestación artística (*Instituto, 2024*).

No solo es una realidad el hecho de la presencia inevitable de la cultura en nuestra sociedad, sino que también constituye un concepto clave para el desarrollo de la sociedad, pues la cultura implica unos valores, costumbres y visión del mundo que van marcando el devenir de la sociedad de una u otra forma a lo largo de la historia. De la integración de estos valores y costumbres dependerá la gestión cultural, y, por tanto, una empresa de gestión cultural tendrá cierta responsabilidad de cara a la sociedad y al desarrollo de esta.

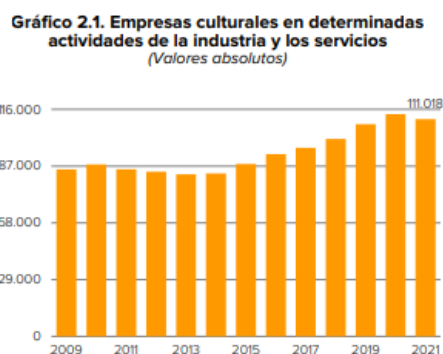
Dentro de la industria cultural, hay una diversidad de actividades y lugares donde se ejercen las actividades culturales. Entre ellos podemos nombrar los museos, teatros, galerías de arte e incluso videojuegos.

Aunque a priori la gestión cultural por parte de empresas pueda parecer una actividad no demasiado significativa en términos numéricos, el número de empresas culturales en España está creciendo. Según el Instituto Nacional de Estadística, el número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), cuya actividad económica principal es la cultural, ascendió a 128.741 a principios del 2021, cifra que representa un 3,8% del total de empresas recogidas en el DIRCE

El 86,2 % de ellas (111.018) corresponden a actividades de la industria o los servicios, como actividades de edición, bibliotecas, archivos, museos, cinematográficas, vídeo, radio y

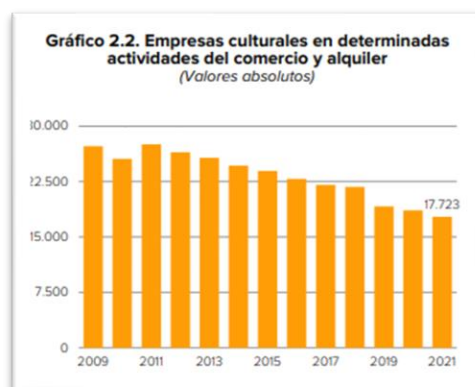
televisión, o las artísticas y de espectáculos, y el 13,8 % restante, 17.723, con actividades vinculadas al comercio o alquiler de bienes culturales. De esto concluimos que hay cierta falta de transparencia en el ecosistema de las empresas de gestión cultural donde se ubica AGT.

Figura 1: Empresas culturales en determinadas actividades de la industria y los servicios (2021)



Nota. El gráfico representa la distribución de las actividades de empresas culturales en actividades de industria y servicios, entre 2009 y 2021. Tomado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:75d8a2ff-a2f4-4ef3-b3c8-cd13d440ed2d/nota-resumen-empresas-culturales-2020.pdf>

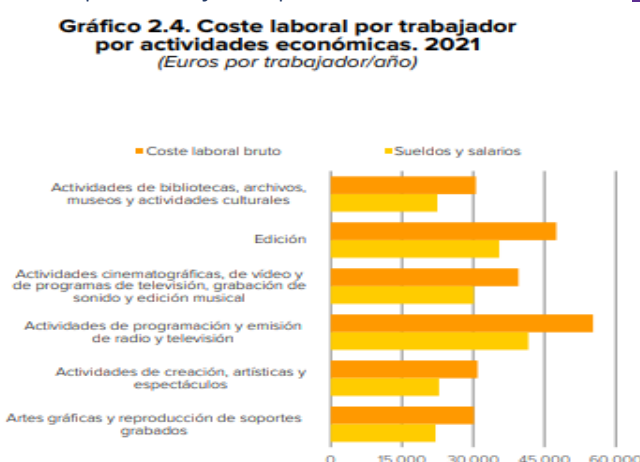
Figura 2: Empresas culturales en determinadas actividades de comercio y alquiler (2021)



Nota. El gráfico refleja en valores absolutos el número de empresas culturales que ofrecen actividades en el ámbito del comercio y alquiler. Tomado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:75d8a2ff-a2f4-4ef3-b3c8-cd13d440ed2d/nota-resumen-empresas-culturales-2020.pdf>

Solo el 0,7 % de las empresas tienen más de 50 asalariados, y sorprende que el 67,1 % de ellas no tengan ninguno. El 26,8% tiene menos de 5 trabajadores y tan solo el 5,4% emplea a entre 6 y 49 trabajadores. El coste que supone cada trabajador a su empresa varía en función de la actividad desarrollada, donde tal y como se ha citado previamente, existe un amplio abanico de opciones. Los gráficos de a continuación reflejan tanto el coste de cada trabajador para la empresa, en función de la actividad que esta desarrolle, como la distribución porcentual de cada actividad en el ámbito cultural (*Secretaría, 2023*)

Figura 3: Coste laboral por trabajador por actividades económicas_(2021)

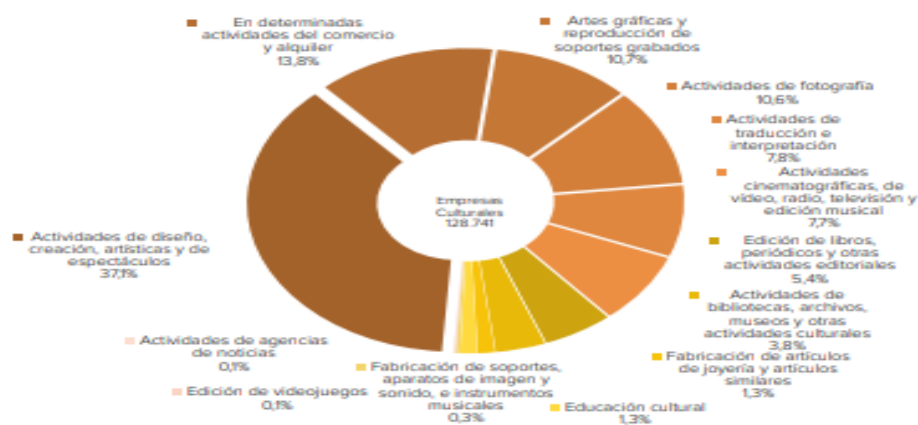


Nota. El gráfico refleja la relación entre el coste laboral bruto por trabajador y la cuantía de sus salarios en función de diferentes actividades culturales. Tomado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:75d8a2ff-a2f4-4ef3-b3c8-cd13d440ed2d/nota-resumen-empresas-culturaless-2020.pdf>

El gráfico superior refleja el coste laboral de las diferentes actividades culturales. La primera de ellas es quizás la que más se asemeje a los servicios ofrecidos por Art Gallery Tour, donde se observa que el coste laboral no es precisamente de los más altos. Bien es cierto que en este estudio no se muestran otras actividades culturales a cuya información no se ha podido acceder.

Figura 4. Empresas culturales por actividades económicas. (2021)

Gráfico 2.3. Empresas culturales por actividades económicas. 2021
(En porcentaje)



Nota. El gráfico muestra la distribución de empresas culturales en función de las actividades que desarrollen en el sector. Tomado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:75d8a2ff-a2f4-4ef3-b3c8-cd13d440ed2d/nota-resumen-empresas-culturales-2020.pdf>

En la Figura 4 se puede observar la poca relevancia de actividades como la educación cultural o la falta de presencia de actividades de gestión cultural, ambas ofrecidas actual o futuramente por Art Gallery Tour.

1.3.2. Datos del fragmentado ecosistema de arte contemporáneo en España- galerías, coleccionistas, inversiones.

En España, el mercado del arte contemporáneo va evolucionando muy lentamente. La apertura de nuevas galerías se ve también contrastada por cierres, fusiones y cambios en el panorama artístico, de modo que es difícil precisar el número de obras, artistas o galerías existentes.

El sector de las galerías en España está compuesto por alrededor de 2.400 empresas registradas en 2020, incluidas galerías, comerciantes privados y tiendas de antigüedades. Si bien estos incluyen una gran cantidad de pequeñas empresas y comerciantes, hay un núcleo de alrededor de 600 galerías de arte y antigüedades que trabajan en diferentes sectores, pero que representan al menos el 80% de las ventas en el mercado. El Instituto de Arts Economics ha llevado a cabo encuestas anuales a 600 galerías y marchantes durante la última década. Estas encuestas se realizan a través de un cuestionario en línea anónimo y han proporcionado datos sobre ventas, tendencias y desafíos en el sector. Aunque la tasa de respuesta a las encuestas ha variado entre el 18% y el 30% en los últimos años, los resultados obtenidos, especialmente los de la encuesta de 2020, son significativos. Se destaca que la mayoría de las galerías encuestadas se encuentran en las principales ciudades, como Madrid y Barcelona.

La encuesta incluyó a galeristas de diversos sectores, pero se observó que las Bellas Artes continuaron siendo el área predominante, con el 95% de los marchantes trabajando en esta categoría, mientras que solo el 5% se dedicaba a artes decorativas y antigüedades. Dentro del ámbito de las Bellas Artes, el arte contemporáneo fue el más destacado, con el 69% de los encuestados dedicados exclusivamente o en combinación con otros sectores a esta categoría, seguido por el arte moderno, que representó el 18%.

El auge del arte contemporáneo en España ha hecho que las inversiones en este vayan en aumento a lo largo de las últimas décadas, donde las galerías, ferias de arte y museos, entre otros, han tenido un papel crucial en la promoción y comercialización del arte contemporáneo en España (*Pérez et al, 2021*).

En los principales centros de arte contemporáneo en España, se vienen celebrando en los últimos años ferias reconocidas internacionalmente, como la feria de ARCO (Feria Internacional de Arte Contemporáneo), donde acuden coleccionistas, artistas e inversores de todo el mundo. Esta feria constituye la principal fuente de inversión en arte contemporáneo en España, convirtiéndose durante varios días en el epicentro del arte contemporáneo no solo en España si no a nivel internacional.

Como ejemplo del nicho de mercado, durante la edición de la feria ARCO de 2023, participaron más de 36 países por medio de 211 galerías, y acudieron más de 400 coleccionistas. A esta cita acudieron unos 9500 visitantes, entre los que había casi 3800 profesionales de todo el mundo.

La propia Fundación ARCO amplió su colección adquiriendo (gracias a los fondos recaudados en cenas de la fundación) 6 obras correspondientes a Diego Bianchi -Jocelyn Wolff-, Nilbar Güreş -Martín Janda-, Eftihis Patsourakis -Rodeo-, Solange Pessoa -Mendes Wood-, Jenna Sutela -Società- y Tadáskia -Joan Prats.

El ayuntamiento de Madrid realizó en la feria su mayor inversión de los últimos años, adquiriendo 6 obras por 226.000 euros, de María Moreno, Manuel Barbadillo, Nacho Criado, Eusebio Sempere, Concha Jerez y Asunción Molinos. Esta compra estaba enfocada a una ampliación de las obras presentes en el Museo de Arte Contemporáneo, por lo que constituye esta una importante inversión para el arte contemporáneo en España.

Muchas otras fundaciones y asociaciones nacionales e internacionales han contribuido mediante la compra de numerosas piezas, pudiendo recalcar en el ámbito nacional las inversiones llevadas a cabo por la Fundación María José Jove o La Fundación María Cristina Masaveu Peterson.

Más allá de ARCO, podemos encontrar otras ferias de gran prestigio como es Just Madrid (JustMad), que tras diez ediciones se afianzó como una de las referencias vanguardistas en nuestro país. A lo largo de sus 14 ediciones, ha contado con expositores de países como Brasil, Cuba, Estados Unidos, Portugal, Francia e Italia, entre otros, apostando durante los

últimos años por jóvenes creadores y futuras promesas del arte de decenas de galerías nacionales e internacionales.

Desde 1991, la Feria de Liberación de Espacios Comerciales Hacia el Arte-(FLECHA) ofrece unas 500 obras de más de 50 artistas nacionales e internacionales, entre las que hay técnicas como pintura, dibujo, grabado, cerámica, escultura y fotografía. Esta feria, que tal y como dice su presidente, “sigue la luminosa estela de ARCO”, está consolidada actualmente como una feria de arte contemporáneo que utiliza los espacios comerciales para acercar el arte a la calle (Muñoz, 2019.)

Siendo Madrid una de las principales ciudades para el arte en España, podemos encontrar en la ciudad diversas galerías donde disfrutar de una gran variedad de piezas y obras artísticas. Puesto que es la actividad principal, hemos incluido una descripción de las principales galerías de arte contemporáneo de Madrid en el Anexo 1, algunas de las cuales son visitadas recurrentemente por los mediadores de AGT.

1.3.3. La falta de sofisticación cultural y de coleccionismo en España en comparación con otros países europeos.

La falta de sofisticación cultural y de coleccionismo es una realidad vigente en España, teniendo en cuenta la situación del resto de países europeos. Eso sí, la cuota de venta mayor por grupo de compradores corresponde a coleccionistas privados y corporativos. Este auge del coleccionismo corporativo en nuestro país permite que en una entidad tan relevante como *The International Association of Corporate Collections of Contemporary Art IACCCA* encontremos seis importantes colecciones españolas (La Caixa, Banco Santander, INELCOM, Banco de España, Bergé, Sorigué) codeándose con algunas de las más destacadas colecciones internacionales (McAndrew, 2021).

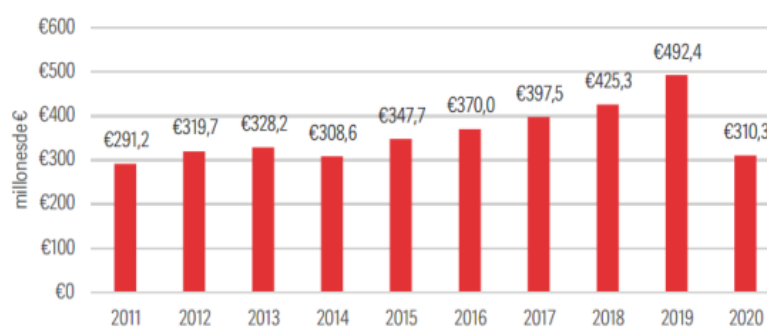
En los últimos años han ido entrando también un nutrido número de nuevos coleccionistas, particularmente jóvenes y cercanos a la tecnología, bien informados y moviéndose con soltura en el mercado global. Teniendo en cuenta este hecho, cabría esperar

también un incremento equivalente del mercado en España. Sin embargo, los datos que arrojan los resultados del último año en nuestro país siguen hablando de precios sensiblemente más bajos que la media global y de una gran competencia entre las galerías españolas y el mercado internacional (*Hiscox, 2021*).

Este aparente progreso se vio interrumpido con la llegada del COVID en 2020, que hizo que el mercado retrocediera a niveles de 2014, con una caída de las ventas del 37% con respecto a 2019.

La Figura 8 a continuación muestra la evolución de las ventas en el mercado en los últimos años.

Figura 8: Evolución de las ventas en el mercado español



Fuente: © Arts Economics (2021)

Nota. El gráfico refleja la evolución de las ventas en el mercado español de arte entre 2011 y 2020. Tomado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:75d8a2ff-a2f4-4ef3-b3c8-cd13d440ed2d/nota-resumen-empresas-culturales-2020.pdf>

Una vez reflejada la evolución del mercado del arte a nivel nacional, es preciso comparar su rendimiento en comparación con Europa, el cual deja mucho que desear.

A pesar de su notable crecimiento durante la década pasada, obteniendo mejores resultados que algunos mercados en Europa, y con una tasa de crecimiento del mercado a la par

de la media europea (-2%) logrando superar a mercados medianos como Italia (-9%) o Bélgica (-6%), el impacto de la crisis de 2020 hizo que el mercado español sufriera un descenso mayor que el promedio, situando la representación de España a nivel global por debajo del 1%. A nivel de participación en Europa, España aspira a convertirse en el mercado global más grande de la UE con una cuota del 6%.

No obstante, la aparente exitosa participación de España en términos artísticos a nivel internacional contrasta con la falta de sofisticación cultural existente. La falta de interés ya no solo por las obras artísticas, sino también por otras actividades como el cine o la lectura, muestra la realidad de un gran porcentaje de la población con una educación básica. En ello pueden afectar a priori factores como el precio, la oferta o la situación económica y social, aunque las verdaderas causas van más allá. De hecho, si nos enfocamos en las galerías de arte, la sociedad no muestra interés en visitar estos lugares a pesar de que el acceso es gratuito. El precio no obstante sí que tiene impacto en el coleccionismo en España, haciendo que este sea tan escaso, reflejando la imagen elitista de España y agudizando la percepción de que el mercado del arte está fuera del alcance de la mayoría de la población.

En cuanto a causas de mayor índole que han llevado a España a esta posición, una es la tradición cultural presente en el país. A pesar de su gran historia, que abarca desde la época romana hasta hoy, hacen falta las bases en la sociedad para que la cultura se convierta en un aspecto importante. La falta de educación y conciencia cultural y la falta de inversión y promoción cultural, sumado a las dificultades económicas y cambios sociopolíticos sufridos por la nación a lo largo de los años, así como la influencia de la cultura popular, han hecho que España se estanque en cuanto a riqueza e interés por la cultura en su aspecto más amplio. A este escaso interés se une la falta de apoyo institucional y gubernamental que hace muy complicado el asentamiento de una cultura fuerte en España y a la altura del resto del mundo (*Pérez et al, 2021*)

CAPÍTULO II: ART GALLERY TOUR

2.1. La oportunidad de negocio para Art Gallery Tour

Dentro de este contexto de falta de iniciativas públicas y privadas de fomento de arte contemporáneo para todo tipo de personas independientemente de su nivel adquisitivo y de falta de conexión de las empresas con el arte contemporáneo, la organización de actividades en torno al arte contemporáneo será una de las principales oportunidades y fuentes de ingresos de la compañía. Con el objetivo de la democratización del arte contemporáneo, el análisis del contexto nos lleva a identificar una oportunidad de negocio para AGT. Entre las actividades a realizar proponemos incrementar la gestión de visitas a museos o exposiciones en galerías, la convocatoria de charlas y conferencias con artistas expertos en arte contemporáneo, clases de coleccionismo y talleres educativos. Esto ofrecería al cliente un elevado abanico de opciones para disfrutar del arte contemporáneo, pudiendo este elegir la que mejor se adecue a sus gustos y preferencias.

Con el objetivo de fomentar el coleccionismo, se apoyará a proyectos y asociaciones culturales de arte contemporáneo. La colaboración con asociaciones como la Fundación Arco, cuya feria celebrada en Madrid es una de las principales plataformas del mercado del arte dentro del circuito internacional de promoción y difusión de la creación artística, podría ser un gran paso para la empresa en acercarse a la gestión pública del arte contemporáneo que está monopolizada por Arco.

Lo más interesante será ampliar las actividades para clientes en torno a arte contemporáneo con el objetivo de fomentar y dar a conocer el arte contemporáneo y todo lo que el sector engloba, se desarrollarán programas de talleres y actividades dirigidos a empresas,

para aumentar su participación y acceso a la cultura. Ese foco en B2B puede aportar un gran valor a la empresa (*Ministerio de cultura, 2024*).

2.2. Mejora de la idea de negocio existente

En primer lugar, se propone la creación de una plataforma online donde se facilite la gestión de las actividades de arte contemporáneo con un motor de reservas. A través de esta plataforma los clientes podrán acceder a ofertas para diferentes actividades culturales, como visitas a museos, galerías, teatro, exposiciones en espacios de arte, entre otros. La plataforma actuará como un lugar de encuentro para todos aquellos amantes del arte contemporáneo.

Paralelamente, se creará un canal innovador de comunicación entre galerías, artistas y potenciales compradores: desarrollo de canales abiertos a la comunicación y visualización de obras artísticas totalmente abiertas a artistas y compradores, donde las obras puedan ser colgadas por cualquier artista y quedando disponibles a la venta, dando así lugar a una mayor red de contactos y visibilidad cultural.

A través de la plataforma, la idea es la de acercar a la gente información, ofertas, y oportunidades de conocer en que consiste el arte contemporáneo. Esta idea de negocio guarda relación con el desarrollo de programas educativos, donde se proporcionará información al público sobre el arte contemporáneo, impulsando un mayor interés por la cultura contemporánea.

Además, llevar a cabo la consultoría de gestión de eventos, subastas, exposiciones y otras actividades relacionadas, y comunicarlo a través de la plataforma, aumentando la visibilidad de este arte. Una vez entablada relación con asociaciones e instituciones culturales se proveerá ayuda a estas a la hora de gestionar eventos culturales, dando una mayor facilidad al público de participar en ellos.

También se dirigirán recorridos recurrentes por galerías de arte contemporáneo en Madrid, y en otras ciudades españolas y europeas que cuentan con una escena relevante de arte contemporáneo. La idea es la de tratar de expandir e internacionalizar estas actividades de difusión del arte contemporáneo por más ciudades, lo cual queda englobado dentro del objetivo principal de la compañía de dar una mayor visibilidad al arte y aumentar la participación del público en actividades relacionadas con el sector.

Siguiendo el mismo patrón, se organizarán recorridos no recurrentes de diversos grupos en paralelo por ferias de arte (Arco, Just Madrid, Arco Madrid, Estampa y Urbanity, entre otras). El objetivo es fomentar el interés del público en cuanto a la asistencia a ferias de arte. El desarrollo de los canales y plataformas online será fundamental para dar visibilidad a estos eventos.

Dentro de la organización de recorridos, se pactarán proyectos especiales con clientes empresas, hoteles estableciendo precios customizados. Las relaciones que se entablen con empresas y clientes serán clave a la hora de movilizar un mayor o menor público, tratando por tanto desde un principio incentivar su atención en el arte.

Con el fin de ofrecer al público incentivos para conseguir atraerlos hacia el arte, tratando de generar en ellos un interés inicial que se acabe transformando en definitivo, se regalarán ciertos recorridos a modo también de oferta.

A modo de consultoría de arte contemporáneo se establecerá un plan de coleccionismo hasta compra de obras con comisión acordada con las galerías en los fines de semana de arte contemporáneo. El objetivo es aconsejar a clientes respecto al tipo de manifestación artística o evento que más le llame la atención, tratando de conocer y adaptar sus gustos a las diferentes formas de arte. Se pactarán al mismo tiempo comisiones con los artistas y galerías que se vean beneficiadas a raíz de nuestra relación con el cliente.

Por último, la empresa trabajará en la organización de viajes de arte contemporáneo, servicios a hoteles de lujo o urbanos, pues el proyecto de la empresa va más allá de visitas y asistencia a galerías y actividades, pues también se ofrecerán viajes a nuestros clientes en materia de arte contemporáneo, para realizar visitas y hacer posible el conocimiento del arte contemporáneo más allá de su ciudad o país. Constituye esta idea una facilidad a aquellos clientes amantes reales del arte contemporáneo cuyo interés es más profundo.

Habrá también una parte de consultoría de coleccionismo y de diseño e implementación de proyectos customizados dentro del ámbito del arte contemporáneo.

2.3. Business model Canvas

A continuación, se expone el modelo Canvas que refleja el modelo de negocio de Art Gallery Tour y los aspectos claves de su negocio. En el modelo vienen incluidas las líneas de negocio y proyectos a desarrollar en el corto plazo por la empresa.

Figura 9. Modelo Canvas de Art Gallery Tour



Nota. La Figura 9 el modelo Canvas de Art Gallery Tour, en el que se basa el plan de negocio de la empresa. Elaboración propia.

2.4. Segmento de clientes

La empresa enfoca sus servicios a una gran variedad de clientes. El cliente principal es todo aquel público interesado en arte, que a través de la compañía disfrutará de servicios relacionados con el arte contemporáneo. Para ello es indispensable contar con otro segmento de clientes formado por artistas y coleccionistas (tanto públicos como privados), con los que se establecerán acuerdos para colaborar en la difusión de sus obras situando a los clientes de Art Gallery Tour como intermediarios.

No obstante, la actividad de la empresa no solo atraerá a un público interesado o familiarizado con el mundo del arte, pues también se dirigirá a un público joven al que intentar

atraer a través de programas educativos, para despertar el interés de este colectivo hacia el arte contemporáneo desde edades tempranas generando rutinas de comportamiento.

Dirigiendo la mirada hacia el sector empresarial, Art Gallery Tour se enfocará en dos tipos de empresas. Por un lado, en aquellas que simplemente demanden obras de arte para adornar sus oficinas, y, por otro lado, aquellas con las que colaborar en la gestión de actividades y eventos para sus empleados.

Por último, y no menos importante, es imprescindible para la empresa mantener una estrecha relación con museos, instituciones y galerías, donde organizar sus actividades de cara al público, así como con todos los agentes del ecosistema.

2.4.1. Relaciones con clientes

A los coleccionistas públicos y privados se tratará de asesorar y conocer sus gustos artísticos. Ponerles en contacto con artistas e ir informándoles de cualquier novedad que pueda surgir en el ámbito artístico (nuevas subastas, eventos, ferias...). Se trata de llevar a cabo un servicio personalizado al cliente y una atención individual.

La relación con los artistas se basa en la promoción de su trabajo desde la plataforma y en ofrecer servicios de asesoramiento y apoyo.

La idea es proporcionar educación y experiencias enriquecedoras al público interesado. Mostrar especial atención en ellos y resolver cualquier duda que pueda surgir.

Dentro de la relación entre Art Gallery Tour y los museos e instituciones, contribuir a la adquisición de obras de arte, gestionar préstamos de algunas piezas, apoyar y promocionar sus actividades culturales se encuentran entre los principales objetivos.

Con las empresas y asociaciones se mantendrá una relación estrecha con el fin de conocer los gustos y necesidades de sus empleados o altos cargos, para poder ofrecerles servicios de asesoramiento y gestionar eventos eficazmente.

2.4.2. Canales

El valor añadido de AGT es ofrecer servicios presenciales que permitan una mejora de la experiencia artística. A pesar de esto, gracias a la transformación digital, la idea es abrir el canal online como vía de comunicación e información de estos servicios, a través de la plataforma, y también a través de redes sociales o correo electrónico, tratando de establecer un contacto directo con el cliente.

Será también importante la comunicación directa en futuras ferias de arte y eventos en los que participe AGT, donde el volumen de público es muy grande.

Por medio de boletines informativos se podrá comunicar a clientes, artistas o instituciones contenido de carácter informativo, complementando la información disponible en la plataforma online.

También se potenciará la comunicación a través de colaboraciones con influencers o artistas. Su influencia actual en la sociedad será fundamental a la hora de comunicar al público futuros eventos o actividades

Por último, se apostará por la publicidad a través de folletos, carteles... aunque principalmente se hará a través de las redes sociales e internet, donde el alcance será mayor.

2.4.3. Propuesta de valor

La idea de la compañía es impulsar la industria del arte contemporáneo, presentándonos como una facilidad tanto para personas ajenas como para

instituciones relacionadas con él, para facilitar un servicio único y diferencial, proporcionando información y colaboración al público. AGT quiere acercar a todos el arte contemporáneo para democratizar esta experiencia y transmitirla e instaurarla en la sociedad.

2.4.4. Recursos clave

La adecuada utilización de los recursos constituye un aspecto clave para el devenir de la compañía. El uso de la plataforma digital permitirá a la empresa una comunicación masiva de todas sus actividades, a lo que se sumarán las relaciones que la empresa establezca con artistas, museos, galerías y clientes. La idea es ofrecer al cliente la mejor experiencia posible, lo cual será factible gracias a la amplia base de datos que nos permita conocer cualquier novedad del sector.

Una plataforma digital con el mayor número de instrumentos y opciones será uno de los principales recursos de la empresa, a través de la cual ofrecer un servicio completo al cliente. La relación con artistas es fundamental, pues esta proporcionará a la empresa el acceso a obras de arte.

Otro recurso importante son las relaciones recurrentes que se establezcan con museos y galerías, para poder disponer de un espacio donde organizar los recorridos, entre otras cosas.

El equipo de expertos y mediadores, a la par que la plataforma digital, constituirán el principal recurso de la compañía.

Por último, es importante disponer de contenido educativo de calidad para atraer al público ajeno al sector.

En el hipotético caso de que crezca el número de empleados, se necesitará de una oficina que pasará a ser un nuevo recurso para la empresa.

2.4.5. Socios clave

El número de aliados con los que mantendrá relación la empresa será bastante amplio, con el objetivo principal de que el apoyo a la gestión cultural, así como la visibilidad de la empresa y del arte contemporáneo, sea lo mayor posible. Algunos son al mismo tiempo clientes. Entre ellos están: artistas, museos, galerías (ver Anexo 1), expertos en arte contemporáneo, instituciones educativas como universidades y academias, patrocinadores y entidades financieras que apoyen la gestión cultural, editoriales de arte, con las que establecer acuerdos para dar a conocer sus libros, revistas y catálogos relacionados con el arte contemporáneo y medios especializados que puedan aportar visibilidad a la empresa.

Los propietarios de la empresa, por otra parte, permitirán las inversiones previstas de crecimiento de la empresa, donde la ayuda económica de inversores externos podría ayudar también a una mayor escalabilidad del proyecto.

2.4.6. Flujo de ingresos

Las fuentes de ingresos de la compañía serán muy diversas, teniendo cada una un mayor o menor impacto en el aspecto financiero de la empresa. Nuestra fuente de ingresos con más potencial será sin duda la relativa a la parte de consultoría de arte o coleccionismo, acordado con las galerías la comisión en caso de venta del 5-10%, jugando con los descuentos y el acuerdo previo siempre de la galería. Dentro de los recorridos por galerías de arte habrá de diferentes tipos:

Actualmente ofrece recorridos recurrentes (abiertos a público general) guiados por galerías de arte contemporáneo en Madrid. Son cuatro recorridos mensuales donde cada persona paga 25 euros y los grupos son de 3 a 15 personas. Existe la posibilidad de que participen distintos grupos en paralelo. En el caso de que se trate de una o dos personas solo, o grupos especiales, el precio se ha incrementado a 50-75 por persona.

Se tiene en mente abrir recorridos no recurrentes de diversos grupos en paralelo por ferias de arte (Arco, Just Madrid, Arco Madrid, Estampa y Urbanity, entre otras)

En Londres se organizan también dos tipos de recorridos similares a los que se ofrecen en Madrid.

Se organizarán en el futuro visitas a museos o espacios de arte, visita a estudios de artistas (Carabanchel, Tetuán), formación de arte para escuelas de negocio y otras actividades similares.

Por medio de la planificación y ejecución de eventos, así como la comunicación con artistas o expositores, se cobrarán tarifas base o a nivel individual.

La organización de viajes de arte contemporáneo, donde se incluyan también servicios a hoteles de lujo o urbanos, es otro de los proyectos a desarrollar en el futuro por la empresa, además de otros proyectos especiales con clientes, empresas y hoteles estableciendo precios customizados.

Aunque aún no formen parte de un servicio ofrecido por la empresa, los cursos de formación los incluimos dentro de una línea de negocio a desarrollar en el corto plazo, cuyos ingresos provienen del precio individual de clientes que deseen obtener formación artística

2.4.7. Estructura de costes

Siendo la digitalización un pilar de la empresa, los costes de tecnología, así como de marketing y publicidad, tendrán una relevancia importante en la empresa. A esto hay que sumarle gastos comunes en el desarrollo de la actividad empresarial donde se engloban los impuestos, licencias, remuneraciones, costes de infraestructura...

- Gastos de marketing y publicidad
- Costes de tecnología
- Remuneración del personal
- Gastos operativos: impuestos.

2.4.8. Visión, misión y valores

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, esta vendrá determinada por las barreras de entrada a la industria, donde el grado de inversión necesario está directamente relacionado. En España, el sector cultural está compuesto mayoritariamente por pymes y asalariados, y especialmente en el sector de arte contemporáneo en España, el 27% de las empresas son de pequeño tamaño y el 67% sin asalariados, por lo que el acceso a esta industria se podría decir que no tiene barreras demasiado altas (*Cerezo, 2021*).

La visión de la empresa es ser la empresa líder en la gestión cultural de arte contemporáneo en España con un modelo de negocio diferenciador e innovador que genere más conexiones en el ecosistema del arte contemporáneo en España. El objetivo es ser reconocidos como un referente en España en este mercado tratando de fomentar y difundir el valor del arte contemporáneo en nuestro país (e internacionalmente en el futuro).

Su misión es facilitar el acceso a cualquier manifestación de arte contemporáneo en España, e internacionalmente en el futuro, dando toda facilidad a nuestros clientes a través de la plataforma, convirtiéndoles en el centro de atención de nuestros servicios y tratando de que disfruten al máximo la experiencia artística promoviendo la diversidad del arte.

Sus valores reflejan un compromiso total y absoluto con la comunidad artística y todo aquel interesado en el arte, actuando con total transparencia ante artistas, asociaciones y clientes y con todo aquel relacionado con el arte contemporáneo en España. La excelencia es otro de los valores principales de la compañía, así como la innovación y el progreso del arte en España, comprometiéndonos al mismo tiempo a educar culturalmente a todo aquel dispuesto a ello, realizando todo ello con una entrega y verdad absoluta.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO

En el capítulo III vamos a establecer el plan estratégico de Art Gallery Tour, analizando el sector del arte contemporáneo en España y la estrategia de la compañía dentro de este.

3.1. La estrategia competitiva genérica de Art Gallery Tour

3.1.1. La estrategia competitiva de Art Gallery Tour

Art Gallery Tour ofrece al cliente interesado en arte una experiencia única a través de un servicio diferente que permite al público conocer el sector artístico en Madrid de una forma original e innovadora. La estrategia utilizada por la empresa es de diferenciación, estrategia que se centrará, como se acaba de mencionar, en un mercado compuesto por público interesado en arte en busca de adentrarse en el conocimiento del sector de una forma innovadora y distinta.

La principal característica de la estrategia competitiva empleada por Art Gallery Tour es el valor percibido por el cliente. Las experiencias abarcan desde diálogos con propietarios de galerías, vivencias de “performances” artísticas en instalaciones efímeras, y otras situaciones únicas en la escena de arte contemporáneo, hasta servicios de comida y cena o incluso catas de vino incluidos en la experiencia. En el sector en el que opera la empresa, actividades innovadoras como las últimas mencionados aportan a la compañía un valor único diferente al de los competidores, no solo a nivel individual sino también a nivel empresarial, potenciando su presencia en el ámbito cultural a lo largo de todo el año. Es decir, el valor intrínseco no es tan solo el que ofrece la vivencia de la propia experiencia sino también el aprendizaje y aspectos culturales que se descubren a través de ella. El trato personalizado y profesional al cliente caracterizan la atención excepcional que la compañía ofrece mediante sus servicios,

constituyendo una de las fuentes de la estrategia, así como un aspecto clave a la hora de ser percibida de diferente forma respecto a la competencia.

Habiendo logrado una ventaja competitiva en diferenciación, es importante tener en cuenta ciertos riesgos como el denominado “Atrapado en el medio”. En el caso de Art Gallery Tour este riesgo puede venir como consecuencia de una hipotética presión en los precios. El papel de las nuevas tecnologías puede favorecer la innovación de manos de nuevas empresas en el sector que ofrezcan precios más bajos, impulsando a la compañía a modificar los suyos. Al optar por una estrategia híbrida con un mayor enfoque en diferenciación, la empresa apostará por una reducción de costes al mismo tiempo que busca una diferenciación. En caso de que no logre ninguno de estos objetivos quedará atrapado en el medio, como consecuencia de una pérdida de competitividad. Si bien es cierto, es preciso enfocarse en uno de estos dos objetivos, o las probabilidades de éxito se verán reducidas (*Kay, 2015*). Otro de los riesgos que podrían amenazar a la compañía sería el del arte online, aunque en este sector esta práctica (la de asistir a eventos, exposiciones o recorridos de forma online) difícilmente pueda reemplazar el observar el arte de manera presencial.

La propuesta de valor de la empresa mediante su estrategia de diferenciación busca una fidelización del cliente al que se dirige, siendo este el reto principal de la empresa, pero al mismo tiempo un riesgo potencial, pues en caso de que el cliente no perciba de forma completa el valor del servicio, puede verse impulsado a buscar servicios alternativos a un precio menor. Es por ello que la segmentación llevada a cabo por la empresa dirigiéndose a un público concreto interesado en arte es fundamental a la hora de lograr su objetivo.

3.1.2. La dirección de desarrollo estratégico de Art Gallery Tour.

La empresa ha seguido como dirección de desarrollo dominante la opción de consolidación de su estrategia. Más allá de valorar posibles oportunidades de diversificación, la compañía ha optado por proteger y consolidar su posición ofreciendo como principal y única actividad sus

recorridos por galerías y ferias de arte, manteniendo su cuota de mercado. No obstante, ofrecer esta singular actividad le ha permitido incrementar la calidad de sus servicios introduciendo novedades como catas de vinos, comidas y cenas, incluidos en el servicio, lo que aporta algo atractivo al servicio.

Proponemos una estrategia de diversificación de su negocio pues constituye una buena oportunidad de crecimiento para la empresa y de darse a conocer en otros ámbitos, teniendo en cuenta el contexto actual. El ofrecer un tipo de servicio concreto facilita la distinción y percepción de una compañía como única en cuanto al servicio que ofrece, pero el optar por diversificar, de manera relacionada, aumentará el rango de clientes potenciales interesados en nuevos servicios. La compañía hará un esfuerzo para no ver mermada la calidad de sus servicios.

3.2. Análisis externo del entorno.

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para realizar un análisis adecuado, es preciso identificar y describir las cinco fuerzas económicas que rigen cada sector industrial, y cómo estas fuerzas determinan la intensidad competitiva, el potencial de rentabilidad y el grado de atracción de cada sector económico. Para llevar a cabo esta tarea analizaremos las 5 fuerzas de Porter, análisis que permitirá una mayor comprensión del sector del arte contemporáneo en España, permitiendo a su vez a la empresa avanzar en su estrategia de negocios.

Respecto a la competencia existente en el mercado del arte contemporáneo en España, en esta última década el volumen de ventas en el sector ha sido potencialmente mayor que en

algunos mercados europeos, exceptuando el año 2020, donde a causa de la crisis del Covid-19 se alcanzó el nivel más bajo desde el año 2014. Estos periodos de crecimiento elevado del mercado español de arte indican, ante la inexistencia de una empresa monopolizadora en el sector, que la competencia en el sector es alta, y por tanto el número de empresas culturales en el país, elevado. Este hecho supone a la vez una ventaja y un inconveniente. En base a la competencia existente en el sector, nuestra empresa se verá obligada a hacer frente a otras empresas que puedan ofrecer servicios similares, no obstante, el elevado número de participantes en el sector favorece la creación de redes y conexiones con otras muchas empresas con la que entablar relación, fundamental para el desarrollo de nuestros servicios. Por ejemplo, la presencia de fundaciones como Arco permitirá la gestión de eventos y actividades con la de sacar rédito, mientras que empresas como “Arte Contemporáneo GACMA” se posicionarán como rivales directos al ofrecer servicios similares a los de AGT.

[Ser consciente de la presencia de empresas como GACMA, especializada en desarrollar y gestionar proyectos de arte contemporáneo, con una amplia cartera de clientes y numerosos proyectos culturales nacionales e internacionales, nos permitirá conocer más a fondo el sector para diseñar un plan innovador que satisfaga las necesidades de nuestros clientes de forma complementaria.](#)

La amenaza de nuevos competidores vendrá determinada por las barreras de entrada a la industria, donde el grado de inversión necesario está directamente relacionado. En España, el sector cultural está compuesto mayoritariamente por pymes y asalariados, y especialmente en el sector de arte contemporáneo en España, el 27% de las empresas son de pequeño tamaño y el 67% sin asalariados, por lo que el acceso a esta industria se podría decir que no tiene barreras demasiado altas (*Cerezo, 2021*).

-

Otra amenaza es la de servicios sustitutivos, que puedan impulsar al cliente a decantarse por otro servicio basándose en una mejor calidad, coste de cambio bajo o precios inferiores. Para nuestra compañía, un sustituto de los servicios que ofrecemos podría ser una consultoría especializada en arte, cuya calidad de asesoramiento puede superar la de nuestra

empresa, como la empresa CULTURALINK, una consultora especializada en investigación, análisis, asesoramiento y planificación estratégica en el sector cultural. Ante empresas que ofrecen servicios exclusivos, que incluimos en nuestro programa además de muchos otros, la amenaza de cambio de fuga de clientes es alta. Es por tanto muy importante para una empresa tener en cuenta esta amenaza de sustitutivos a la hora de desarrollar una estrategia que permita mantener a nuestros clientes fieles a nuestros servicios.

El poder de negociación de clientes y proveedores estaría ligado a la comunicación constante que la compañía hace posible a través de su plataforma y vía online. En el caso de los clientes, que en el caso de nuestra compañía serán museos, compradores y asociaciones, entre otros, su poder de negociación dependerá del volumen de eventos que organicen, el volumen de compra o la facilidad de acudir a otro servicio sustitutivo. Por tanto, el poder de negociación de los clientes es bajo, pues no existen muchas compañías que ofrezcan la variedad de servicios que ofrece la nuestra, aunque sí que tendrán poder de negociación artistas respecto a comisiones a cobrar, por ejemplo, o museos sobre pagos por recorridos, pues a pesar de haber fijado unas cantidades concretas en este aspecto, siempre hay posibilidad de negociación, la cual se tratará de limitar a través de ofertas o descuentos a través de la plataforma.

El poder de negociación de los proveedores constituye un factor clave para AGT, pues de ello dependerá la negociación del precio con los mediadores externos que organicen los recorridos. La calidad de los recorridos, la confianza transmitida a los clientes, y el conocimiento del sector por parte de los mediadores es clave para la empresa, de ahí la importancia de que estos estén satisfechos con su remuneración, entre otras cosas.

3.2.2. Análisis PESTEL

Para desarrollar un análisis más a fondo del entorno de la empresa desde un punto de vista externo, es necesario tener en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. El análisis de estos factores se realizará mediante un análisis descriptivo

llamado PESTEL. Al tener como objeto principal la empresa la gestión cultural de actividades relacionadas con el arte contemporáneo a través de herramientas como la digitalización, será fundamental prestar especial atención a los factores tecnológicos y culturales.

Dentro del factor político, el apoyo que ofrezca el gobierno a la cultura tendrá una especial relevancia. El nivel de inversión que este realice en la industria del arte contemporáneo será un incentivo a la hora de impulsar o estancar el sector, el cual se verá también afectado por otros factores políticos como cambios legislativos, las políticas fiscales o los subsidios. Dentro del sector del arte contemporáneo, existe cierto descontento respecto a los tipos impositivos en actividades culturales y obras de arte. El Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo ha exigido recientemente la reducción del IVA que afecta a la compraventa de obras argumentando que se sienten discriminados frente a otros sectores, afectando negativamente a la competencia internacional. La asociación exige además esta medida con el fin de acabar con la situación de desventaja en la que compiten contra otras galerías en citas como la feria de ARCO (*Agencia EFE, 2024*).

Adoptando una mirada crítica en la España actual, el impacto que el estado tiene en el arte es superior al que nos pensamos. La autora Paloma Hernández expone en su libro “Arte e Ideología en la España actual”, una crítica abierta a la segregación ideológica que la autora considera imperante en el arte contemporáneo español. Al margen de los principales factores políticos que puedan afectar al sector en España, mencionados previamente, la autora crítica la falta de libertad de acción del arte contemporáneo en España, el cual se ve coartado por las preferencias impuestas desde el poder. El grado de intromisión del estado en el arte puede constituir por tanto un factor determinante en la recepción del espectador de las manifestaciones plásticas. Conscientes de ello, la empresa ha de tenerlo en cuenta a la hora de tratar de adaptar a sus clientes las obras que mejor puedan encajar con sus gustos, tratando de esquivar de alguna forma estos obstáculos políticos. Es pues crucial ir más allá de los factores políticos visibles a simple vista y tratar de conocer el verdadero impacto político existente en el arte (Rodríguez, 2022).

Factores sociales como la edad, estilo de vida, educación o nivel de ingresos, resultan determinantes en cuanto a la participación del público en actividades relacionadas con el arte contemporáneo en España. Por ello, ante una evidente falta de interés por el arte en gran parte de la población española, la empresa, en su programa donde materializa ofertas y promociones, intenta incentivar al público a mostrar interés por el arte con estos métodos de atracción. Esta ausencia inicial de interés viene precedida en muchos casos por el escaso nivel educativo en materia artística, problema que intenta paliar la empresa a través de sus programas educativos y sus relaciones con instituciones educativas, con actividades no solo para jóvenes, si no también enfocada a personas mayores, ejecutivos o escuelas de negocio.

La constante evolución tecnológica es una gran oportunidad para aprovechar la compañía y un factor muy importante para ofrecer sus servicios una compañía. En el sector del arte contemporáneo español, las nuevas tecnologías representan un elemento clave en el proceso de gestión de las organizaciones artísticas y culturales, pues muestran el camino hacia la innovación en los ámbitos internos de gestión, organización o seguridad, entre otros (*Pérez, 2020*).

En relación a los factores ambientales tan solo cabe recalcar, a modo de ejemplo, el impacto que la crisis del COVID-19 tuvo en el mercado del arte contemporáneo español, donde el volumen de ventas en el sector sufrió una caída del 37% respecto a 2019, doblando la caída que sufrieron las ventas a nivel global del 22% (*Carmona, García, 2021*).

Por último, en el ámbito legal, la regulación en el ámbito artístico es absolutamente necesaria, dada la creciente importancia del mundo cultural y económico del arte. Dado el desarrollo de las tecnologías y la digitalización es necesario que el arte quede respaldado por una protección jurídica, desde su creación, explotación y comercialización, o su explotación. Estas regulaciones constituyen un factor a tener en cuenta por las empresas dedicadas a la gestión cultural.

3.2.3. Análisis de los stakeholders

Es imprescindible a la hora de llevar a cabo el análisis externo de la empresa incluir en este a los denominados stakeholders, grupo donde se hayan todas aquellas partes interesadas que influyen o pueden verse afectadas dentro del margen de actividad de la empresa.

En el contexto de una empresa de gestión cultural relacionada con el arte contemporáneo, incluiremos dentro de este grupo a clientes, artistas, museos, ferias, instituciones y asociaciones artísticas, competidores, como stakeholders externos, y a los trabajadores y resto de personas con responsabilidad dentro de la empresa como stakeholders internos. Es preciso conocer en profundidad el papel de cada uno de ellos, así como el impacto que puedan llegar a tener para la empresa.

En el caso de los clientes, distinguimos entre particulares y corporativos, que tendrán acciones diferenciadas. Estos serán uno de los principales afectados por el rendimiento de la empresa, siendo la calidad de los servicios recibidos cruciales a la hora de determinar el grado de satisfacción de la clientela. Un público por tanto más exigente será más difícil de satisfacer, de ahí la importancia de conocer bien a quien se dirige la empresa para ofrecer un servicio más o menos adaptado. En este caso, el desarrollo de la plataforma tiene como objetivo conocer mejor al cliente y entablar una relación cercana a él, para tratar de ofrecerle el mejor servicio.

Los museos y galerías donde la empresa se ofrezca a gestionar eventos o visitas se verán también afectados directamente por el rendimiento de estas actividades. De igual forma que ocurriría con los clientes, el prestigio del museo o galería con el que se colabore determinará el grado de exigencia de este. Quizás en este aspecto interese a la empresa organizar eventos en grandes y pequeños museos, para satisfacer a clientes y a estas instituciones a la vez, y cuyas respectivas marcas ganen mayor visibilidad.

Respecto a colaboraciones que la empresa pueda hacer la Fundación ARCO, de elevada importancia y tamaño dentro del mundo del arte contemporáneo, donde es crucial comprender a fondo al sujeto con el que se va a colaborar para ofrecer el tipo de servicio que requiere, buscando ajustarse lo más posible a sus necesidades. La Fundación ARCO y asociaciones similares pueden aportar un valor significativo a la empresa, por lo que concentrar los esfuerzos en este tipo de colaboraciones resultará altamente efectivo.

Los artistas constituyen otro grupo de especial interés para la empresa. La promoción de sus obras por parte de la empresa puede beneficiar significativamente a los artistas, en cuyo caso la empresa se verá también exitosa, de forma que es importante analizar e identificar aquellos artistas y obras que puedan resultar agradables a la vista del cliente.

Los trabajadores de la empresa, desde mediadores hasta los responsables de la dirección de la plataforma y de la base de datos, serán los primeros afectados del rendimiento de la empresa, y el valor que aportan es vital para ofrecer un servicio de calidad. La empresa debe tener en cuenta contratar a los mejores especialistas y expertos, para ello hay que analizar las cualidades de los potenciales trabajadores y adaptarlas a las competencias de la actividad que se desarrollará. *(Martins, 2023)*

3.2.4. Análisis de los recursos VRIO

Como última herramienta de análisis externo del entorno de la compañía utilizaremos el denominado modelo VRIO, cuyo objetivo es proporcionar a la empresa información acerca de los recursos y capacidades con el fin de identificar en base a ellos potenciales ventajas competitivas. En base a las características de estos recursos la empresa podrá desarrollar o no una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Los principales recursos de la empresa derivarán del desarrollo de su plataforma online, que le permitirá acceder a una amplia red de contactos culturales, de clientes, asociaciones e

instituciones y artistas, relaciones a través de las que adquirirá conocimiento acerca del sector del arte contemporáneo, y un progresivo aumento de su experiencia en la gestión cultural.

La capacidad o recurso de establecer relaciones con artistas e instituciones importantes constituye un recurso muy valioso para la compañía, ya que gracias a ellos la posibilidad de organizar eventos o actividades exitosas será indudablemente mayor. El contacto directo con artistas e instituciones, y la cercanía de la empresa dentro del entorno artístico permitirá además paliar la amenaza posible de nuevos competidores o empresas existentes que puedan ofrecer un servicio similar. Los clientes siempre optan por el mejor servicio, de modo que, si la empresa es capaz de entablar relación con los mejores artistas, será más fácil neutralizar a los competidores, pues será más difícil que iguallen a la empresa en este aspecto. Podemos afirmar que los recursos y capacidades de la empresa se consideran valiosos dentro del sector.

La exclusividad suele ser un concepto que se asocia a algo raro, escaso. En este sentido, es importante que la empresa no se centre tan solo en crear una red de contactos con el mayor número de artistas e instituciones, si no de tratar de contactar y colaborar con los mejores y más exclusivos. Este acceso a artistas (por ejemplo), de un rango importante y con escasa disponibilidad supondría sin duda el acceso a un recurso raro y valioso, lo cual haría a la empresa más diferenciable. Es decir, cuanto mayor sea el control de la empresa sobre el recurso en relación a sus competidores, más raro será este. Con el tiempo, el conocimiento que la empresa adquiere en el sector aumentará gracias a las diversas actividades que ofrece (organización de visitas, recorridos, gestión de eventos, programas educativos...), lo que facilitará la posibilidad de ofrecer un servicio distinto y exclusivo en el futuro.

No obstante, en lo que respecta a la imitabilidad, entrarán en juego factores como el nivel de inversión que se desee para la empresa o la capacidad que una empresa tenga a priori de acceder a determinados contactos. A priori, la facilidad para establecer una red de contactos de calidad con artistas célebres e instituciones resulta posible, pero quizás los costos para imitar y llegar al nivel de la compañía sean muy elevados, lo que hará más difícil de imitar

este recurso. Más allá de los costes, la mayor o menor imitabilidad de este recurso dependerá de lo sólidas que sean las relaciones de la empresa con estos artistas, asociaciones y patrocinadores, solidez que podrá derivar con el tiempo en la creación de una marca bien establecida y sólida en torno a la empresa, lo cual supondrá definitivamente un recurso prácticamente inimitable.

Por último, la habilidad de la empresa para optimizar este recurso, por medio de la organización de eventos, actos o ferias exitosas, entre otras cosas, determinará el grado de organización de la compañía, y su capacidad para explotar todos sus recursos de manera eficiente. Para ello es fundamental estar conectado con un equipo de especialistas y expertos en arte contemporáneo y optimizar el uso de la plataforma online y de la base de datos para conocer todas y cada una de las novedades que puedan surgir en la industria del arte contemporáneo, y aprovechando este recurso, ofrecer el mejor servicio. No basta con obtener recursos valiosos, raros e inimitables, sino que hay que integrarlos correctamente y aprovecharlos de la forma más eficiente posible, pues esta organización determinará si la empresa puede crear valor. Por ello es tan importante el cuidado de las relaciones con cada uno de los stakeholders de la empresa.

Partiendo de las características mencionadas atendiendo al modelo VRIO, se puede afirmar que la compañía posee el potencial para, en base a estos recursos, gozar de una ventaja competitiva que resulte sostenible en el tiempo (*Quiroa, 2021*)

-

3.5. Estrategias de internacionalización.

En relación a la diversificación en nuevos mercados geográficos (tanto dentro de España como en otras ciudades europeas), toda empresa analiza sus efectos y consecuencias, consciente

de que ofrecer sus productos a nuevos mercados exteriores es una oportunidad valiosa y efectiva para hacer crecer el nombre de la marca.

En el caso particular de Art Gallery Tour, la empresa llevó a cabo una internacionalización expandiendo el servicio que ofrecía en Madrid a Londres, lo cual no solo le permite acceder a nuevos clientes extranjeros, sino que además a ojo del cliente, la facilidad para reconocer la marca aumentará, y probablemente al convertirse en una marca internacional, la percepción de calidad se verá también incrementada. Otra de las razones que impulsaron a la empresa a expandir su servicio a Londres es el interés por el arte contemporáneo existente en la ciudad, considerada una ciudad global líder en arte y referente en arte. Prueba de ello es la variedad de famosos artistas contemporáneos ingleses por los que más se ha llegado a pagar en el mercado contemporáneo, la mayoría perteneciente al movimiento YBAs (Young British Artists) entre los que se encuentran figuras como Demian Hirst, David Hockney, Jenny Saville o Glenn Brown. En cuanto a centros de arte contemporáneo, Londres es una de las principales ciudades vanguardistas por la calidad de sus instituciones, como Tate Modern, considerada una de las más innovadoras y con más presencia mundial (*Urbina, 2017*).

La estrategia elegida por la empresa para expandirse a Londres fue con una internacionalización global, adaptando, si fuera necesario, los servicios ofrecidos en los recorridos a los gustos concretos del nuevo público. La internacionalización de la empresa se realizó mediante una exportación directa, haciéndose cargo de todos los trámites para instalar el servicio en el mercado objetivo, desde la comunicación con galeristas hasta la organización de recorridos por galerías, tras las pertinentes negociaciones.

Tomando como ejemplo la internacionalización llevada a cabo por la plataforma "Oh-So-Arty", expondremos a continuación y basándonos en su experiencia, un hipotético nuevo proceso de internacionalización de AGT.

Oh-So-Arty fue fundada en Tel Aviv por Sarah Peguine, consultora artística que en los últimos años ha dirigido galerías de arte contemporáneo en Tel Aviv, guiando a miles de

aficionados al arte y atrayéndolos hacia el conocimiento de multitud de galerías de la ciudad. Ha creado también plataformas online y plataformas al servicio de amantes del arte de todo el mundo. Conocedores de esta situación y dado su éxito, parece este ejemplo otra razón de peso a tener en cuenta por AGT para llevar a cabo una internacionalización.

Por medio de la internacionalización, Art Gallery no solo optará por aumentar el rango de su clientela, si no que podrá acceder además a diferentes mercados que permitirán un crecimiento del reconocimiento de su marca. La ciudad de Tel Aviv, por ejemplo, es conocida por la diversidad de espacios artísticos que ofrece a su paso. La internacionalización conlleva además un aprovechamiento de los recursos de diferentes regiones a donde se aborde la expansión, contribuyendo a la generación de riqueza colectiva. Es posible [que](#), desarrollando sus servicios en otra región, se valoren realmente los recursos de esta, de modo que hallamos aquí una razón más para internacionalizarse, pues no solo se verá beneficiada la propia compañía si no también algunas de las regiones a las que se dirija. Además, en otras regiones puede que se identifiquen recursos que impulsen a la empresa a diversificar su cartera de ofertas comerciales.

Para llevar a cabo una internacionalización más a fondo, es necesario que la empresa en su conjunto se alinee para adoptar una u otra estrategia de internacionalización. AGT adoptará la misma estrategia que Oh-So-Arty, en cuyo caso fue una estrategia de exportación de [servicios](#) a través de intermediarios, pues comenzó a organizar tours y eventos en diferentes ciudades más allá de Tel Aviv, como al museo Guggenheim de Bilbao o al museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Estrasburgo. De manera similar, al ofrecer un servicio similar, AGT podría empezar en su proceso de internacionalización coordinando actos y eventos en galerías y museos de otras ciudades, siempre que cuente con los recursos y capacidades locales necesarias.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4. Análisis del mercado

4.1. Clasificación del mercado

El mercado es aquel lugar (físico o no) en el que se realizan operaciones de compraventa entre dos o más personas. AGT es una empresa que ofrece un servicio concreto al cliente, por lo que sus operaciones se desarrollan en el mercado de bienes de servicio relacionados con el arte contemporáneo.

No obstante, atendiendo a la naturaleza del servicio que ofrece, se podría decir que AGT opera tanto en el mercado de bienes de consumo como en el de bienes de inversión. Se podría decir que su servicio contiene rasgos de ambos mercados, pues por un lado la experiencia cultural en sí responde a una necesidad concreta del cliente, que tras vivirla “desaparece”, pero, por otro lado, el enriquecimiento cultural que experimenta como consecuencia del servicio va más allá de la propia satisfacción del momento, ya que le aporta de algún modo cierto aprendizaje que perdura en el tiempo, rasgo propio de un bien de inversión.

En función del área abarcada, sucede algo similar a lo que ocurriría con la naturaleza del producto. La empresa opera en España e Inglaterra, lo cual insta a pensar que opera en un mercado internacional, sin embargo, tan solo desarrolla su actividad en dos ciudades, Madrid y Londres, por lo que el mercado es más bien local que internacional. En este sentido vuelven a entrar en juego las posibles oportunidades y motivos para expandir su actividad e internacionalizarse.

El mercado según la competencia se desarrollará más adelante cuando se analice los competidores existentes en el sector.

4.2. Contexto de mercado de Art Gallery Tour

La empresa ofrece visitas por recorridos artísticos en las ciudades de Madrid y Londres. Este plan de negocio constituye una idea innovadora dada la calidad del servicio que ofrece en el mercado. La situación del mercado del arte contemporáneo abarca una gran variedad de actividades culturales ofrecidas.

Para un público que no participa activamente del mercado del arte contemporáneo, quizás los museos sean lugares más propicios, al ser el encuentro entre arte y espectador mucho más libre y abierto, pues ofrecen varias posibilidades de diálogo, lectura y reflexión. Por otro lado, el 95% de las galerías tienen un fin comercial, lo que, sumado al hecho de que los museos son considerados espacios más completos tanto para el creador como para el espectador, hace que hoy en día el número de visitas a museos sea mayor que el número de visitas a galerías (*Pineda, 2022*)

Un claro ejemplo de la diferencia entre el auge de los museos y las galerías viene reflejado por el reciente récord batido por el museo más importante en España, el Museo del Prado, que en este 2023 recibió un total de 3.209.285 visitas, lo que equivale a una media de 8.940 visitas diarias. Del total de visitas, un 48,21% fue de forma gratuita, ya que el Prado es uno de los museos europeos con más horas de gratuidad (*De Lucas, 2023*).

Otro de los grandes museos españoles, el Guggenheim de Bilbao, cerró el 2023 con unas cifras de récord, recibiendo un total de 1.324.211 visitas, 35.074 más que el 2022, calificando el año como el mejor de su historia. Del total de visitas, 1.152.072 procedían de fuera del País Vasco, recuperando, además el nivel de visitantes extranjeros previo a la pandemia, con un 16% procedente de Francia, 7% de Alemania, 6% de Gran Bretaña, 6% de Estados Unidos y el 4% de Italia. El museo atribuye el éxito de este último año a “la programación artística, ambiciosa y diversa” (*Redacción, 2024*).

No obstante, otros grandes museos sufrieron caídas, como el Reina Sofía, que recibió 2.530.560 visitas, frente a las 3.063.092 del año anterior. El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza recibió más de un millón de visitas este último año, lo cual representa una leve

caída respecto al 2022, pero fue capaz no obstante de superar la barrera del millón de visitas por séptimo año consecutivo. Con estos datos intuimos el potencial de posibles clientes interesados en las actividades ofrecidos por AGT.

4.3. Competencia

En el ámbito especulativo del mercado del arte contemporáneo se engloban: artistas, galeristas coleccionistas, instituciones artísticas, comisarios (profesionales que seleccionan y organizan exposiciones de arte), críticos de arte, educadores en arte contemporáneo, empresas de gestión cultural, agencias culturales, editoriales de arte, plataformas en línea y mercados digitales, entre otros. Existe entre todos ellos cierto interés por saber lo que viene en el futuro, con el fin de adelantarse al resto y tratar de ganar terreno aprovechando las oportunidades que puedan surgir en el mercado. Ante la pregunta sobre que depara el mundo del arte, el periodista cultural Jesús Pacheco responde desde la naturaleza misma del arte, atendiendo a la complejidad y amplitud de posibilidades que este sector ofrece, más allá de las tendencias y recurrencias.

El propio periodista afirma, no obstante, que, tras realizar un vistazo panorámico a exposiciones artísticas, está creciendo el interés en los textiles y el tejido. Fruto de este nuevo interés, surge por ejemplo la ciencia ficción representada por el arrecife coralino de crochet, creado por las hermanas Wertheim del Institute for Figuring, que combina arte con biología marina, matemáticas y activismo social, actuando asimismo como respuesta a la crisis ambiental generada por el calentamiento global, tema muy recurrente en la sociedad actual. Dentro de esta nueva tendencia artística, encontramos artistas como Paloma contreras, cuyo trabajo se basa en la creación de peluches y texturas acariciables, o Juliana Alvarado, que abona su perspectiva desde la fotografía, según lo que ella percibe que está sucediendo y en función de a qué dirección apunte según su disciplina (*Pineda, 2022*).

Tabla 1. Tabla de competidores.

	¿Como afecta a Art Gallery Tour?	Ejemplos
Plataformas en línea y mercados digitales	Ofrecen un servicio similar al que pretende efectuar la empresa a través de su plataforma.	Saisho Art, Saatchi, Artsy
Gestores culturales y curadores independientes	Supone una competencia fuerte a la hora de asociarse con otras organizaciones	Matadero Madrid, La Casa Encendida
Ferias de arte	Ofrecen un servicio sustitutivo a los recorridos ofrecidos por AGT	ARCO, JustMad

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del negocio de las plataformas en línea, encontramos empresas como Saatchi, una de las plataformas de arte en línea más grandes del mundo, o Artsy, también reconocida mundialmente, de modo que la competencia para AGT será muy dura en este aspecto, hecho que intentará combatir en el mercado del arte a nivel nacional.

A pesar de desempeñar un papel diferente, corporaciones como la fundación Iberdrola se han centrado en tareas como la restauración y conservación del Museo del Prado, facilitando la restauración de obras como “las tablas de Adán y Eva” de Alberto Durero; “San Juan Bautista”, de Tiziano; o la copia de la Gioconda. La fundación patrocina además exposiciones en museos como el de Bellas Artes o el Guggenheim.

El Santander por su parte, organiza exposiciones donde se incluyen artistas como El Greco o Picasso, además de llevar a cabo colaboraciones con instituciones como Patrimonio Nacional, con la que ha organizado la muestra Goya y el Infante Don Luis en el Palacio Real de Madrid. Al igual que AGT, su interés cultural tiene como fin llevar el arte al mayor número de personas posibles.

Por otra parte, entidades bancarias como La Caixa o BBVA han ido incrementando en los últimos años su interés por el arte contemporáneo y la cultura. La primera de ellas invirtió el pasado año 69 millones de euros en actividades culturales, y cuenta además con un foro (El Caixaforum) con sedes en Madrid y Barcelona que el pasado año recibió 2,4 millones de visitantes, convirtiéndose en un referente en el mundo de la cultura. Por su parte, el BBVA colabora desde hace varios años con instituciones como El Prado, El Guggenheim o el Museo de Bellas Artes, manteniendo e incluso reforzando sus principales programas culturales, conscientes de la importancia del conocimiento y la cultura en la sociedad actual. Estas empresas cuyo interés en el mundo del arte es manifiesto, podrían ser futuros clientes de AGT.

Otras fundaciones conocidas dentro del sector cultural, siendo este su único espacio de actividad, hacen competencia a AGT. Es el caso por ejemplo de la ya mencionada anteriormente ARCO Madrid, que no solo es conocida por ser una feria de arte contemporáneo, sino que también organiza diversas campañas y actividades relacionadas con el arte contemporáneo a lo largo del año.

Centros de creación como Matadero Madrid ofrecen un proyecto de gran envergadura que durante los últimos años ha ido adentrándose en la sociedad contemporánea a través de diferentes líneas temáticas: arte y arquitectura en la construcción social de la ciudad, y ecología entre otros campos.

En otras ciudades españolas como Barcelona, se organizan actividades similares a las ofrecidas por Art Gallery Tour. El Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, por ejemplo, ofrece recorridos insólitos por las salas del museo con el objetivo de promover el

conocimiento y apreciación de obras de arte contemporáneo. Incluye además programas para familias donde padres e hijos pueden opinar libremente de las obras expuestas, disfrutando los pequeños al final de la visita de un taller donde pueden “construir” su museo imaginario. Esta idea podría ser a tener en cuenta para Art Gallery Tour, ya que incorporando este tipo de programas a los ya existentes (los ofrecidos a empresas) la empresa quizás adquiriera un mayor atractivo.

Empresas internacionales de gran dimensión como Coca-Cola cuentan con sus propias colecciones de arte contemporáneo. La fundación Coca-Cola posee una colección de 360 obras y se dedica a prestar su colección, así como sus recursos, a diversas instituciones. Desde la compañía aseguran que, dada la dificultad de apostar por el arte para las instituciones, intentan ofrecer cultura y estimular el talento en la medida de lo posible, estableciendo un beneficio para todo el mundo y aportando fuentes de trabajo a la sociedad (*Fernández, 2013*).

Al margen de la gran variedad de competidores con los que cuenta AGT, llevan a cabo su actividad en el sector otras muchas instituciones que actúan como aliados de la propia compañía. A continuación, se muestra una tabla con los principales aliados de la empresa y su impacto en el desarrollo de Art Gallery Tour:

Tabla 2. Tabla de aliados

	Alianza	Ventajas	Ejemplos
Galerías de arte	La empresa establece relaciones con ellas para organizar visitas y recorridos guiados	La principal fuente de ingresos de Art Gallery Tour viene de los recorridos guiados a	Helga de Alvear, La Causa,

		empresas y clientes por galerías de arte	Espacio Mínimo.
Casas de subastas	Entablando relación con estas, Art Gallery facilita la venta de obras de arte viéndose beneficiada al mismo tiempo	Acceso a nuevos clientes mediante estas colaboraciones, incrementando su fuente de beneficios a través de las comisiones cobradas por venta	Fernando Durán, Greco
Ferias de arte	Aliado y competidor al mismo tiempo. Colaborando con ferias de arte y llevando a clientes Art Gallery Tour se vería beneficiada, pero al mismo tiempo las ferias ofrecen actividades sustitutivas	Colaborando con ferias importantes, la empresa podrá no solo incrementar su reconocimiento e ingresos, sino también aumentar su atractivo hacia potenciales clientes	ARCO, JustMadrid, Estampa
Fundaciones y museos de arte	Organización de recorridos. También en cierto modo competidor si se tiene en cuenta su servicio actual solo en galerías, ya que los museos son sustitutivos de estas	Extender sus recorridos a museos o fundaciones indudablemente beneficiará a la empresa pues tendrá acceso a otro segmento de clientes.	El Prado, Caixaforum
Editoriales de arte	Publicitar en la plataforma online los libros y revistas publicados por editoriales	Beneficio procedente de los pagos por publicidad.	“Tendencias”, “Ars”
Patrocinadores y mecenas	Apoyo a proyectos y actividades artísticas organizadas por Art Gallery Tour	Obtención de financiación para recorridos u otras actividades ofrecidas por la empresa con el fin de	Fundación Guggenheim,

		apoyar el desarrollo de arte contemporáneo	Fundación Louis Vuitton
Instituciones educativas	Oferta de programas educativos sobre arte contemporáneo y desarrollo de materiales educativos conjuntos	Constituye otra de las fuentes de ingresos. No solo es un beneficio para la empresa sino también para el sector artístico, contribuyendo a su desarrollo	CUNEF, IE

Fuente: Elaboración propia

4.4. Clientes

El principal objetivo de AGT es el de acercar el arte a todas aquellas personas interesadas, ofreciendo un plan y experiencia que contribuya al mismo tiempo a que crezca el interés por comprar y coleccionar obras de arte.

Por un lado, están los museos, instituciones o empresas con las que AGT colabora, donde en algunos casos pueden ser clientes y competidores al mismo tiempo, y por otro lado, el conjunto más amplio de clientes, formado por todo aquel público interesado en arte que disfruta las actividades y servicios organizados por AGT.

4.4.1. Segmentación y targeting

Una vez determinado el público objetivo, AGT divide sus servicios por medio de diferentes alternativas con sus respectivas opciones, tratando de adaptarse en la medida de lo posible a los gustos y preferencias de sus clientes.

Como ya hemos comentado en puntos anteriores, sigue un criterio geográfico al ofrecer su servicio en dos ciudades de diferentes países: Madrid y Londres. La variedad de clientes que acudan a los planes organizados dependerá evidentemente de su estancia o residencia. Al mismo tiempo, el hecho de disponer de varias opciones en cada ciudad permitirá al cliente elegir la que mejor se adecúe a su gusto, entrando en juego también el factor económico, pues no todos los planes tienen el mismo precio.

___ Las actividades organizadas por la compañía están dirigidas a grupos o empresas, por lo que en este sentido la segmentación llevada a cabo no es demasiado amplia, adquiriendo importancia en este punto el concepto de targeting. Dada la escasa segmentación realizada, la empresa tiene en cuenta aspectos fundamentales como el tamaño y competencia existente en el segmento, llegando a la conclusión de que dirigir su servicio con un enfoque más directo a empresas resulta efectivo, a la vez que rentable. Su enfoque en este grupo es además coherente con los precios establecidos por cada experiencia, teniendo en cuenta que el público al que se dirige y que probablemente se vea atraído por las actividades ofrecidas, cuenta con un mayor poder adquisitivo. En caso de que no sea así, AGT ofrece alternativas como reducir la experiencia de una jornada a 2 horas, con un precio lógicamente inferior.

___ Por último, la idea de dinamizar y democratizar el arte en España, interiorizados además de otros objetivos de la compañía, encaja a la perfección con lo que la empresa ofrece por medio de sus servicios. No solo dirigirse a empresas (además de a particulares) permite abarcar un público más amplio, sino que al mismo tiempo se contribuye a una tarea de generalizar el arte a mayor escala, e incrementar el interés general de la sociedad por conocer, aunque sea en una pequeña medida, algunos aspectos culturales y relativos al arte español.

4.5. Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa es la situación en la que esta se logra situar para los clientes en un lugar de preferencia frente a la competencia. Para entender el posicionamiento

de AGT, es fundamental tener en cuenta la conexión actual existente entre el arte y el mundo digital.

— Consciente de la realidad del sector en la que opera, donde compite con empresas e instituciones de gran tamaño como Saatchi, Artsy, ARCO, Saisho..., donde la tecnología adquiere cada vez más importancia, AGT busca ofrecer al cliente una experiencia diferente a través de un servicio único que le permita acceder y disfrutar del sector del arte contemporáneo desde un punto de vista más cercano. Dentro de sus líneas de negocio, desarrollan actividades culturales diversas e innovadoras, que abarca visitas a exposiciones y eventos y se ofrece también la posibilidad de charlar con galeristas y expertos en arte contemporáneo. De esta forma se mantiene el interés y la empresa logra atraer a diferentes segmentos de la sociedad.

AGT trata de diferenciarse del resto de competidores organizando recorridos únicos, personalizados, en familia, de iniciación o de fin de semana, además del Art Gallery Wine Tour, cuya visita culmina en un bar de la zona para degustar un vino y poder charlar sobre la exposición vista (además de otros recorridos por ferias como Justmad o ARCOMadrid y otras actividades). Estas experiencias son al fin y al cabo reflejo del posicionamiento elegido por AGT, a través de una visión nueva y compleja del arte contemporáneo (*Ávila, 2014*).

-

4.6. Marketing Mix

El marketing mix se puede definir como el conjunto de estrategias y acciones que lleva a cabo una compañía para alcanzar los objetivos a nivel de negocio. Para desarrollar una buena estrategia de marketing mix es necesario analizar las denominadas 4 Ps del marketing: Producto, precio, distribución y promoción.

4.6.1. Producto

Dentro de la variable producto, aspectos como la variedad, el diseño y la calidad son determinantes a la hora de lograr diferenciarse de la competencia y acabar creando una marca percibida como única por el público.

A través de alianzas y colaboraciones con empresas y asociaciones operantes en el sector, Art Gallery Tour ofrece recorridos por galerías y ferias de arte en Madrid y Londres con el objetivo de impulsar el interés por el arte. La estrategia de producto elegida por Art Gallery es innovadora, pues consciente del generalizado desinterés en el sector a pesar de las bases existentes (multitud de museos, galerías, ferias...), la empresa se presenta como apoyo para dar a conocer todas estas galerías, museos y obras de arte inexploradas. Actúa como intermediario entre arte y público, ofertando una gran variedad de recorridos, lo cual constituye una estrategia de producto innovadora y única.

4.6.2. Precio.

El precio varía en función de la experiencia elegida por el cliente. Estos quedan fijados en función de la magnitud y duración de las actividades. De esta forma, los recorridos dirigidos como servicio privado a empresas constan de un precio más elevado que en el caso de los recorridos ofrecidos a particulares, al ser actividades de una mayor duración, y sujetas a exigencias particulares por parte del cliente. La incorporación de otras alternativas a las visitas guiadas, como puede ser el caso del Wine Tour, hace que el precio ascienda ligeramente, así como la posibilidad de visitar zonas adicionales de Madrid, en el caso del servicio ofrecido a empresas.

Más adelante en el modelo financiero, se muestran los precios de las diferentes actividades ofrecidas por la empresa (a partir de la Tabla 4), desde los recorridos a particulares

hasta los cursos de formación en arte contemporáneo, pudiéndose encontrar la información completa en www.artgallerytour.es.

4.6.3. Distribución.

Uno de los objetivos a los que se aspira a través de la creación de una plataforma digital más sofisticada, es precisamente mejorar la distribución de las actividades ofertadas por AGT. Actualmente, a través de la página web se puede encontrar información limitada acerca de los recorridos ofrecidos por la empresa, y las reservas se realizan tras rellenar el cliente unos datos y ser contactado por AGT para informarle sobre la disponibilidad y horarios. La idea por tanto de la plataforma digital es no solo ofrecer nuevas opciones al cliente, sino facilitar también su proceso de compra a través de esta, ofreciéndole la posibilidad de escoger a su antojo aquellos recorridos que desee en el día y hora exigido. Pero por encima de todo, el objetivo de la transformación digital es incluir un motor automatizado de reservas que permita la escalabilidad reduciendo costes internos administrativos. Puede darse el caso de que no haya disponibilidad, pero no tendrá que esperar a que le contacte la empresa para informarle acerca de ello, pudiéndolo revisar él mismo.

4.6.4. Promoción.

Uno de los fines de llevar a cabo la transformación digital, al margen de ofrecer una mayor variedad de servicios y opciones a los clientes, es tratar de aumentar la atracción del público hacia el sector del arte contemporáneo más allá de los espacios museísticos. AGT llevará a cabo una estrategia de marketing fuerte invirtiendo considerablemente en la promoción de sus servicios, principalmente a través de las redes sociales con el fin paralelo de atraer a un público joven a priori menos interesado en el mundo del arte contemporáneo. La transformación digital de su plataforma es por tanto una estrategia de marketing en sí misma, buscando incentivar el consumo de los servicios ofrecidos por la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

En conclusión, el trabajo de fin de grado sobre la empresa Art Gallery Tour ha revelado una oportunidad interesante para expandir y transformar su oferta de servicios en el panorama de la gestión cultural en España. Si bien la empresa ya ofrece sus recorridos guiados por galerías en Madrid, la exploración de nuevas líneas de negocio, como la gestión de eventos y cursos de formación en arte, muestra una visión estratégica para diversificar y enriquecer su oferta.

La verdadera transformación, no obstante, radica en el plano digital. La propuesta de una transformación digital de su página web permitirá a AGT adaptarse a las necesidades emergentes del mercado y ofrecer servicios más completos y personalizados a sus clientes. La idea de crear una plataforma digital que facilite la comunicación entre artistas, coleccionistas y la empresa misma representa un paso interesante hacia la creación de una comunidad en línea interesada y conectada en el ámbito del arte contemporáneo. Además, la digitalización proporcionará a AGT una ventaja competitiva crucial al brindar acceso instantáneo a información relevante sobre actividades culturales, exposiciones, eventos y oportunidades de networking en un formato accesible y atractivo. Esta iniciativa no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también es probable que fortalezca la posición de la empresa como líder innovador en la gestión cultural en España. En resumen, la combinación de la expansión de servicios, la digitalización y la creación de una comunidad en línea tiene como objetivo posicionar a AGT de manera única para prosperar en el dinámico y competitivo sector de la gestión cultural, asegurando su relevancia y éxito a largo plazo.

Declaración del uso de Chat GPT.

Por la presente, yo, Ignacio de Sebastián Tena, estudiante de Administración y Dirección de Empresas (E2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de Art Gallery Tour", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de febrero de 2024

Firma:



REFERENCIAS

- Abba Hotels. (octubre de 2023). *Arte y cultura en el barrio de Salamanca: Explora las Galerías de Arte Ocultas*. Página web Abba Hotels. <https://blog.abbahoteles.com/2023/10/arte-y-cultura-en-el-barrio-de-salamanca-explora-las-galerias-de-arte-ocultas/>
- EFE, Agencia. (1 de marzo de 2024). *Las galerías de arte piden al gobierno que baje el IVA cultural*. Cope radio sección cultura. https://www.cope.es/actualidad/cultura/noticias/las-galerias-arte-piden-gobierno-que-baje-iva-cultural-20240301_3174755
- Alcoceba, S. (22 de enero de 2024). *Las 22 mejores galerías de arte de Madrid*. Página web Elle Decor. <https://www.ellededor.com/es/arte/a20052790/ruta-galerias-arte-madrid/>
- Ávila, E. (20 de agosto de 2014). “Art Gallery Tour”, el arte contemporáneo a tu medida. Cope Radio sección cultura. Recuperado el 2 de febrero de 2024. https://www.cope.es/actualidad/noticias/art-gallery-tour-arte-contemporaneo-medida-20140820_89915
- Cerezo, E. (2 de julio de 2021). *La industria cultural: sector económico estratégico y marca país*. CEOE.es. [https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/opinion/la-industria-cultural-sector-economico-estrategico-y-marca-pais#:~:text=Según%20el%20Anuario%](https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/opinion/la-industria-cultural-sector-economico-estrategico-y-marca-pais#:~:text=Según%20el%20Anuario%20de%20la%20Industria%20Cultural,que%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20cultural)
- De Lucas, A. (29 de diciembre de 2023). *El Museo del Prado bate su récord histórico de visitas en 2023*. El País sección cultura. <https://elpais.com/cultura/2023-12-29/el-museo-del-prado-bate-su-record-historico-de-visitas-en-2023.html>
- Fernández, R. (1 de febrero de 2013). *Las empresas mecenas del arte*. Expansión. <https://www.expansion.com/2013/02/01/directivos/1359743458.html>
- Fundación la Caixa. (2021). *El mercado español del arte se contrae a niveles de 2014 a causa de la pandemia*. Prensa.fundacionlacaixa.org. <https://prensa.fundacionlacaixa.org/wp-content/uploads/2021/11/NdP-Informe-Mercado-Arte-España-2021-OS-la-Caixa-CAST.pdf>
- Instituto de Gestión Cultural y Artística. (2024). Recuperado en enero de 2023. *Qué es la Gestión Cultural*. Igeca.net. <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>

Kay, J. (3 de marzo de 2015). *Una ruta para obtener beneficios en el mercado intermedio*. *Financial Times*. Recuperado el 10 de marzo de 2024. <https://www.ft.com/content/14c97ec0-c19a-11e4-bd24-00144feab7de>

López, I. (23 de junio de 2015). *Galerías de arte en el barrio de las letras. Madrid Muy Chic*. Recuperado el 28 de enero de 2024. <https://madridmuychic.com/galerias-de-arte-en-el-barrio-de-las-letras>

Martins, J. (8 de enero de 2023). *¿Quiénes son los stakeholders de un proyecto? Descubre cómo identificarlos y gestionarlos para asegurar el éxito del proyecto*. Asana.com. <https://asana.com/es/resources/project-stakeholder>

Ministerio de cultura. (s.f). *Actividades*. Ministerio de cultura. España. <https://www.cultura.gob.es/ca/cultura/promociondelarte/talleres-encuentros/actividades.html>

Muñoz, A. (23 de febrero de 2019). *Diez ferias de arte en Madrid al margen de ARCO*. *El Independiente* sección arte. <https://www.elindependiente.com/tendencias/arte/2019/02/23/diez-ferias-arte-madrid-al-margen-de-arco/>

Pérez, M. Niño, I, et all. *El Mercado español del arte en 2021*. Fundación La Caixa. [file:///C:/Users/ignac/Downloads/El mercado español del arte en 2021 p antalla%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/ignac/Downloads/El%20mercado%20espa%C3%B1ol%20del%20arte%20en%2021%20p%20antalla%20(6).pdf)

Pérez, V. (19 de noviembre de 2020). *La tecnología al servicio del arte y la cultura*. Minsait.com. [https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/la-tecnologia-al-servicio-del-arte-y-la-cultura#:~:text=Las%20nuevas%20tecnologías%20digitales](https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/la-tecnologia-al-servicio-del-arte-y-la-cultura#:~:text=Las%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas%20digitales)

Pineda, R. (24 de mayo de 2022). *Los límites y las posibilidades del museo, la feria y la galería*. *El País*. <https://elpais.com/america/sociedad/art-now/2022-05-23/los-limites-y-las-posibilidades-del-museo-la-feria-y-la-galeria.html>

Pineda, R. (26 de mayo de 2022). *Repensar la función y el futuro del arte contemporáneo*. *El País*. <https://elpais.com/america/sociedad/art-now/2022-05-25/repensar-la-funcion-y-el-futuro-del-arte-contemporanea.htm>

Quiroa, M. (5 de mayo de 2021). *Análisis VRIO*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

Redacción Euskadi. Europa Press. (2 de enero de 2024). *Récord histórico del Museo Guggenheim Bilbao: cierra 2023 con 1,3 millones de visitantes*. *Informativos Telecinco* sección cultura. Recuperado el 2 de enero de 2024. https://www.telecinco.es/noticias/euskadi/20240102/record-visitantes-museo-guggenheim-2023-bilbao-vizcaya_18_011344299.html

Rodríguez, M. (22 de enero de 2022). *Arte e ideología en la España actual: una mirada crítica*. Eldebate.com.

<https://www.eldebate.com/cultura/libros/20220122/arte-e-ideologia-espana-actual-mirada-critica.html>

Secretaría General Técnica. Ministerio de cultura y deporte. (noviembre de 2023). *Anuario de Estadísticas Culturales 2023*.
<https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:6b664e57-39bf-4cd6-84c4-b6e44865114b/anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf>

Secretaría General Técnica. Ministerio de Cultura y Deporte. (noviembre de 2023). *Anuario de estadísticas culturales 2023*.
<https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:6b664e57-39bf-4cd6-84c4-b6e44865114b/anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf>

Urbina, S. (13 de octubre de 2017). *Todos los secretos de Londres, meca del arte contemporáneo*. Art advisory services.
<https://artadvisoryservices.org/blog/todos-los-secretos-de-londres-meca-del-arte-contemporaneo/>

Urbina, S. (13 de octubre de 2017). *Todos los secretos de Londres, meca del arte contemporáneo*. Art advisory services.
<https://artadvisoryservices.org/blog/todos-los-secretos-de-londres-meca-del-arte-contemporaneo/>

Anexo I. Principales galerías de arte en Madrid.

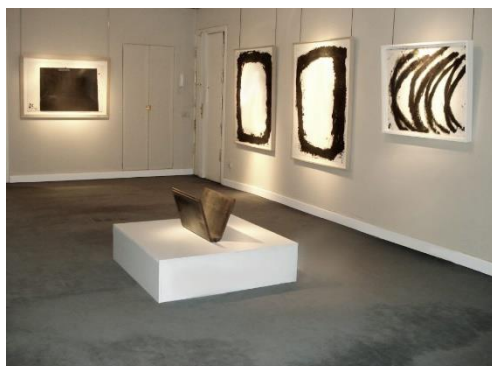
En este primer anexo se incluyen algunas de las galerías de arte más reconocidas de Madrid con el objetivo de proporcionar un contexto relevante y útil sobre el ecosistema artístico contemporáneo en España. Al destacar estas galerías, ofrecemos a todo aquel que lea este trabajo, una visión más completa del mercado y las oportunidades existentes en la industria del arte en Madrid.

En el barrio de Salamanca podemos encontrar diversas galerías:

Opera Gallery: esta galería fue abierta a mediados de 2023, con una clara influencia del pintor Pablo Picasso, y que cuenta con obras de artistas influenciados por el pintor malagueño como Fernando Botero o Roy Lichtenstein. Cuenta con otras 5 localizaciones aparte de la de Madrid, y supone su nueva sede un importante avance para el arte español, pues arranca con la representación internacional del pintor Juan Genovés

Galería Guillermo de Osma: el número y relevancia de los artistas que han pasado por esta galería es bastante significativa, entre los que podemos citar a Eduardo Chillida, Maruja Mayo, Sonia Delaunay, Dalí o Picasso, entre otros grandes referentes. Esta galería es una clara muestra del arte vanguardista, con un enfoque especial en España y Latinoamérica y donde la investigación y recuperación de artistas como José Alemany Bori o Francisco Sobrino está en el ADN de esta galería.

Figura 5: Fotografía de la Galería Guillermo de Osma (2016).



Nota. La fotografía nos permite ver una sección de la galería Guillermo de Osma. Tomada de la página web de la galería <https://guillermodeosma.com>

Galería Parra y_Romero: centro de difusión del arte contemporáneo a manos de artistas de diferentes generaciones, aunque se centra principalmente en la promoción de valores de las nuevas corrientes artísticas.

Gärna Gallery: reúne artistas de toda clase, tanto emergentes y consagrados, como nacionales y extranjeros, caracterizándose por su especialización en el arte contemporáneo con precios que pueden ser para todos los públicos. (Alcoceba, 2024.)

Galería Jorge Alcolea: durante sus más de 30 años de experiencia, esta galería se ha dedicado a promover la mejor pintura contemporánea, impulsando desde sus inicios a artistas jóvenes

reconocidos actualmente tanto a nivel nacional como internacional. A día de hoy continúan con su tarea de impulsar a futuras promesas.

Galería Fernández Braso: fue fundada en 1971, inicialmente como librería en la calle Tutor, donde poco a poco los cuadros fueron adquiriendo más espacio e interés, y dando a conocer a artistas como Alcain, Feito, Saura o Millares, que hoy forman parte de la historia del Arte Contemporáneo español. La galería representa también a artistas de hoy con estilos y técnicas diferentes y pertenecientes a vanguardias y movimientos.

Galería David Bardía: se compone de obras de artistas consagrados nacionales e internacionales, con especial atención a los grandes artistas del siglo XX tales como Dalí, Picasso, Joan Miró o Juan Gris.

Por la zona de Salesas, Chueca y Alonso Martínez, encontramos multitud de galerías para visitar:

Juana de Aizpuru: fundada en Sevilla en 1970, donde actualmente no tiene espacio. La sede en Madrid fue abierta en 1983, donde permanece desde entonces. Acaba de cerrar en diciembre de 2023.

Max Estrella: surge en Madrid en 1994 con el objetivo de promocional a artistas emergentes y también ya consolidados del arte contemporáneo, basándose en los lenguajes propios de cada artista, según los sentimientos y reflexiones que sea capaz de aportar al visitante.

Figura 6. Fotografía de la galería Max Estrella



Nota. Fotografía tomada desde el interior de la galería Guillermo de Osmá. Tomada de su web <https://maxestrella.com/>

La Caja Negra: inaugurada en 1998 con el objetivo de editar y exponer obras relacionadas con la gráfica contemporánea, realizando proyectos expositivos gracias a sus colaboraciones con diversos artistas

Albarrán Bourdais: fundada en 2018, en ella se exponen artistas de proyección internacional como Ivan Argote, Claudia Comte y Héctor Zamora, entre otros.

Ehrhardt Flórez: nacida en 1980, acerca a España inicialmente artistas alemanes de la posguerra como Imi Knoebel, Georg Baselitz, Joseph Beuys y Jörg Immendorf. Actualmente se presenta como la combinación de escuelas y generaciones que han sido fundamentales para la galería.

Marlborough Madrid: fue inaugurada en Madrid en 1992. Con una gran fama a nivel internacional, destaca por una exposición de los últimos 10 años de Francis Bacon.

Casado Santapau: galería fundada en 2007 y cuyas obras decoran muchas casas lujosas de Madrid. En ella han expuesto sus obras artistas como David Renggli o Aldo Chaparro.

Galería Elba Benítez: desde 2009 se pueden encontrar en esta galería multitud de obras de arte contemporáneo, además de otro espectro amplio de formatos como el videoarte o la escultura. Se puede además percibir en ella la interacción entre disciplinas como el arte o el cine.

Galería Estampa: esta galería fue fundada en 1978, y en ella podemos encontrar, aparte de exposiciones de arte contemporáneo español, libros de estampado manual, siendo esta el centro donde se editan algunas joyas dignas de coleccionar.

Alzueta Gallery: da nombre al escritor Miquel Alzueta, que descubrió en él un interés por el arte emergente en España. La galería original tiene sede en Barcelona, pero dado su increíble atractivo a lo largo de los años, se decidió ampliar su oferta a Madrid (*Abba Hotels, 2023*).

En el barrio de las Letras se pueden conocer otras muchas opciones:

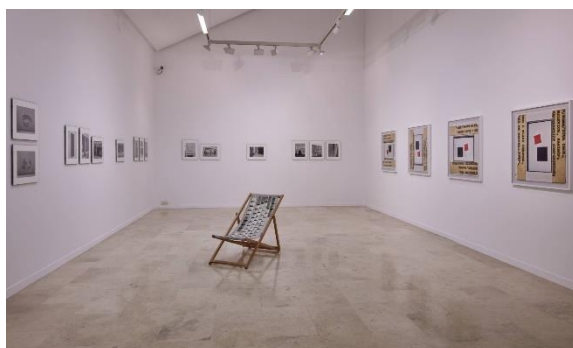
Galería Alegría: el nacimiento de esta galería tiene su fundamento en el proyecto de dar cobertura y visibilidad a artistas que se caracterizan por tener una actitud libre, generosa y desafiante. Su línea expositiva sigue un criterio tan sencillo como el de dejarse llevar por la plasticidad y poética de las obras.

Galería Nogueras Blanchard: es un referente de galería joven donde conviven artistas emergentes como Rubén Grilo, con artistas célebres como Ignacio Uriarte.

Leandro Navarro: fundada en 1978, esta galería está especializada en Arte—Moderno Internacional y Vanguardia Histórica, destacando por haber expuesto obras de autores como Dalí, Giorgio Morandi, Juan Gris y Pablo Picasso

Helga de Alvear: esta galería da nombre a una coleccionista que fundó su galería en 1995. Esta coleccionista ha sido además la impulsora del Museo de Arte Contemporáneo en Cuenca, el cual lleva también su nombre, lo que hace que su figura dentro del arte contemporáneo en España sea muy influyente.

Figura 7: Fotografía de la galería Helga de Alvear.



Nota. La imagen refleja una exposición de cuadros en la galería Guillermo de Osma Tomada de <https://helgadealvear.com/exposiciones/mas-espacio-mehr-raum/>

La Causa: esta galería fue fundada en Malasaña, donde se convirtió en un reflejo del arte urbano en España. Una vez abierta en el barrio de las letras, podemos observar en ella obras de arte contemporáneo en exclusiva.

La Fábrica: esta galería funciona también como librería y como centro de desarrollo de numerosos proyectos culturales, pudiéndose encontrar en ella libros, fotografías y piezas de diseño por un precio asequible.

Espacio Mínimo: esta galería fue abierta en la década de los 90 en Murcia, durante el “boom” del arte contemporáneo en España, aunque no fue hasta los 2000 que trajeron a la capital las últimas propuestas plásticas internacionales.

Ateneo de Madrid: sociedad privada cuyo edificio está situado frente al Museo del Prado, y que desde 1820, se dedica a la difusión de las artes, las ciencias, y las letras.

Galería Formato Cómodo: desde su creación en 2007, se ha dedicado a la promoción de artistas jóvenes nacionales e internacionales, así como de artistas de generaciones anteriores. Con los años ha ido creciendo en número de galeristas y madurando en sus propuestas, logrando asentarse como una galería destacada en Madrid.

Galería Blanca Soto: abrió sus puertas en el año 2000, apostando por popularizar arte nacional e internacional, dando cabida a todas las disciplinas de arte para mostrar la diversidad de puntos de vista y la riqueza de planteamientos del arte contemporáneo actual (López, 2015).

Anexo II. Modelo financiero de Art Gallery Tour.

[ART GALLERY TOUR.xlsx](#)

En el Excel adjunto se muestran las cuentas financieras principales de Art Gallery Tour desde el año 2023 hasta 2027. Se han estimado la mayoría de los cálculos teniendo en cuenta la transformación digital y la incorporación de nuevos servicios a llevar a cabo por la compañía. En el capítulo financiero de a continuación se desarrollan cada una de las tablas justificándose al mismo tiempo las estimaciones realizadas en el modelo.

5.1. Inversión del proyecto.

Al ser una empresa ya existente, no se invertirá en gastos relativos a la constitución de la sociedad, aunque se incurrirá en otros gastos importantes:

- Gastos de la plataforma online: aunque ya hay una página web donde los clientes pueden encontrar información sobre la empresa y sus actividades, en el plan de negocio se incluye ofrecer una plataforma online (dentro de la web), no solo como fuente de información y para dar a los clientes la oportunidad de contactar con artistas y galeristas, obtener información sobre programas educativos, y otra variedad de instrumentos y opciones. En definitiva, la inversión en este aspecto se centrará en la transformación y potenciamiento de la actual página web.

Esta inversión se dividirá en los siguientes gastos:

- Desarrollo y diseño web: contratación de desarrolladores para agregar nuevas funciones y mejora del diseño gráfico
- Seguridad y protección, para garantizar la protección de datos y evitar ataques

- Pruebas y aseguramiento de calidad, para asegurar que todas las nuevas características funcionan adecuadamente.

En los costes de diseño y desarrollo de la web están incluidas las remuneraciones a los dos informáticos que han llevado a cabo la tarea (1.500 euros cada uno). Para los programas educativos que se imparta a todo aquel público interesado, se tendrán en cuenta los gastos relacionados con las remuneraciones de los expertos que impartan el contenido, que se detallarán en el modelo de gastos.

Los gastos relativos a la plataforma online vienen incluidos en la Tabla 8.

5.2. Financiación.

Para llevar a cabo el proyecto de transformación digital, se solicitará un préstamo de 47.000 euros, con un tipo de interés del 7% y una duración de 3 años.

Tabla 3. Financiación del proyecto de transformación digital

Financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Préstamo	47000				
Devolución		17531,88	17531,88	17531,88	52595,64
Tipo de interés	7%				
Duración	3 años				

Fuente: Elaboración propia.

Para la financiación del proceso de transformación digital, se solicitará un préstamo de una cuantía de 47.000 euros, cuyo desglose en pagos anuales queda reflejado en la Tabla 3.

5.3. Modelo de ingresos.

El modelo de ingresos de Art Gallery Tour estará dividido a modo general en dos partes.

La primera de ellas es la formada por el plan de actividades actual de la empresa, formado por los recorridos recurrentes ofrecidos a empresas y particulares.

Recorridos ofrecidos a particulares:

Tabla 4. Lista de recorridos particulares de Art Gallery Tour

Recorridos	Precio
Recorrido Art Gallery	25 euros/persona
Art Gallery & Wine Tour	28 euros/persona
Recorrido East London	30 libras/persona
Recorrido Central London	30 libras/persona

Fuente: www.artgallerytour.es

Los precios de cada recorrido varían principalmente en función de la duración de cada experiencia.

Servicio privado a empresas:

Por otro lado, en la siguiente tabla se reflejan los precios de los diferentes recorridos ofrecidos a empresas.

Tabla 5. Lista de recorridos ofrecidos a empresas

Recorrido	Duración	Grupos	Precio
Experiencia básica opción A	2 h	Mínimo 10 personas	Mínimo 600 euros. 60 euros/persona adicional

Experiencia básica opción B (incluye cata de vino)	2 h	De 1-5 personas	90 euros/persona
Experimenta Madrid (Madrid Centro)	1 día	Mínimo 10 personas	1700 euros/día. 230 euros/persona adicional
Experimenta Madrid (Madrid Centro y Periferia)	1 día	De 1-5 personas	250 euros/persona

Fuente: www.artgallerytour.es

Aparte de los recorridos por las diferentes galerías de arte, se organizarán otros recorridos menos recurrentes por algunas de las ferias de arte más importantes de España. En función de la feria, el precio variará, oscilando entre los 60 y 80 euros por persona.

Del incremento de las relaciones con artistas y galerías, surgirá la principal fuente de ingresos de la empresa, fruto de la consultoría de coleccionismo y arte. La inversión en la plataforma online, mejorando sustancialmente la página web, permitirá a la empresa establecer relaciones y contactos con nuevos galeristas, y ofrecer sus servicios de consultoría. Se establecerá una comisión en caso de venta de obras de arte que oscilará entre el 5 y 10%, cifra que irá variando en función de los descuentos y los acuerdos previos que se establezca con la galería.

A través de la plataforma online, cualquiera podrá acceder a información acerca de cursos educativos online o presenciales con el objetivo de ofrecer formación a todo aquel interesado. En la plataforma online se podrá encontrar también información acerca de los precios, de un modo similar al que se expone en la Tabla que informa acerca de los cursos de formación en arte ofrecidos por la empresa, a continuación:

Tabla 6. Cursos de formación en arte contemporáneo ofrecidos en la plataforma digital de Art Gallery Tour

Tipo	Duración	Personas	Precio
Curso online introdutorio	3 semanas (1 sesión a la semana)	2-5 personas	110 euros/persona
Curso presencial introdutorio	3 semanas (4 sesiones en total)	2-5 personas	180 euros/persona
Curso avanzado presencial	1 mes, 5 sesiones	5-10 personas	220 euros/persona
Curso experto presencial	3 semanas (4 sesiones)	5-10 personas	290 euros/persona

Fuente: Elaboración propia

Por último, los programas de coleccionismo proveerán a la empresa de otra fuente de ingresos, o bien cobrando comisiones de venta en caso de actuar de intermediarios, que en función de la venta oscilará entre 3 y 7%, o a través del cobro de tarifas a aquellos coleccionistas que paguen por acceder a eventos exclusivos o por disfrutar de ventajas a la hora de adquirir obras de arte.

La estructura de los ingresos de los primeros años queda reflejada en la siguiente tabla.

Tabla 7.- Previsión de ingresos de Art Gallery Tour

	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS					
Recorridos					
particulares	39.550 €	42.658 €	45.200 €	49.155 €	52.263 €
Recorridos					
empresas	102.600 €	111.150 €	128.250 €	136.800 €	153.900 €
Gestión de eventos					
y actividades	- €	55.000 €	70.000 €	100.000 €	120.000 €
Cursos de					
formación	- €	14.400 €	19.200 €	24.000 €	28.800 €
TOTAL INGRESOS	142.150 €	223.208 €	262.650 €	309.955 €	354.963 €

Fuente: Elaboración propia

Para esta estimación, se han tenido en cuenta las 4 líneas de negocio que consideramos de mayor peso de la empresa, y se ha realizado una media en los precios de cada línea de negocio, estimando una media de 28,25 euros por recorrido particular por persona, 142,5 en el caso de las empresas, y de 200 euros por curso de formación. Los ingresos relativos a la gestión de eventos se han estimado en base a las comisiones cobradas por empresas que se dedican a ello, y en función de un número razonable de eventos en los que Art Gallery Tour participe al año. Los ingresos son ascendentes fruto del efecto de la transformación digital realizada, con lo que se espera un creciente número de clientes.

5.4. Modelo de gastos

Al haber reducido los ingresos a las 4 líneas de negocio que consideramos más importantes, hemos decidido a la hora de estimar los gastos tener en cuenta los siguientes que se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 8.- Previsión de gastos de Art Gallery Tour.

Columna1	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS					
Gastos de transformación digital	- €	25.000 €	12.500 €	5.000 €	5.000 €
Gastos de formadores		7.200 €	9.600 €	12.000 €	14.400 €
Gastos de personal	90.000 €	100.000 €	110.000 €	121.000 €	133.100 €
Costes financieros		17531,88	17531,88	17531,88	
Marketing y publicidad	5.100 €	25.000 €	32.500 €	41.000 €	45.000 €
TOTAL GASTOS	95100	174731,88	182131,88	196531,88	197500

Los gastos de transformación digital se mantienen en los años posteriores como consecuencia de los costes de mantenimiento. Los formadores que imparten los cursos de formación recibirán el 50 % de los ingresos procedentes de estos programas. Respecto a los gastos de personal, a continuación, se explica su distribución.

- Salarios de plantilla: 1 director general y 2 empleados
 - o Director general: 40.000 euros al año
 - o Empleados: 25.000 cada uno

Uno de los empleados se dedicará a la organización y gestión de contenido artístico, mientras que el segundo tendrá una labor más administrativa, relacionada entre otras cosas con la gestión financiera de la empresa. Los gastos de personal van en aumento debido principalmente a la creciente necesidad de la empresa de externos temporales que trabajen en

la empresa. El motivo principal de que los gastos de personal se vean incrementados en tan corta medida se debe principalmente a la condición de estos trabajadores, pues no están contratados de manera fija, y se dispone de sus servicios puntualmente.

Los costes financieros hacen referencia a la cuantía anual a pagar por el préstamo solicitado para la transformación digital el primer año. El año 2026 se termina de pagar este préstamo.

Como consecuencia de la transformación de la web, Art Gallery Tour intensifica durante los primeros años la inversión en marketing y publicidad, con el objetivo de dar a conocer los nuevos servicios y las opciones que ofrece la nueva plataforma. Es por ello por lo que los gastos en este aspecto aumentan progresivamente cada año.

Tabla 9.- Organigrama de Art Gallery Tour



Fuente: Elaboración propia

5.5. Cuenta de resultados

Para realizar estas estimaciones, cogeremos una tasa de crecimiento de la empresa de un 25%. Esto se debe a que se pretende tener un impacto significativo en el mercado,

pudiendo en el corto plazo llegar a un gran número de empresas y clientes, gracias en especial al desarrollo de la plataforma online, que facilitará la realización de reservas y actividades relacionadas con el arte contemporáneo. Hay que tener en cuenta que durante los primeros meses del año 1 los ingresos serán limitados, pues se llevará a cabo la puesta en funcionamiento de la plataforma.

Del mismo modo, el aumento de los ingresos tiene en gran parte que ver como consecuencia no solo de la plataforma digital, sino también debido a la estrategia de marketing realizada por la empresa, intensificando su inversión en este.

En la tabla siguiente se muestra la proyección de cash Flow de la empresa, donde entran a escena factores como la variación del capital circulante y la tasa impositiva, que la hemos estimado en el 25%.

Tabla 10.- Proyección cash flow.

Proyección					
Cash Flow	2023	2024	2025	2026	2027
EBITDA	47.050 €	73.208 €	107.650 €	142.955 €	171.863 €
Tax	-11.763 €	-18.302 €	-26.913 €	-35.739 €	-42.966 €
Variación cap.					
Circulante	22.417	-2.285	-7.824	-7.634	-6.501
Aumento					
Capital			- €	- €	- €
Cash Flow					
del ejercicio	35.288 €	54.906 €	80.738 €	107.216 €	128.897 €
Cash Flow					
acumulado	35.288 €	90.193 €	135.643 €	187.954 €	236.113 €
Caja mínima					
operativa	15.000 €	16.667 €	18.333 €	20.167 €	22.183 €

Fuente: Elaboración propia.

Entre 2023 y 2027, se observa un aumento progresivo del EBITDA, fruto del aumento de las ganancias operativas de la empresa. La cantidad de impuestos a pagar aumenta de forma proporcional al EBITDA, lo que indica claramente que la tasa impositiva es constante. Las necesidades operativas de la empresa han ido experimentando diversos cambios, prueba de ello son las fluctuaciones en el capital circulante, mientras que, al mismo tiempo, ha ido mejorando la eficiencia operativa de la empresa, observándose esto en el aumento progresivo del flujo de efectivo. Por último, se observa un aumento gradual en el nivel mínimo de efectivo necesario para cubrir los gastos operativos, lo que puede estar alineado con el crecimiento de la empresa y sus necesidades financieras.