



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

**PLAN DE EXPANSIÓN GALERÍA DE ARTE SARA
CASO: UN MODELO INNOVADOR EN UN MERCADO
OBSOLETO.**

Autor: Celia Alija Pérez

Director: Robert Antonides

MADRID | Junio 2020

RESUMEN

Este proyecto de fin de grado tiene como fin último realizar un trabajo de consultoría estratégica para llevar a cabo un plan de expansión de la galería de arte del cliente, Sara Catalá. Se trata de un proyecto que constará de un estudio de mercado realizado con la ayuda de distintas herramientas de marketing y estrategia. La galerista y cliente, Sara, propone una idea de negocio nueva y disruptiva, considerada un océano azul. El estudio pertinente tratará de dar respuesta a las preguntas planteadas, analizar la viabilidad de este negocio, cómo puede generar valor y por último, proponer recomendaciones y mejoras de cara a la nueva ubicación de la galería.

PALABRAS CLAVE: Plan de Expansión, Trabajo Consultoría, Galería de Arte, Industria del arte, Estrategia, Modelo de Negocio Innovador, Disruptivo, Marketing para el Arte.

ABSTRACT

This end-of-degree project has as its ultimate goal to carry out a strategic consulting work to build a growth plan for the art gallery of the client, Sara Catalá. The project will consist of a market study carried out with the help of different marketing and strategy tools. The gallery owner and client, Sara, proposes a new and disruptive business idea, considered a blue ocean. The mentioned study will try to answer the questions raised, analyze the viability of this business, how can it create value and propose recommendations and business improvements for the new location of the gallery.

KEY WORDS: Growth Plan, Consulting Project, Art Gallery, Art Market, Strategy, Innovative Business Model, Disruptive, Marketing for the Arts.

ÍNDICE

1.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
1.1.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.2.	MOTIVACIÓN	7
1.3.	ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA	7
2.	<u>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ACTUAL</u>	10
2.1.	CANVAS	10
2.2.	DEFINICIÓN MODELO DE NEGOCIO	11
-	Productos	11
-	Clientes	12
-	Proveedores	12
-	Distribución	13
-	Recursos Humanos	13
-	Marketing	14
-	Estrategia y Objetivos	14
-	Posicionamiento	14
3.	<u>ANÁLISIS DE MERCADO</u>	16
3.1.	ESTUDIO DE LA INDUSTRIA	16
-	General Overview	16
-	Análisis Porter	21
-	Análisis Pestel	25
3.2.	ESTUDIO COMPETIDORES	30
3.3.	DEFINICIÓN SEGMENTO OBJETIVO	33
4.	<u>PLAN DE EXPANSIÓN</u>	48
4.1.	PROPUESTA DE UBICACIÓN	48
4.2.	MEJORAS PLAN DE NEGOCIO	53
-	¿Funciona?	54
-	¿Dónde?	54
-	¿Con quién?	55
-	¿Por cuánto?	56

- ¿El qué?	57
4.3. PLAN DE MARKETING. PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	59
- Redes Sociales	63
- Colaboraciones	65
- Membresías	66
- Asociaciones y Sinergias	67
5. <u>CONCLUSIONES</u>	68
6. <u>BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA</u>	70
7. <u>ANEXOS</u>	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plantilla Business Model Canvas

Figura 2: Gráfico valor medio y volumen de ventas en el mercado español de galerías.

Figura 3: Gráfico cuota de ventas de galerías españolas a grupos de compradores.

Figura 4: Gráfico nacionalidades compradores galerías 2013.

Figura 5: Gráfico nacionalidades compradores galerías 2016.

Figura 6: Retos principales a los que se enfrentarán las galerías en los próximos 5 años.

Figura 7: Gráfico entrevista: ¿Qué rango de precio te parece razonable pagar por una obra?

Figura 8: Gráfico entrevista: ¿En qué tipo de arte estás más interesado?

Figura 9: Gráfico entrevista: ¿Estás interesado en la enmarcación?

Figura 10: Gráfico entrevista: ¿Qué valoras a la hora de comprar arte?

Figura 11: Gráfico entrevista: ¿Comprarías arte por internet?

Figura 12: Gráfico entrevista: ¿Qué valoras en una galería?

Figura 13: Gráfico entrevista: ¿Estarías interesado en un taller?

Figura 14: Gráfico entrevista: ¿Qué resultado buscas obtener?

Figura 15: Mapa galerías interesantes Madrid.

Figura 16: Mapa zona ideal Madrid.

Figura 17: Mapa renta per cápita barrios Madrid 2016.

Figura 18: Precios metro cuadrado alquiler Madrid 1.

Figura 19: Precios metro cuadrado alquiler Madrid 2.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de galería de arte nace en París, en el siglo XX, donde merchants entendidos en el mundo del arte, vieron que era necesario ejercer dicho papel, y comenzaban a exponer obras de artistas en los que creían y veían potencial, dándoles visibilidad, y realizando la función de intermediario entre estos y el público. Esto fomentó el culto del arte y dicho pasatiempo comenzó a ganar en popularidad. Muchos artistas empezaron a crecer, ganar fama y adquirir cierto prestigio y nombre. No obstante, el concepto de intermediario entre artista y cliente, ya existía como tal desde la antigüedad (Díaz Amunárriz, 2017).

Pasan los años y el cambio es inevitable, desde la forma en la que se desarrolla nuestro pensamiento y los cometidos que comprenden la actividad económica en la sociedad, hasta cómo nos relacionamos entre nosotros. Asimismo, las nuevas tecnologías junto con la globalización llegan para revolucionar el mundo. Las empresas tienen que ser flexibles y ágiles, saber detectar el cambio, tratar de anticiparse, y adaptarse a las nuevas reglas.

En este contexto cambiante, donde la información fluye y viaja sin límites, siendo accesible para prácticamente cada persona del planeta tierra tan sólo a golpe de un click, nuevos mercados y oportunidades se abren cada día.

En la opinión de una mayoría, el arte es una actividad disponible para muy pocos, sin embargo, esta idea consigue desvanecerse poco a poco, haciéndonos ver, que apenas quedan actividades exclusivas o excluyentes hoy en día.

Los consumidores demandan nuevas formas de experimentar y consumir arte, y son exigentes e impacientes. Esto tiene que resultar en una **oportunidad de mercado** para aquellos galeristas con deseo de generar cambio y crear un impacto, en este mundo a veces mitificado, del arte.

Esta oportunidad en el mercado, es la que ha sido capaz de visualizar el cliente, Sara Catalá. Sara es la dueña de una galería de arte situada en la calle Alcántara en Madrid. Ella ha sido capaz de entender una necesidad existente, un *gap* sin cubrir, en el mercado de las galerías de Madrid. Su idea es crear un espacio accesible y abierto, con diferentes actividades,

convirtiendo la galería tradicional en un ambiente multidisciplinar, donde amantes del arte puedan disfrutar y consumir a un precio asequible.

La labor de este proyecto, consistirá en desempeñar un servicio de consultoría estratégica, con el objetivo último de abrir una segunda galería en Madrid, prestando atención a todas las peculiaridades recién mencionadas. Para acometer este trabajo, primero se realizará un análisis de mercado, con la pertinente descriptiva de la industria actual, y un estudio de competidores, a la vez que un análisis que ayudará a concluir cuál será el segmento objetivo. Posteriormente, se hará una propuesta de ubicación para el nuevo espacio, y un plan de mejoras para la estructura de negocio de la galería.

2.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

La finalidad primordial de este trabajo de fin de grado es satisfacer las necesidades del cliente, Sara Catalá; elaborar un plan de expansión para una segunda galería de arte. Para su consecución, se deberá realizar un estudio de mercado y una propuesta de nueva ubicación.

De manera más concreta y medible, se pueden destacar los siguientes puntos como objetivos:

1. Contextualizar el negocio del cliente, y proporcionar una **vista general del entorno**. Para ello se realizará una descriptiva de la industria.
2. Entender los problemas y necesidades del cliente para poder ofrecer una **solución coherente y efectiva**.
3. Realizar un **estudio de mercado** que permita obtener información de valor para elaborar el plan de expansión.
4. Realizar un análisis de **puntos de mejora** y recomendaciones para el negocio del cliente.
5. Definir una **estrategia de marketing** y elaborar propuestas creativas para llevar a cabo una campaña de promoción y visibilidad para la galería.

- En resumen, con este proyecto se pretende solucionar el problema planteado por el cliente, de la manera más eficaz y satisfactoria posible. Se llevará a cabo mediante un trabajo de consultoría y análisis.

2.3. MOTIVACIÓN

Siempre he sido una persona muy inquieta, con espíritu emprendedor. A la vez, desde pequeña tengo un gran interés en el mundo del arte. Cuando vi que estaba disponible una opción de Trabajo de fin de Grado que consistía en un business plan para una galería de arte en Madrid, me llené de ilusión, ya que se trata de una combinación de dos aspectos que realmente me atraen.

Más tarde, el concepto de proyecto evolucionó adecuándose a las necesidades del cliente, convirtiéndose en un trabajo de consultoría estratégica para la puesta en marcha de un plan de expansión. Aquí encontré otra motivación personal, que es mi gran inquietud por el mundo de la estrategia. De hecho, la asignatura de análisis estratégico ha sido mi favorita.

Además, creo que lo que de verdad convierte a este trabajo en uno diferencial, y que a la vez es lo que más me motiva, se trata de que no es un trabajo que se queda meramente en el papel, como la mayoría de tesis hoy en día, sino que es un proyecto real, para una empresa real con un cliente real. Se trata de un proyecto que puede tener un impacto y generar un cambio real. Este es el motor la motivación, al mismo tiempo que me reportará muchos aprendizajes valiosos.

2.4. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

Este trabajo seguirá un orden lógico estipulado en el índice. Después de hacer una debida introducción y explicación de los objetivos y motivos del trabajo, se procederá a contextualizar el negocio del cliente.

Para ello, en primer lugar se realizará una **descriptiva de su negocio**. Este análisis se establecerá usando una plantilla *Canvas*, obteniendo la información a través de *entrevistas* con Sara, la propietaria, y de visitas a la galería.

Para poder entender bien el negocio y contextualizar adecuadamente la galería, se realizará un **análisis de mercado**. Dentro de este análisis de mercado, se diferencia entre, una **descriptiva de la industria**, la cual se realizará con la ayuda de distintos *documentos*

publicados sobre el sector, y a través de las herramientas estratégicas análisis *PESTEL* y las cinco fuerzas de *PORTER*.

Tras la descriptiva de la industria, se elaborará un **estudio de los competidores** y la **definición del segmento objetivo**.

- Para el estudio de los competidores, la principal fuente de información serán *entrevistas* realizadas a diferentes galerías de Madrid. Estas entrevistas son de *elaboración propia* y las preguntas están formuladas en base a lo que al *cliente le resulta más interesante* conocer sobre sus competidores. Las preguntas van desde qué herramientas de marketing utilizan, hasta datos financieros. Se encuentra adjunta en el anexo la entrevista, donde se pueden apreciar todas las preguntas.

En un principio, la idea era acudir presencialmente y realizar las entrevistas en las propias galerías, pero dada la situación del Covid-19, se ha tenido que adaptar la forma y se han realizado telefónicamente. Esto ha supuesto que el número de entrevistados sea menor, ya que en algunos casos ha resultado imposible contactar con las galerías.

- Para la definición del segmento objetivo, primero se ha hecho un trabajo de *segmentación y validación* de los segmentos obtenidos, y una vez concluido el *focus group*, se han desarrollado *entrevistas* personales, que se han realizado telefónicamente a una muestra de este segmento formada por veinte personas.

Al igual que con la encuesta para las galerías, las preguntas se han elaborado en base a la información que el cliente deseaba conocer sobre sus potenciales consumidores.

Por otro lado, el *focus group* que ha participado en las entrevistas, ha sido elegido de la siguiente manera: Tras realizar la segmentación y validar los segmentos obtenidos en el proceso con herramientas de marketing, se eligió el segmento con más potencial como consumidor de este modelo de negocio. Partiendo de que debían ser personas que estuvieran interesadas en el mundo del arte, y que tuvieran un poder adquisitivo medio alto, se eligió una persona conocida que encajaba en el perfil. Esta persona fue entrevistada y fue la que recomendó otras personas que encajasen en el perfil

potencial. De esta manera, se fue creando un hilo y cada persona entrevistada recomendaba a otra, de esta manera la elección era más aleatoria.

El objetivo de estas encuestas, no es realizar un estudio estadístico importante, ya que el número de entrevistados es pequeño. El fin que se persigue, es que el examen de la información obtenida sirva de **orientación y guía** a la hora de definir el segmento objetivo final y de elaborar las recomendaciones para el negocio.

Tras este análisis de mercado, tendrá lugar el **plan de expansión**. Para su elaboración, el primer cometido será realizar una **propuesta de ubicación**. Esta propuesta se elaborará en base a *tres variables*:

- Análisis de la renta per cápita de los barrios de Madrid.
- Estudio de los precios medios de alquiler en distintas zonas de Madrid.
- Estudio de la ubicación de los competidores.

Estas variables han sido elegidas por las siguientes razones:

En primer lugar, es importante conocer la renta media para entender el poder adquisitivo de la zona, ya que nuestros clientes han de ser de renta media-alta. A la vez, estos barrios más ricos son a los que suelen acudir los compradores de arte ya que las galerías normalmente están ubicadas en estas zonas. Por la misma razón, es interesante observar dónde se encuentran los competidores y las galerías famosas, para beneficiarse de la afluencia de clientes que estas generan. Por lo que estratégicamente al cliente le interesa situarse cerca de ellos.

Por último, es necesario conocer el precio medio de alquiler, ya que esta es una variable limitante. Aunque la ubicación fuese ideal en cuanto al resto de variables, si el precio excede al presupuesto, se tendrá que cambiar la elección.

Ya obtenida esta información, se combinará con los *intereses y opiniones del cliente* para generar la propuesta de ubicación ideal.

Una vez que la propuesta de ubicación sea aceptada por el cliente, se elaborará una serie de **mejoras para el negocio**, que aborden las áreas con más trascendencia, con el objetivo de

crear valor para la galería y para el resto de stakeholders. Estas mejoras serán concluidas tras los estudios y análisis realizados a lo largo del trabajo.

En cuanto a las mejoras, se profundizará especialmente en la elaboración del **plan de marketing** ya que, de acuerdo con el cliente, es muy relevante y necesario.

Para el plan de marketing se utilizarán diferentes herramientas como las cuatro P y las cuatro E con el objetivo de promocionar su actividad y obtener visibilidad.

Para finalizar el trabajo se elaborará un apartado de **conclusiones** donde se mostrarán los principales aprendizajes y los aspectos de mayor relevancia. Se adjuntará una **bibliografía** y **anexo** con toda la documentación de interés.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ACTUAL

2.1. CANVAS



Figura 1: Plantilla Business Model Canvas

Fuente: Elaboración propia

2.2. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para llevar los estudios pertinentes a cabo, el primer paso será realizar una descripción del negocio actual: en qué consiste, cuáles son sus componentes, cómo funciona actualmente, y cuáles son sus objetivos. Esta descripción está basada en entrevistas con Sara y visitas a su galería.

La actividad de la Galería de arte Sara Caso consiste principalmente en la **venta y distribución** de arte local, e internacional. Su *core business* es el arte de la **enmarcación**. Utiliza el espacio de la galería para realizar exposiciones, que a su vez son una herramienta de venta. Un espacio abierto donde encontrar diferentes estilos de arte a un buen precio.

PRODUCTOS

La galería Sara Caso ofrece distintos tipos de productos y servicios. Entre esta variedad se pueden encontrar desde pinturas sobre lienzo más clásicas como óleos o acrílicos, hasta grabados, litografías, serigrafías, e impresiones. Dentro de esta diversidad encontramos incluso piezas de joyería en cerámica, siempre destacando su esencia, su unicidad. La mayoría de obras presentes en la galería son obra única. Esta variedad, representa a un alto número de artistas, tanto nacionales como internacionales.

Toda esta oferta de producto, expuesta y disponible a un **precio asequible**, es lo que diferencia a la galería Sara Caso, del resto de competidores de la zona.

Con todo, el negocio principal de la galería consiste en la enmarcación. Sara cuenta con su propio taller *in situ* y allí es donde junto a su compañera Merche, lleva a cabo la labor de enmarcación.

Como dice Sara; “La enmarcación de una pieza, arte desconocido para muchos, es tan importante como elegir la obra, ya que enmarcar requiere armonizar la obra con el marco y con el entorno que le rodea, ofrece un universo lleno de posibilidades donde el límite está en la imaginación.”

Dentro de lo que es este arte, Sara ofrece el servicio de asesoramiento y enmarcación en la galería. En la amplia gama de molduras, se distinguen dos variantes en términos generales. Los artesanos y los fabricados a máquina. Los artesanos están en un rango de precio más elevado, que estaría entorno a los 50-100 euros por metro lineal, mientras que los moldes a máquina, en un rango de 15 a 20 euros el metro lineal.

Se ofrece la posibilidad para finalizar el proceso de enmarcación, de utilizar un cristal normal, o cristal de museo.

Asimismo, Sara también ofrece la posibilidad de diseño propio, pintando y decorando los marcos. La galería también lleva a cabo diseños y elaboración de espejos entelados.

- Pongamos un ejemplo, para una obra de tamaño A3 (42x29,7 cm) si utilizamos un marco a máquina, cuyo precio digamos que es 16 euros el metro lineal, más un passpartout de 7cm, con un precio entre 12 y 14 euros, el precio total de la enmarcación ascendería a 35€. Sumándole en caso de utilizar un cristal normal 42€, o si se trata de un cristal de museo 72€. Un precio final más que razonable para el proceso laborioso que conlleva la enmarcación.

La galería también cuenta con un laboratorio fotográfico y oferta de talleres, aparte de diversos productos como kits para niños, persiguiendo siempre esa esencia que valora lo creativo y lo “handmade”.

CLIENTES

Respecto a los clientes, la Galería lleva funcionando dos años, por lo que sus clientes habituales son residentes de la zona, el Barrio Salamanca en Madrid, adultos de edad mediana, interesados en el arte con un poder adquisitivo medio-alto y dispuestos a pagar un precio asequible.

PROVEEDORES

Sara cuenta con distintas líneas de proveedores. Dentro de lo que es la enmarcación, se dividen en dos tipos, los artesanos y las fábricas que hacen a máquina los marcos, que suelen ser empresas grandes, en general españolas.

En cuanto al resto, la gran mayoría son los artistas que proveen a la galería de sus obras. Sara suele conservar una buena relación con los artistas, y aunque se preocupa por introducir nuevos integrantes con frecuencia para aportar dinamismo y novedad, suele llevar una relación de largo plazo con los antiguos artistas, manteniendo su obra en la galería.

DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la distribución, la galería funciona a través de dos canales, la tienda física y la tienda online.

El mayor volumen de ventas se recoge en la tienda física, ya que la búsqueda y compra de arte, es una actividad que tradicionalmente las personas han experimentado físicamente. Esto se puede entender por varias razones, ya que acudiendo a la galería se pueden obtener beneficios adicionales, como un trato personal y exclusivo, un servicio de asesoramiento, y poder ver y apreciar las obras en persona.

No obstante, nuestros hábitos están cambiando poco a poco, y cada vez el consumidor se lanza más a comprar online. La página web de la galería abre una puerta de inmensas posibilidades, y la clave está en potenciarlas, diferenciándose. A través de internet, se expone a un abanico de oportunidades, y más ahora, después de esta crisis sanitaria, que revolucionará la forma en la que consumimos.

RECURSOS HUMANOS

En lo referente a la estructura de recursos humanos, se trata de una estructura simple, constituida por tres empleados. Sara Catalá, la directora ejecutiva de la Galería, que se ocupa de la mayoría de actividades de la empresa, como pueden ser la gestión de proveedores, la relación con los clientes, la gestión comercial y redes sociales. También es artista y contribuye a la creación de obras. Por otro lado, está Merche, la jefa del taller, encargada de la producción de enmarcación y la manipulación de obras de arte. Por último, Robert, es el encargado del ámbito financiero de la galería.

MARKETING

Actualmente la galería cuenta con un perfil de Instagram a través del cual Sara consigue un trato más cercano y casual con sus seguidores. Mediante distintos posts, publicita la obra y oferta de la galería. De momento no se realiza ningún tipo de campaña, el crecimiento obtenido hasta ahora ha sido orgánico y natural.

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS

Los objetivos de la galería en este momento son, principalmente, abrir una segunda tienda, con alto interés en el Barrio Salamanca y Chamberí. También se busca la diferenciación, tener una propuesta de valor diferente a las galerías convencionales. Por último darse a conocer, ganar en visibilidad.

POSICIONAMIENTO

El posicionamiento, al fin y al cabo, es la suma de percepciones que el consumidor tiene a cerca de nuestra marca. Para entender mejor el posicionamiento de la empresa del cliente, Sara, se utilizará una herramienta estratégica de marketing conocida como las cuatro Ps. Esta herramienta permite desarrollar una estrategia de posicionamiento en cuatro variables. *Product, Price, Promotion y Place.*

- El *producto* o servicio pretende satisfacer una necesidad existente en el mercado. A la hora de definir el servicio que ofrece Sara Caso, es necesario destacar que su propuesta de valor no es ofertar sólo el servicio de galería de arte convencional, de exposición, distribución y venta, sino también un servicio integral, contando con su propio taller de enmarcación.

Un producto o servicio no es sólo algo tangible, sino que engloba valores e ideas (Villacampa, 2018). En este caso, los valores e ideas asociados al producto de Sara Caso, son muy potentes, ya que pretende romper los esquemas establecidos y entrar en el mercado con una nueva percepción, creando un espacio más abierto, accesible a todo el mundo, y multidisciplinar.

- En cuanto al *precio*, se deja libertad al artista guiándole en el proceso. La idea es fijar precios atractivos, para obras de calidad. El rango de precio asciende hasta 1500 que es lo que encaja con el cliente objetivo. Se diferencia de las demás galerías ofreciendo un precio final mucho menor que el resto del mercado, pero de igual calidad, en línea con sus valores y filosofía. De esta manera se le da mucho valor al consumidor de arte.

En cuanto a la enmarcación, se fijan los precios en base al coste más un margen, estando en sintonía con los precios de los competidores.

Al final el precio es lo primero que suele llamar la atención a la hora de consumir un producto o servicio, puede que no sea lo que más se valora en muchas ocasiones frente a otros atributos como puede ser la calidad, pero sí es un claro captador de atención.

Son muchos aspectos a tener en cuenta a la hora de fijar el precio, no sólo el coste del producto. Es necesario considerar también el valor que tiene el producto para el cliente. O si existen precios estándar que los consumidores puedan tener asumidos para un producto de esa naturaleza. Y, por último, si puede conseguirse una ventaja competitiva si se baja el precio (Villacampa, 2018).

- La *promoción* hace referencia a cómo se publicita un producto o servicio. En la promoción se incluyen todas las formas posibles de dar a conocer un servicio o producto y, actualmente, gracias a las nuevas tecnologías, se puede hacer con cualquier tipo de presupuesto, filosofía y concepto (Villacampa, 2018). Normalmente las galerías de arte no suelen acometer muchas acciones de marketing, en este caso, la red social instagram sirve de palanca comunicativa para la galería. Este perfil cuenta con 1863 seguidores y se publica contenido activamente, resultando este acto de compartir una herramienta de promoción.

- El *place*, la “*plaza*”, hace referencia al canal de distribución utilizado por la empresa. Sara Caso cuenta con una página web, donde se pueden realizar compras, pero su principal canal de distribución lo constituye el espacio de la galería física, situada en la Calle Alcántara 51, en Madrid.

Con toda esta información se puede concluir que la galería Sara Caso está posicionada en el mercado de galerías de arte de Madrid, con un **concepto distinto** y rompedor, entrando en un *océano azul*, un área no saturada.

Ofrece un producto y servicio de **alta calidad**, contando con artistas **internacionales** (que normalmente suelen tener un precio elevado) a un **precio accesible**.

Este servicio va dirigido a un **público de edad mediana, con poder adquisitivo medio-alto e interés en el arte**. Ofrece un concepto distinto de galería, coherente con sus ideas y valores a la hora de desarrollar la actividad empresarial.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. ESTUDIO DE LA INDUSTRIA

Para contextualizar la Galería Sara Caso, se llevará a cabo un **análisis de la industria de arte** y enmarcación en Madrid. Como herramientas, utilizaré las *cinco fuerzas de Porter* y el *análisis PESTEL*.

Ya existía en la Antigua Grecia la circulación remunerada de piezas artísticas, lo que hoy conocemos como comercio del arte. Es en el S.XIX cuando aparece la figura de intermediario entre el artista y el cliente, pero fue en París en el S.XX donde se afianza el término. Señores pudientes comienzan a realizar exposiciones y venta de arte en salones y, al mismo tiempo que se desarrollan las vanguardias históricas, se consolida la actividad del galerista tal y como lo conocemos ahora (Díaz Amunárriz, 2017).

A lo largo del S.XX, el arte sufre una gran transformación, se cambian las normas, surgen nuevos movimientos y estéticas, conceptos completamente novedosos.

La gran afluencia de artistas y corrientes, provocan en el artista la necesidad de adquirir ciertas cualidades que antes no eran necesarias. Estas cualidades le servirán para poder llegar a la sociedad, y expresar mediante su obra todas esas ideas, pensamientos y sentimientos propios, tan difíciles de entender en muchas ocasiones, para el resto del público. Entre estas cualidades destaca la **capacidad de relacionarse** y empezar a generar una **red de contactos**,

lo que ahora llamaríamos *networking*. Esto será clave para que el artista pueda obtener visibilidad, y ganar fama y nombre, haciéndose popular.

Aquí es donde entran en escena las galerías de arte, como primer **mediador entre artistas y sociedad**. Contribuyendo a la exposición, visibilidad y venta de las obras de los artistas, y a la vez fomentando el conocimiento y la cultura artística en la población.

A pesar de que el artista esté bien preparado, habiendo aprendido a moverse entre intelectuales y artesanos, le es imposible abarcar todo el trabajo que conlleva la producción, promoción y venta de sus obras. Tampoco dispone de la infraestructura necesaria para mostrarlas correctamente. Necesita a la crítica para interpretar sus obras a nivel estético, y a la galería para gestionar su desarrollo a nivel profesional (Díaz Amunárriz, 2017).

La industria de galerías de arte en Madrid es un mercado históricamente concentrado en el Barrio Salamanca. En este barrio señorial, fue donde aparecieron las primeras galerías de arte contemporáneo en los años 70. Muchas de las galerías actuales cuentan con esta herencia histórica, que responde a los adjetivos clásico y tradicional (Es Madrid, 2019).

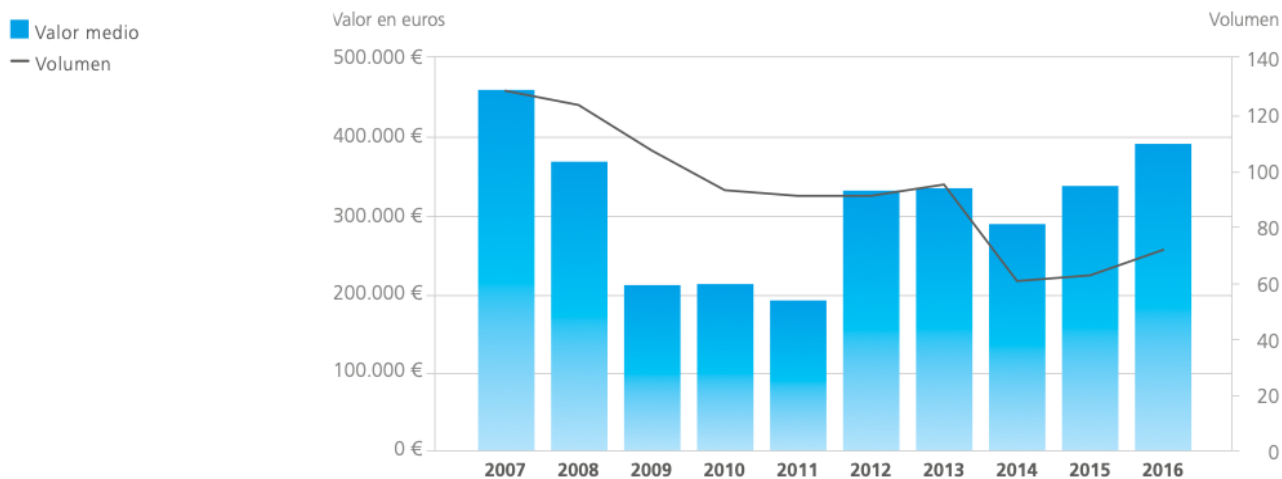
Se trata de un mercado con un público de pequeño tamaño, que incluso algunos consideran de nicho, y muy específico. Es una actividad poco común a nivel cultural, en comparación con otras formas de ocio y cultura como por ejemplo el cine o el deporte. No obstante, se estima que las ventas en el sector de las galerías alcanzaron los 310 millones de euros en 2016, lo cual representa un 80% del valor total del mercado del arte en España (McAndrew, 2017). Además, este mercado, aunque su público sea específico, tiene mucha fuerza; se puede observar su amplitud y crecimiento con el paso del tiempo. El mercado del arte es lo suficientemente grande para integrar varios modelos de galerías a la vez. El resto de galerías acusan la globalización pero no por ello van a desaparecer. Tienen que evolucionar diseñando nuevas estrategias para adaptarse a los cambios (Díaz Amunárriz, 2017).

Esta observación nos ayuda a comprender cómo en el mundo, al mismo tiempo que surgen nuevas corrientes y formas de entender el arte, nacen nuevas formas de galería que se adaptan a este mundo dinámico. Es necesario reinventarse en todo en la vida, pero en un mundo tan

espontáneo e impredecible como es este, la **capacidad de adaptación** es crucial, y será lo que, en muchos casos, marque la diferencia.

En cuanto al volumen medio de ventas de este sector, podemos observar en la gráfica, que las galerías españolas vendieron de media 75 obras de arte al año en el 2016 (McAndrew, 2017). Esto nos indica la **competitividad** del mercado, ya que se entiende que el volumen de ventas por galería no es elevado, y que por lo tanto se distribuye entre el número de galerías. En el año 2016 las galerías registradas en España fueron 2.845 (McAndrew, 2017). Al comparar estos números con la media global, que para 2016 fue de 118 obras vendidas por año como se aprecia en el gráfico, se observa que en España efectivamente la media no es elevada.

Gráfico 2.4
Valor medio y volumen de ventas en el mercado español de galerías



Fuente: © Arts Economics (2017)

Figura 2: Gráfico valor medio y volumen de ventas en el mercado español de galerías.

Fuente: Arts Economics 2017

Los clientes son escasos y se reparten entre el gran número de galerías en Madrid. Los datos muestran que el porcentaje de nuevos consumidores es mayor en las galerías con precios más asequibles (clasificadas en arte no contemporáneo y contemporáneo), lo cual se puede justificar con un razonamiento lógico, ya que un comprador nuevo puede ser una persona que

está empezando a experimentar la compra de obras de arte, y se siente más seguro invirtiendo menores cantidades de dinero para comenzar.

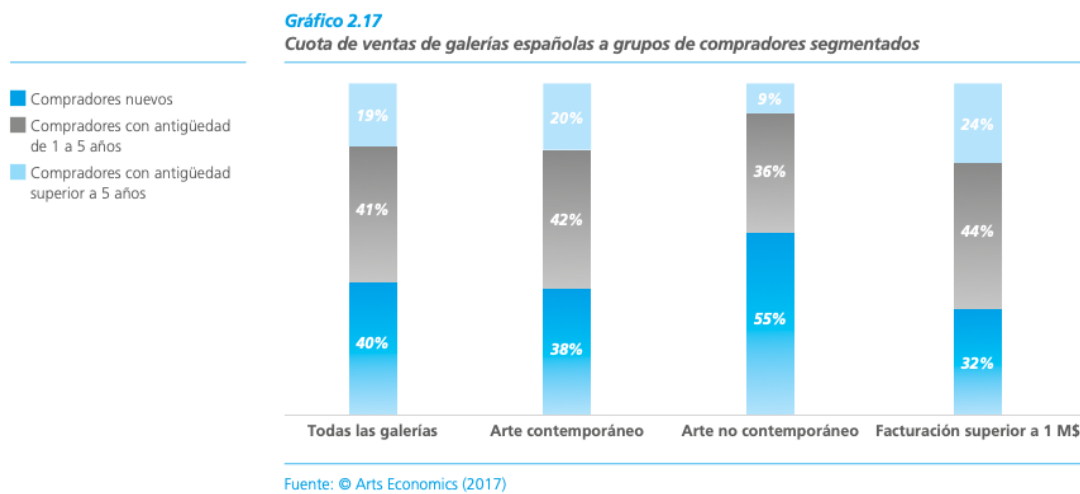


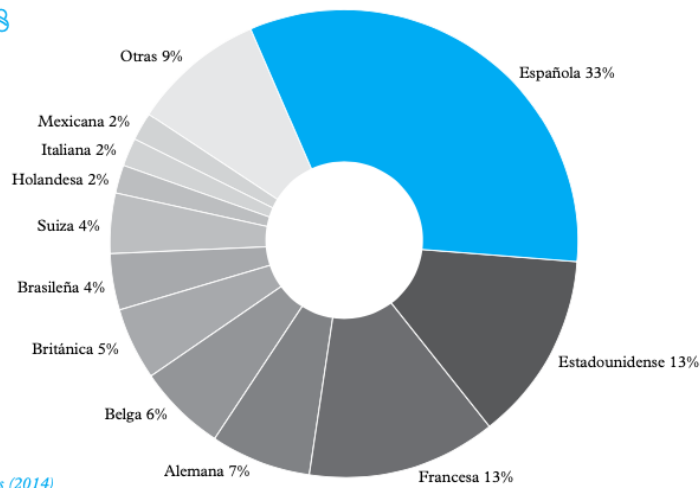
Figura 3: Cuota de ventas de galerías españolas a grupos de compradores

Fuente: Arts Economics 2016

También, observando los siguientes gráficos elaborados por Art Economics en 2014 y 2017, se puede extraer la conclusión de que conforme pasan los años, el porcentaje de compradores locales disminuye, aumentando en compensación la de compradores extranjeros. Esto es algo positivo, ya que es un **público potencial** que contribuirá al incremento de las ventas. Se puede concluir que el crecimiento de la cuota de compradores extranjeros se ve favorecido por la globalización, el uso de tecnologías, como pueden ser las redes sociales o una buena página web, y la facilidad para viajar. Este aspecto es interesante contemplarlo a la hora de elaborar el plan de marketing y de valorar el alcance de la página web y redes sociales.

La mayor parte de las transacciones realizadas por galerías en 2016 fueron ventas a compradores locales, que representaron un 63% de las ventas, frente al 37% de ventas a compradores extranjeros. Esta cuota ha disminuido desde el 70% de 2013 a medida que han seguido cada vez más modelos de empresa con un enfoque internacional para alcanzar una base de compradores geográficamente diversa (McAndrew, 2017).

GRÁFICO 18
Nacionalidad de los clientes de las galerías españolas en 2013



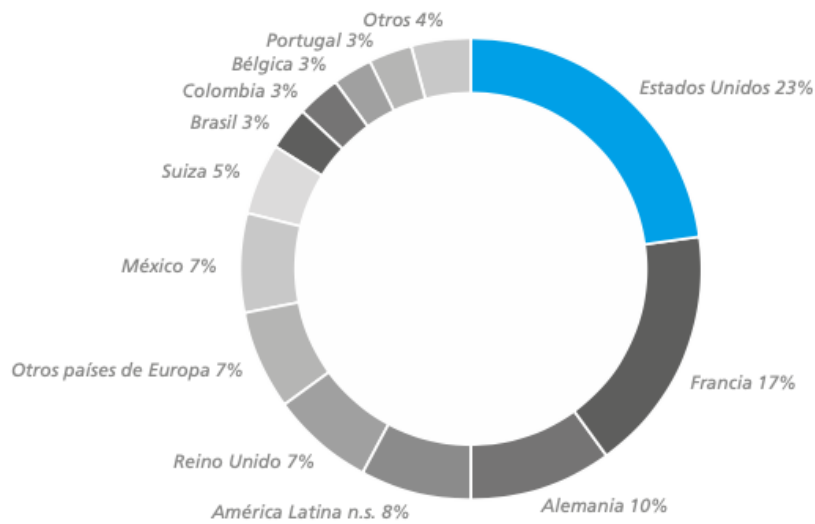
Fuente: © Arts Economics (2014)

Figura 4: Gráfico nacionalidades compradores galerías 2013.

Fuente: Arts Economics 2013

Gráfico 2.19

Nacionalidades de los compradores internacionales a galerías españolas en 2016



Fuente: © Arts Economics (2017)

Figura 5: Gráfico nacionalidades compradores galerías 2016.

Fuente: Arts Economics 2017

Por otro lado, este sector suele encontrar dificultades a la hora de recibir crédito, y los porcentajes que encontramos de deuda son ínfimos en la gran mayoría de galerías. Esto, que aparentemente puede parecer algo positivo ya que se incide en un riesgo financiero menor, no permite a la empresa apalancarse, y por lo tanto es más complicado crecer y ampliar el negocio, o simplemente ayudar a mantener la actividad y el flujo de liquidez en ciclos más inestables y volátiles (McAndrew, 2017).

A continuación se elaborará un **análisis Porter** basado en la información obtenida a través de *entrevistas con Sara*, el cliente, entrevistas a distintas galerías de arte en Madrid y el *estudio de documentos* como “El mercado español del arte en 2017” por Fundación bancaria “La Caixa”.

ANÁLISIS PORTER:

El análisis de las cinco fuerzas Porter es una herramienta estratégica que nos ayudará a entender correctamente la industria de las galerías de arte, y establecer el marco para definir el nivel competitivo de la empresa dentro del sector. Así mismo, permitirá a la galería situarse en un contexto estratégico.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El mundo de la galería funciona en general en torno a precios fijos, definidos por el artista o por el galerista, a diferencia de otro tipo de mercados artísticos como las subastas. En este sentido, la obra es la que es y el precio es fijo e inamovible salvo excepciones (como pueden ser rebajas o descuentos), por lo que **el poder de negociación de los clientes es bajo respecto al precio.**

Eso sí, la oferta de obras de arte en galerías es muy amplia y más o menos las opciones de calidad-precio son similares, por lo que el cliente no sufriría un alto **coste de cambio** al acudir a otra galería, ya que se encontraría productos muy similares a nivel de calidad y precio.

- ★ Esto significa que la galería Sara Caso, se encuentra en un ambiente donde la oferta es muy similar en todas las galerías, y existe poca diferenciación. Esto supone el riesgo

de que el cliente elija otra galería sin ningún tipo de coste de cambio para él. Eso sí, si el cliente decide quedarse en la galería Sara Caso, pagará el precio establecido. Una buena manera de diferenciarse y reducir este riesgo de abandono causado por la similar oferta calidad-precio, consiste en **apostar por unos precios menores**, y así atraer y retener mayor flujo de clientes.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Cuando los proveedores están muy organizados dentro del sector, y tienen relación con diferentes galerías, su demanda es alta por lo que su poder de negociación también (McAndrew, 2017). En el caso de la Galería de arte Sara Caso, es necesario distinguir entre tres tipos de proveedores:

- Artistas: este grupo constituye una parte muy importante de la oferta de la galería, ya que una de las actividades principales de esta es la distribución y venta de arte. La galería ejerce el rol de intermediario, por lo que mientras el artista provee al galerista de sus piezas, este se encarga de exponer su obra, darle visibilidad y generar una oportunidad de venta. ¿Cómo suelen ser los acuerdos entre galerías y artistas? Muchos critican la limitada presencia de contratos en el mundo artístico. De hecho, muchos acuerdos entre ambas partes suelen ser, en general, verbales. Este elemento suele colocar al artista en una situación de debilidad al estar desprotegido frente a posibles conflictos (Bosco & Caldana, 2013). Añadiendo a este hecho, que hoy en día la oferta de arte y la aparición de nuevos artistas es muy alta, este proveedor tendría un **bajo poder de negociación frente a la galería**.
- Artesanos: en la galería Sara Caso, al tratarse la enmarcación de su actividad principal, cuenta con este tipo de proveedor, artesano, que fabrica las piezas de enmarcación. Consiste en un servicio más exclusivo, artesanal y escaso, entonces este proveedor tendrá **mayor poder de negociación** frente a la galería que el resto de fabricantes de moldes, ya que a la galería le interesa diferenciarse y tener piezas de artesanos de calidad, para poder ofrecer un buen servicio de enmarcación a sus clientes.
- Por último, se encuentran los proveedores de molduras no artesanos, los que suplen a la galería de moldes hechos a máquina, también muy demandados. Suelen ser

empresas grandes españolas, que como comentó Sara, se van conociendo por el boca a boca. Este tipo de proveedor trabaja con una gran parte de las galerías del mercado, ya que se trata de empresas con volumen, capacidad, y nombre, por lo que su **poder de negociación frente a la galería será alto.**

- ★ Con esta información se puede concluir, que a Sara Caso le interesa mantener una buena relación con sus proveedores, ya que se posiciona en un **ambiente con poca capacidad de negociación.** Por esto, la clave es mantener una **relación a largo plazo, y establecer buenos lazos** con sus proveedores más importantes, para tratar de **obtener ventajas**, como pueden ser descuentos, flexibilidad a la hora de pago, exclusividad y demás beneficios.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Es importante considerar diferentes variables a la hora de analizar este punto. En lo referente a las barreras de entrada en esta industria, no existen grandes obstáculos, ya que es un mercado accesible.

En general, no existen economías de escala, ni redes de distribución exclusivas en esta industria, tampoco leyes restrictivas por lo que es viable entrar sin encontrarte barreras más allá de las que puedan ser la fama de la galería, el nombre, la antigüedad... Temas más subjetivos. Por lo que la **amenaza de nuevos competidores es media alta.** Sin embargo, se pueden encontrar dificultades a la hora de encontrar un local, obtener reconocimiento, visibilidad y generar confianza y fidelidad en los clientes.

- ★ Esto lleva una vez más a la importancia de **diferenciarse** en el mercado y crear una **ventaja competitiva**, ya que a día de hoy existen en Madrid 168 galerías (Díaz, 2020), que para el público reducido actual, es un número alto, y además existe una alta amenaza de nuevos competidores.

AMENAZA DE SUSTITUCIÓN

Un producto es sustitutivo cuando cubre la misma necesidad, no necesariamente tienen que pertenecer a la misma categoría. En el caso de la venta de arte, **esta amenaza de sustitución es muy alta**, ya que la mayoría de compradores de arte, compran por disfrute, necesidad que

puede ser cubierta mediante otros productos. También, al ser considerada una actividad de ocio, muchas personas deciden destinar su presupuesto disponible para “ocio” en otra actividad. En una de las entrevistas personales realizadas un entrevistado hizo el siguiente comentario: “Creo que con los años hemos dejado de valorar el arte, ya no se invierte tanto dinero en esta actividad, ahora la gente prefiere gastarse el dinero en un viaje, una comilona o en el último Iphone. Antes ese dinero, si se disponía de él, se solía gastar en alguna forma artística”.

- ★ Debido a que es fácil que el consumidor satisfaga la misma necesidad que cubre el arte con otra diferente, la amenaza de sustitución es alta. El arte es una forma de ocio, de disfrute, que se puede sustituir por invertir dinero en un viaje o en una cámara de fotos, por ejemplo. Se concluye que lo más importante es atacar esta debilidad mediante dos factores. Generar un sentimiento fuerte de *engagement* con los clientes, y hacer el producto atractivo a través de una buena **publicidad**. Revalorizar esta actividad y hacer ver a los ojos de los clientes que merece la pena y que se trata de algo **único e insustituible**.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Este factor es clave para que la galería establezca sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Las empresas son mutuamente dependientes, por lo que el patrón de acción y reacción pueden dañar a todas las empresas y a la industria en general (5fuerzasporter, 2015). La rivalidad aumenta si los competidores son muchos o tienen estrategias establecidas, como por ejemplo acuerdos con proveedores que les beneficien exclusivamente, cuentan con costes fijos menores, o están muy bien posicionados, entre otras condiciones.

En función del grado de rivalidad, la actividad en esta industria será más o menos rentable.

- ★ En este caso, se puede afirmar que **la rivalidad es media alta**, ya que la oferta es abundante y el modelo de funcionamiento de las galerías es similar. Es clave diferenciarse y llevar a cabo las estrategias adecuadas para ganar en rivalidad y **ventaja competitiva** frente a los competidores. Una muy buena opción, que además

puede resultar en un efecto positivo en el resto de la industria, es realizar una buena campaña publicitaria.

ANÁLISIS PESTEL:

Otra herramienta de gran utilidad para lograr una adecuada comprensión del entorno en el que se encuentra la empresa, es el análisis *PESTEL* que hace hincapié en los seis factores externos más relevantes a considerar.

Factores Políticos:

Se considera que no hay factores políticos que afecten de manera directa a abrir una galería de arte. Hay partidos políticos que tienen un ideario que no favorece o por lo contrario, que incentivan la creación de riqueza a través del emprendimiento. Esto se manifiesta en políticas fiscales restrictivas, políticas laborales y normativa laboral que no favorece la contratación o creación de empleo por el riesgo o coste que esto representa; la normativa y burocracia que hace que un proyecto de emprendimiento sea complejo administrativamente, relativamente largo, y costoso; y finalmente, política y normativa sobre establecimientos comerciales que crean trabas e imponen costes.

Algunos ejemplos serían:

En cuanto a requerimientos sobre el establecimiento. Por ejemplo, si el galerista quiere cambiar el cartel con el nombre del local, tiene que hacer un proyecto para todo el establecimiento, como si estuviera haciendo una reforma total, volviendo a pasar por un proceso largo y lento, como lo hizo ya en un pasado al abrir la galería.

En lo referente a la legislación Laboral: El coste de despido es muy alto; esto disminuye las contrataciones y por lo tanto perjudica la creación de valor. Asimismo, la flexibilidad en cambios de contratos laborales es prácticamente nula. En términos de fiscalidad, las retenciones no tienen que ver con una estimación de beneficios y carga fiscal. Consiste en el 20% de beneficios por trimestre. Lo mismo pasa con el coste de la seguridad social de un emprendedor autónomo. No está ligado a los beneficios esperados del negocio, con algún tipo de límite, como es el caso de un trabajador por cuenta ajena.

★ Esto significa que dependiendo del momento político que se esté viviendo en el país las facilidades para el negocio de la galería serán más o menos. **Las medidas políticas tienen efecto directo e indirecto** en la creación de empleo desde esta actividad, el crecimiento y desarrollo de las galerías, y en las libertades para desempeñar determinadas actividades. Actualmente la situación política en el país es muy inestable y de descontento social, por lo que no nos encontramos en una situación favorable para este sector. Lo mejor será ser eficaces asumiendo la situación, y tratar de compensar la falta de facilidades políticas mediante **otras vías más accesibles** ahora, como las **redes sociales**.

Factores Económicos:

En estos factores económicos se incluyen los ciclos empresariales, los cambios de tipo de interés, la renta disponible, la variación de los tipos de cambio, los datos de desempleo, y los ratios de crecimiento alrededor del mundo.

Invertir dinero en arte en muchas ocasiones es considerado una actividad de lujo, o premium, sólo disponible para unos pocos. Sí es cierto, que esta actividad tiene un público reducido, ya que no es tan popular entre la población como otras formas de ocio. Por esta razón, si el país está atravesando una época de recesión económica, donde los ciudadanos opten por un mayor ahorro, la galería se verá afrontando una caída de ventas. Por un lado es probable que los consumidores con mayor poder adquisitivo y estabilidad, que suelen ser clientes del mercado del arte, no se vean afectados por una crisis económica y mantengan su consumo y actividad corriente. No obstante, es muy improbable que la galería no experimente una disminución de ingresos en un periodo de recesión, ya que muchos clientes decidirán no consumir, considerándolo algo prescindible.

Otro factor económico que afecta directamente a las galerías de arte es la ausencia de deuda. Suelen existir dificultades para acceder al crédito para este tipo de negocio, y como ya mencionado anteriormente, esto supone una imposibilidad de apalancamiento y en consecuencia, mayor dificultad para crecer. A su vez, en una época de crisis, disponer de

liquidez es importante para el buen funcionamiento de la galería y la superación del ciclo económico recesivo.

Con la misma lógica, una época de bonanza tendrá un impacto positivo, la galería dispondrá de mayor liquidez, nuevos clientes, y el crecimiento será positivo.

La variación de los tipos de cambio es algo de preocupación menor para los galeristas, como visible en la tabla, en la que se observa esta cuestión situada en última posición.

Tabla 2.1
Retos principales a los que se enfrentarán las galerías en los próximos cinco años

Porcentaje de respuestas	
77%	Búsqueda de nuevos clientes
53%	Participación en las ferias
43%	Economía/demanda de arte y antigüedades
36%	Financiación de su empresa/deuda
28%	Instalaciones de su empresa: galería, tienda, almacén
19%	Ventas en Internet y on-line
19%	Inestabilidad política
17%	Mayor regulación del mercado del arte y el comercio internacional
9%	Competencia con casas de subastas
4%	Acceso al suministro de piezas, obras de arte y artistas
2%	Problemas de divisa y fluctuaciones del tipo de cambio

Fuente: © Arts Economics (2017)

Figura 6: Retos principales a los que se enfrentarán las galerías en los próximos 5 años.

Fuente: Arts Economics 2017

- ★ Actualmente la situación económica es preocupante para muchos sectores, y desde luego que tras la crisis del COVID-19 el **mundo del retail cambiará**, así afirman los expertos. Algunas opciones para suavizar el impacto de una crisis, son, tener **acceso a crédito**, tratar de reducir lo máximo posible los costes fijos, y por último, tener una oferta de menor precio puede ser una estrategia para no perder flujo de clientes. **Hacer el producto más atractivo y a un precio menor que la competencia.**

Factores sociales:

Durante siglos, el culto al arte se ha considerado una actividad social, o relacionado con una determinada clase. Con el tiempo esta idea ha ido evolucionando, pero aún quedan residuos de ella. Hoy en día algunas personas entienden la experiencia del arte como algo social.

El hecho de que estas etiquetas hayan ido evolucionando, ha tenido como consecuencia que se abran las puertas del mercado del arte a **nuevos segmentos**, y esto es algo muy positivo, ya que **favorece el crecimiento y la diversidad** en el sector.

Los cambios sociales son muy determinantes a la hora de analizar la industria del arte, puesto que todo afecta, los cambios culturales, demográficos, la distribución de la renta, y sobre todo los cambios en el estilo de vida, consumo, cultura y modas.

Hoy en día, al existir nuevos segmentos, se demandan nuevos modelos de galería, con conceptos más jóvenes, y sobre todo distintos. Esto es algo a favor de las galerías de arte, ya que esta moda por valorar y apreciar el arte va *in crescendo*, sobre todo en los círculos más jóvenes de la sociedad.

- ★ En conclusión, si cultural y socialmente las modas se empiezan a inclinar en esta dirección, será muy beneficioso. Parece que vivimos un momento en el que la tendencia es la mencionada, por lo que es un **momento favorable**.

Factores tecnológicos:

Realizando las entrevistas se ha podido observar que todas las galerías entrevistadas contaban con una página web y redes sociales, incluso algunas de ellas solamente funcionaban a través de la tienda online, y no disponían de un espacio físico.

Otra información valiosa, se resume en que la mayoría de los encuestados, no comprarían arte por internet, pero todos ellos valoran positivamente que la galería disponga de una web y redes sociales.

Esto también va a asociado a nuestros hábitos sociales y culturales, y hay que tener en cuenta que la mentalidad de la sociedad evoluciona, y en un futuro la compra online será mucho más aceptada y demandada.

Por otro lado, el auge de las redes sociales, está facilitando mucho a las galerías las actividades de promoción, comunicación y marketing. Es una vía muy útil y de coste mínimo, con un porcentaje de rentabilidad muy alto. Un factor tecnológico que ha conseguido revolucionar la industria de la publicidad, en beneficio de todas las empresas.

- ★ Nos encontramos en un entorno en el que la tecnología es el factor transformador principal. Sumándole a esto, la crisis sanitaria y sus consecuencias, se concluye que la **tecnología será protagonista** en todos los sectores, incluido el del arte. No sólo a nivel de comunicación, sino a nivel logístico, de distribución, administrativo... El reto es **adaptarse a tiempo**, ya los **beneficios** de la tecnología serán muy altos.

Factores Ecológicos:

La ecología y preocupación por el medio ambiente es algo creciente en nuestra sociedad. Todos estamos cada vez más concienciados, y comenzamos a exigir a las empresas con las que interactuamos el mismo nivel de concienciación y respeto. Esto es algo clave de cara al futuro, sobre todo porque para las generaciones más jóvenes, que serán los nuevos compradores, es algo que les resultará definitivo y necesario, más que un simple añadido.

Algunos aspectos a considerar:

1. **Obligaciones de contaminación directa:** minimizar la contaminación y la generación de residuos. Ser lo más medioambientalmente eficiente posible y responsable con el medio ambiente.
2. **Administración del producto:** gestión de problemas contaminantes a lo largo de toda la cadena de valor de la organización y del ciclo de vida de los productos de la empresa. Si se detecta algún proceso contaminante, cambiarlo. Implementar nuevos procesos con mecanismos de ende ecológica.
3. **Desarrollo sostenible:** que el producto o servicio que se ofrezca pueda ser producido en el futuro, de manera ecológica y sin perjudicar al medio ambiente, siendo sostenible en el tiempo

- ★ El entorno en cuanto a ecología es muy **exigente**, al igual que con las nuevas tecnologías, es imprescindible entender la situación para la **rápida adaptación** e implementación de medidas como las mencionadas para estar a la altura.

Factores Legales:

Refiriéndose a factores legales, subvenciones o incentivos fiscales para la venta de arte serían condiciones positivas para el sector, puesto que una industria como la de las galerías de arte, cuenta con un público reducido. Esto funcionaría como impulso para crecer, generar valor y riqueza. Por otro lado sería valioso una reforma laboral, con la implementación de contrato único y mayor flexibilidad. Resultaría en un gran incentivo para crear empleo dentro del sector y fomentar que los negocios tomen más riesgos.

En lo referente a las normas de propiedad sería positivo que existiera una mayor protección para el arrendador, sin quedar a expensas del propietario.

En cuanto a la regulación de la competencia y del gobierno corporativo, observamos realizando las entrevistas que cuanto menos regulación y más libertad se dé al mercado, más efectos positivos recaerán sobre la industria.

- ★ Con estos factores ocurre lo mismo que con los factores políticos. La situación actual es **inestable** y más bien **negativa**, por lo que no abundan las subvenciones ni las ayudas a este sector. Esto se debe asumir, y **prescindir** de ello.

3.2. ESTUDIO COMPETIDORES ZONA ACTUAL

Se puede decir que el mercado de las galerías de arte está dividido en tres grandes grupos.

- Las galerías de **alto nivel**: estas galerías son las que acogen la obra de los mejores artista, los más conocidos, que generalmente han ganado premios, y son las que tienen los precios más elevados. Más exclusivas, selectivas y poco accesibles, tanto para clientes como para nuevos artistas.
- Las galerías de **nivel medio**: este tipo de galerías conforman un espacio más relajado, abierto y accesible. Los precios no son tan elevados y son más flexibles.

- Las galerías **híbridas**: conforman el nuevo concepto de galería de Madrid. Espacios completamente abiertos, y multidisciplinares, distintas a las galerías tradicionales. Diversas actividades tienen lugar en estos espacios.

Para llevar a cabo el estudio de competidores se han empleado dos herramientas de investigación. En un principio la herramienta que más peso iba a tener es las entrevistas a las galerías, por distintas dificultades causadas por el Covid-19 , no se han podido llevar a cabo todas las planteadas por lo que los resultados de estas son una representación. Se ha profundizado más en la segunda herramienta, un análisis de los datos publicados en diferentes informes y un análisis del negocio a través de sus webs y redes sociales. Las entrevistas se han realizado telefónicamente. Esta herramienta, aunque escasa es la más eficiente, ya que ha permitido conocer datos e información actual de primera mano, incluso muchas opiniones y pensamientos más personales, aspectos que difícilmente se encuentran en otro tipo de fuente.

Las galerías seleccionadas para ser entrevistadas pertenecen generalmente al tercer grupo, las galerías más modernas, y alguna que puede estar incluida en el grupo dos. El motivo de la elección se debe a que la idea de negocio del cliente se asemeja más a este tercer grupo que al resto, por lo que la información será más relevante y útil para la elaboración del plan de expansión y mejoras de la empresa.

Aunque han sido entrevistadas otras galerías como Caotics o JuanGallery, la galería que se ha tomado como referencia por excelencia es **Échale Guindas**. No sólo por el concepto, sino por la forma de desarrollar la actividad. Analizando su web en detalle se puede observar que cuentan con un espacio muy atractivo, con la **decoración cuidada** al detalle, situada en una **zona punta** en la Calle Pelayo 47, donde hay una alta concentración de galerías.

Todas las galerías entrevistadas le dan mucha importancia a que el local este cuidado y sea atractivo. Definen su espacio como un lugar cómodo, agradable, cuidado y fácil de visitar. Ninguna de ellas cuenta con un servicio de enmarcación, y las únicas actividades de marketing realizadas son a través de redes sociales y página web.

Échale Guindas utiliza distintas herramientas de **marketing**, como realizar eventos, escribir un blog y tener unas redes sociales potentes. Actualmente cuentan con 21.600 seguidores en Instagram, a través de la cual conectan con el público y exponen su obra y toda la información de utilidad sobre la galería. De esta manera, poco a poco van creando una **comunidad**. Esto es muy importante ya que es cuando los clientes se convierten en fans de la marca, y los niveles de fidelidad son muy altos. Se observa también la existencia de una web profesional, muy promocionada a través de las redes.

Por otro lado, la galería **Despacio Arte y Vino**, cuenta con un programa de radio propio, el cual ejerce de herramienta publicitaria, y a la vez crea comunidad.

La mayor parte de la obra de estas galerías es **obra gráfica, pintura**. Como respondieron en la encuesta, su *core business* es la venta y exposición de arte, y a la vez lo que más ingresos genera. No obstante la JuanGallery realiza distintas actividades como performance en directo. Caotics, realiza también presentaciones de libros, charlas y encuentros de coleccionistas. Por otro lado, Despacio Arte y Vino, cuenta con un modelo poco convencional muy atractivo, que combina la cata de vino con el disfrute del arte, ofreciendo una actividad experiencia que combina estas dos materias.

Los precios de la obra expuesta actual están en un rango de **200-300 euros** para Échale Guindas y de hasta 2000 euros para el resto de galerías entrevistadas. Los artistas son **jóvenes** y de distintas nacionalidades. Cuentan con un apartado en el que se habla de los artistas en la web. Échale Guindas, también vende merchandising, como elemento publicitario, libros y **tarjetas de regalo** de la galería, lo cual es una muy buena herramienta de promoción. Todo esto a parte de publicitar, genera ingresos adicionales.

Otra información de interés obtenida mediante las entrevistas, consiste en que la **plantilla** de las galerías es reducida. Estas, cuentan con 2 trabajadores y 4 como máximo. Se confirma que no es necesario tener un gran número de trabajadores. A la vez, hacen referencia a la importancia de mantenerse al día, aportar dinamismo a la galería realizando distintas actividades y colaborando con otras entidades.

El **público actual** de las galerías coincide, suelen ser personas de todo tipo, entre 35 y 65 años, con un poder adquisitivo medio alto. Algunas reciben gran afluencia de extranjeros, pero al mayoría locales y nacionales, siendo gran parte de ellos gente joven. Como características cualitativas, destacan que suele ser gente con un gusto muy especial, diferentes, con alto interés en el mundo del arte. Rodrigo, de Arte y Vino, hace referencia a la importancia de generar confianza en los clientes, para que estos se sientan cómodos comprando arte.

En términos **financieros**, Rodrigo, gerente de la galería Despacio, especifica el valor que tiene para ellos acudir a **ferias** anualmente, ya que conforma su principal fuente de ingresos. “Acudimos a 6-8 ferias cada año, y esto nos genera entre 30.000 y 60.000 euros por feria”. Por otro lado, la galería **Caotics**, genera unos ingresos anuales de aproximadamente 40.000 euros, sin acudir a ferias. Dependiendo el modelo de galería, resultará rentable acudir a ferias o no, ya que en determinados casos puede resultar perjudicial, sin recuperar el coste que estas suponen.

En lo referente a la frecuencia de los **talleres**, suele ser semanal o mensual, dependiendo de la demanda de estos. En general están orientados a niños y estudiantes, aunque también cuentan con talleres para adultos. El rango de precio de estos varía de 20 a 60 euros.

Estas galerías analizadas, forman conceptos de galería disruptivos y nuevos, **adaptados** al público del S.XXI. Son **modelos de negocio innovadores** a través de los que se puede palpar la gran aceptación del público, medido en el éxito de estas. Toda esta información, es de gran utilidad para orientar los siguientes pasos de este proyecto enfocándolo a un **modelo de éxito**.

3.3. DEFINICIÓN SEGMENTO OBJETIVO

Para llevar a cabo la determinación del segmento objetivo, se sucederán diferentes pasos. Por un lado, se realizará una segmentación del mercado, teniendo en cuenta factores demográficos, económicos y psicográficos, entre otros. Por otro lado se realizará una

encuesta personal, telefónicamente, a una muestra de este *target group*. El objetivo es recoger la suficiente información para orientar el plan de expansión.

Inicialmente la idea de público objetivo consiste en personas adultas entre los 30 y 50 años, amantes del arte, con una capacidad adquisitiva media alta y dispuestos a pagar un precio asequible. Este segmento constituye la mayor parte de la clientela actual de la Galería Sara Caso. Para confirmar esta idea inicial, obtenida de una conversación con Sara, la galerista, se realizará el pertinente estudio de segmentos y posterior definición de nuestro grupo o grupos objetivos.

Primero, se hará una **segmentación del mercado**, en la que se establecen distintos grupos de clientes. Después, se realizará una **validación** de los segmentos para más centrar el estudio en los más atractivos.

El primer paso es identificar los **key segments**, las personas que **necesitan** el servicio, el producto. Se ha distinguido entre los siguientes:

- GRUPO 1: Personas entre 40 y 70 años, adultos de mediana edad, renta media alta, interesados en el arte y dispuestos a gastarse dinero, residentes en Madrid.
- GRUPO 2: Turistas cultivados, dispuestos a comprar arte en España, de edad mediana entre 30 y 75 años, renta media alta, no residentes en Madrid.
- GRUPO 3: Personas de edad avanzada +70, amantes del arte, dispuestos a comprar y atender talleres.
- GRUPO 4: Padres jóvenes con niños, interesados en llevar a sus hijos a talleres de arte.
- GRUPO 5: Adultos jóvenes, entre 25-45 años, que buscan una nueva experiencia de galería de arte, dispuestos a atender a talleres y charlas y comprar arte.

El siguiente paso es probar que esta segmentación es **efectiva**, para ello, se utilizarán cinco condiciones para **validar** estos grupos.

Estas características son:

- Que sea diferenciable
- Medible
- Accesible

- Adecuado para la empresa
- Sustancial y estable

Se han encontrado cinco subgrupos dentro del público objetivo con características distintas. A continuación se analiza su validez.

GRUPO 1 —> ADULTOS MEDIANA EDAD

- Diferenciable: características no muy diferentes a otros segmentos.
- Medible: es fácil de medir, ya que es el público más usual.
- Accesible: es accesible, suelen acudir a la zona al comprar arte, y se mueven por el mismo ambiente. También son accesibles a través de redes sociales.
- Adecuado para la empresa: suelen ser personas económicamente estables, y suelen comprar por disfrute.
- Sostenible y estable: implican potencial suficiente para emprender campañas de marketing específicas para ellos. Si se consigue un buen vínculo con el cliente, puede resultar en una relación a largo plazo, sostenible y estable.

GRUPO 2 —> TURISTAS

- Diferenciable: características diferentes a otros segmentos.
- Medible: es fácil de contabilizar la cantidad de personas extranjeras que acuden a Madrid, y en concreto a las galerías de arte.
- Accesible: poco accesible, solo mediante redes.
- Adecuado para la empresa: compran por interés y disfrute, suelen ser económicamente estables.
- Sostenible y estable: no es sostenible en el tiempo, y tampoco estable, es un público esporádico y puntual.

GRUPO 3 —> SENIORS

- Diferenciable: características no muy diferentes a otros segmentos.
- Medible: es fácil de medir.
- Accesible: no es accesible tecnológicamente pero sí personalmente. Suelen moverse por la zona y visitar los locales.

- Adecuado para la empresa: suelen ser personas entendidas en el arte, dispuestas a gastarse dinero.
- Sostenible y estable: es sostenible en el tiempo y también estable.

GRUPO 4 —> PADRES JÓVENES

- Diferenciable: características diferentes a otros segmentos.
- Medible: es medible.
- Accesible: accesible sobre todo tecnológicamente. Estrategias publicitarias y el boca a boca son efectivos con este grupo.
- Adecuado para la empresa: no supondrán un volumen elevado de ingresos.
- Sostenible y estable: difícil de determinar, ya que si sólo acuden por los talleres para niños, no será sostenible, pero se pueden dar casos en los que se genere un vínculo con la galería, entonces sí será estable.

GRUPO 5 —> ADULTOS JÓVENES

- Diferenciable: es el grupo con características más diferenciales.
- Medible: es fácil de medir.
- Accesible: es muy accesible tecnológicamente, tienen tiempo, muy disponibles.
- Adecuado para la empresa: no suelen ser muy estables económicamente.
- Sostenible y estable: es un público incierto. Puede tener un gran potencial y desarrollo futuro como cliente, o directamente perder interés y desaparecer.

Podemos observar que todos los grupos expuestos son válidos y serían segmentos objetivo de valor para la empresa. No obstante, atendiendo al volumen de ventas, no todos supondrían el mismo nivel de ingresos. A su vez, la accesibilidad varía de un grupo a otro. Por esta razón, los grupos elegidos para la elaboración de las entrevistas, son los más accesibles y los que más ingresos pueden reportar: El grupo uno, adultos de mediana edad, y el grupo 3, los seniors, personas mayores de 70 años. Las encuestas se realizarán a una muestra de estos dos segmentos potenciales como explicado en la metodología.

Para poder hacer un estudio adecuado sobre este público potencial, se han realizado diferentes entrevistas personales a el mencionado *focus group*, muestra representativa del segmento objetivo, formado por 20 personas. Estas encuestas tienen el objetivo de responder

a las siguientes preguntas; ¿Quiénes son, quién es mi mercado? ¿Dónde se encuentra y cómo se mueve? ¿Cómo compra, cuáles son sus hábitos y preferencias? ¿Qué resultado busca obtener mi cliente con mi producto o servicio?

De esta manera, se puede adquirir **información relevante para orientar** el futuro plan de negocio, y diversos *insights* útiles a la hora de elaborar las estrategias del negocio.

Al tratarse de una **entrevista personal**, en algunos casos realiza en persona y otras por teléfono, las preguntas siempre se han establecido como abiertas dejando al entrevistado expresarse, y así, el entrevistado no esté condicionado, ni sea influenciado por el entrevistador. Como estudiado en marketing, de esta manera es como se pueden recoger los *insights* más valiosos.

- En la primera parte de la entrevistas se abordan cuestiones más **cuantitativas**, midiendo variables como qué **tipo** de arte despierta más interés, cuánto **dinero** están dispuestos a gastarse en arte y sus preferencias a la hora de emprender esta actividad. Posteriormente, se lanzan preguntas más generales y **cuantitativas**, enfocadas a recoger opiniones y tendencias. A continuación se mostrará la información recabada de mayor relevancia para el proyecto.

La gran mayoría de los encuestados, a pesar de no residir en Madrid, sí es el lugar al que acuden a la hora de visitar galerías de arte. La edad media de las personas entrevistadas es de 48 años, también, el 65% de ellas tiene hijos.

En la pregunta ¿qué rango de precio le parece razonable pagar por una obra de arte? Un 30% respondió que dependía de muchas variables como puede ser el artista, el presupuesto momentáneo, si les gusta mucho o poco... No establecen un criterio claro ya que en su opinión son muchas las variables a considerar. La tendencia de opinión se centra en el goce de la obra, más que en el dinero, dentro de unos límites sin llegar a ser un precio descabellado.

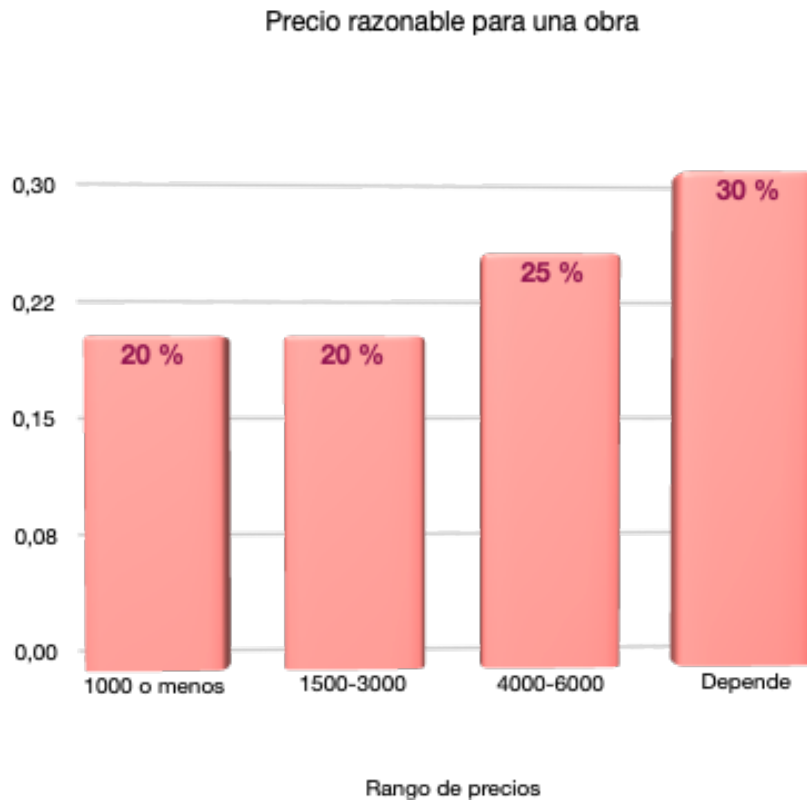


Figura 7: ¿Qué rango de precio te parece razonable pagar por una obra de arte?

Fuente: elaboración propia

Cómo se puede observar en el gráfico, el 25% de los encuestados estarían dispuestos a gastarse hasta 6000 euros. El resto, se mantiene un porcentaje del 20% para un grupo hasta 3000 euros, y para el otro 20%, menos de 1000 euros.

- Estos *insights*, llevan a concluir, primero, que los integrantes del *focus group* cuentan con un poder adquisitivo medio alto, pero no se gastarían más de 6.000 euros en esta actividad. Muchos recalcaron que si el precio era menor, más incentivo encuentran para consumir arte. También, que a pesar de que el presupuesto disponible es algo muy personal y variable, la gran mayoría, coincidían en que es algo que **“si te gastas dinero es porque realmente te gusta y lo disfrutas”**, y que el precio “justo” variaba mucho de una obra a otra. El 70% de ellos, hicieron referencia a que **no se gastarían más de una mensualidad** al año en esta actividad.

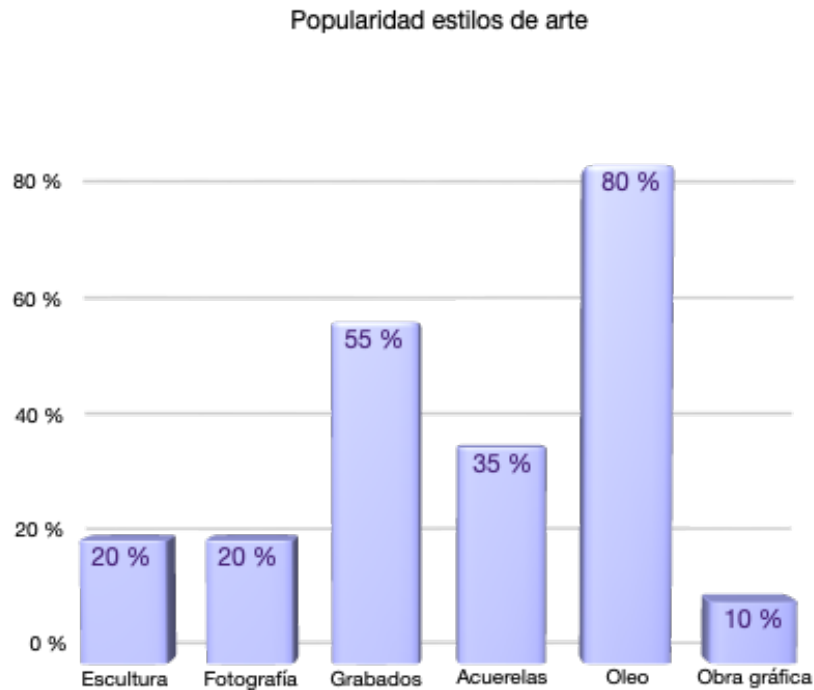


Figura 8: ¿En qué tipo de obra estás más interesado?

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la **popularidad del estilo** de obra, podemos observar en el gráfico que los **más demandados** son los grabados y la pintura. El 80% de las personas se decidieron por óleo y también el 55% de ellas estaban muy interesadas en los grabados. La siguiente más popular serían las acuarelas.

Con esta información, la galería se puede orientar a la hora de distribuir las compras. Si lo más demandado es la pintura, y lo menos la escultura, **ajustar el volumen de oferta** a estos datos. También podemos ver que se demandan diversos estilos de arte, no sólo la pintura, y que por lo tanto la oferta ha de ser variada. Esto es algo de lo que carecen las galerías convencionales, y que el consumidor echa de menos, haciendo referencia a ello en las entrevistas a través de comentarios como: “La mayoría de las galerías tienen las paredes llenas de cuadros y ya está, la experiencia es reducida y roza la monotonía. En vez de atraer, aburre, se necesita más variedad, distintos tipos de obra que capten la atención de la gente, que te ofrezcan una experiencia distinta y completa” (Entrevista 5).

El 80% de los entrevistados enmarcan las obras que compran, y un 75% se muestran interesados en esta actividad. La gran mayoría califica esta actividad como necesaria e imprescindible, alegando que viste y revaloriza la obra, “hay que darle la importancia que tiene” (Encuesta 4). No obstante, hay opiniones distintas acerca de esta actividad, como que es prescindible y que le quita protagonismo al cuadro.

Muchos se preocupan por que el proceso y servicio de enmarcación sea el adecuado para ellos, y les parece muy interesante si la propia galería lo ofrece; “Me parece muy útil y cómodo si me puedo llevar la obra ya enmarcada” (Encuesta 3); “Yo siempre intento buscar sitios más artesanales para enmarcar, sobre todo la fotografía y los grabados, viste la obra” (Encuesta 7); “Sólo me fío de la galerista a la que voy siempre, ella me asesora siempre y se encarga de enmarcarlo, muy cómodo y práctico, ya conoce mis gustos” (Encuesta 11).

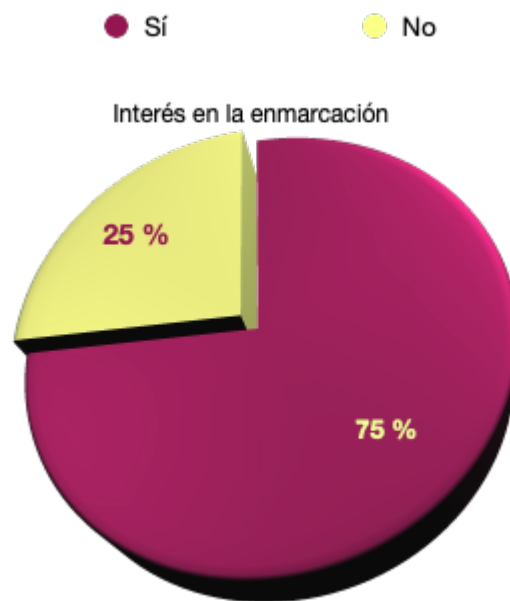


Figura 9: ¿Estás interesado en la enmarcación?

Fuente: elaboración propia

También, hacen referencia a que enmarcar es muy caro. “Hay veces que me gasto más dinero en el marco que en el cuadro” (Encuesta 5).

- Se concluye el valor de contar con un taller de enmarcación, para ofrecer un **servicio integral** de asesoramiento, escuchando y asistiendo al cliente en el proceso. Por otro lado, guardar los **límites con los precios**, y asegurar que se mantengan en un rango razonable. De esta manera se atraerán más clientes a esta actividad, y si tras un proceso de venta y enmarcación, el cliente ha quedado satisfecho, se genera un sentimiento de confianza y *engagement*. Esto es poderoso ya que se traducirá en futuras compras o recomendaciones. Por esto, es importante acompañar al cliente, y prestarle atención a cada detalle en el proceso.

La siguiente pregunta hace referencia a que aspectos se ponen más en valor a la hora de comprar arte. Estos pueden ser el precio, la obra en sí, el artista o la cotización. Las respuestas de los participantes fueron claras: Lo primero que valoran es la obra, después el artista y por último el precio y el trato de la galería. No obstante, el orden de prioridad variaba dependiendo del entrevistado. A pesar de que todos incluían en su valoración, que les gustase la obra, algunos lo establecen como criterio único directamente. Se observan los datos en la siguiente gráfica.

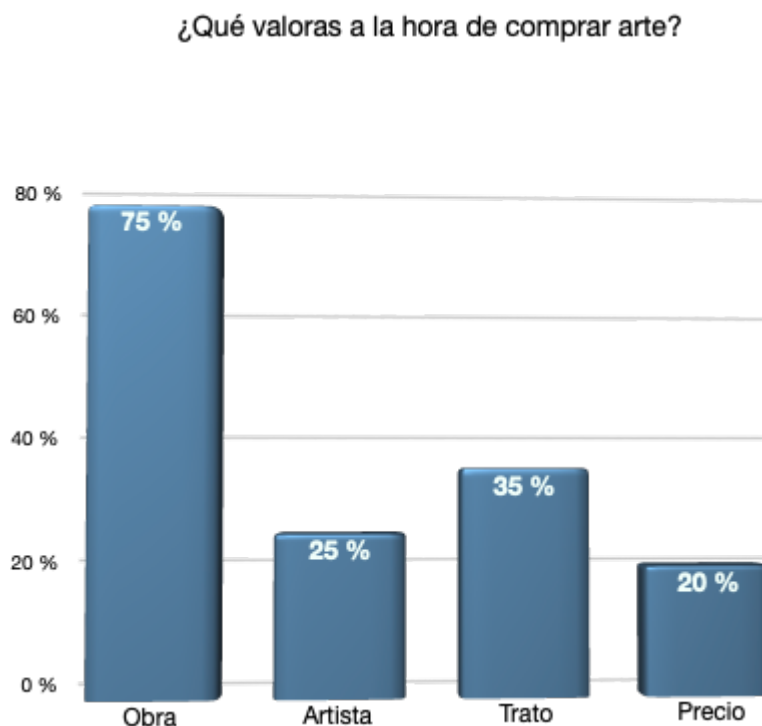


Figura 10: ¿Qué valoras a la hora de comprar arte?

Fuente: elaboración propia

Los datos también nos muestran que más del 60% no estaría dispuesto a comprar arte por internet, y que el 100% de los encuestados prefieren realizar esta actividad físicamente. Los argumentos señalados por el *focus group*, generalmente se basaban en que la compra de arte es un proceso en el que entran en juego todos los sentidos; no es lo mismo apreciar una obra en persona que a través de una pantalla. No sólo por el miedo a encontrar diferencias entre la oferta mostrada en internet y lo que será realmente la obra, sino que también defendían que comprar arte es un proceso completo, un actividad que se disfruta desde el momento en que entras en la galería, por lo que comprar por internet le quita la magia e interés.

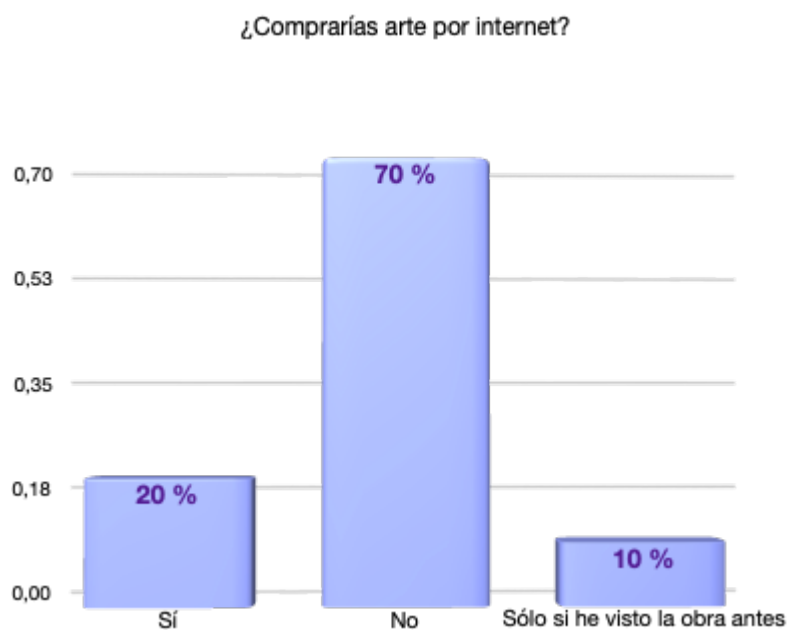


Figura 11: ¿Comprarías arte por internet?

Fuente: elaboración propia

No obstante, la mayoría señalaban que les parecía muy interesante que una galería de arte contase con una página web como servicio adicional. Un entrevistado explicaba; “Yo por ejemplo no vivo en Madrid, y puede ser que visite una galería y me guste mucho una obra determinada que en ese momento no me interesa comprar, pero en un futuro, igual me apetece comprarla y sería muy cómodo si ya la tengo fichada, poder hacer la compra a través de la página web en vez de ir a Madrid”.

- Se confirma la necesidad de **implementar una buena página web**, aunque no vaya a convertirse en el canal principal de distribución, pero sí es útil como servicio adicional y como herramienta de marketing.

Se preguntó qué aspectos destacan como positivos en lo referente al espacio de la galería. Qué valoraban cuando acudían físicamente a una galería. En este apartado, la mayoría hizo referencia a “sentirse cómodo” ya que muchos de ellos explicaron que sienten el mundo de las galerías de arte como un espacio frío y hostil en el que no están a gusto y se sienten juzgados. Es una característica ya señalada previamente por Sara Catalá, la cual se pretende evitar en el modelo de negocio de las galerías Sara Caso.

Los encuestados veían como necesidad, que se transformaran estos parámetros y se diera paso a una nueva idea, rompiendo los esquemas. “Es necesario que la gente se sienta a gusto, y no sentir que te miran por encima del hombro!” (Entrevista 11). “Mucha gente no llega ni a entrar por vergüenza y yo me he sentido incómoda y juzgada muchas veces, te hacen sentir menos” (Entrevista 8).

Varios entrevistados mencionaron el hecho de tener la oportunidad de **conocer al artista** como algo muy positivo. Esta es la opinión de una entrevistada que engloba de manera general los pensamientos de todas las personas que participaron en la encuesta: “Que sea cómoda, muchas veces no hay ni dónde sentarse. Que sea un espacio cómodo, agradable, atractiva la oferta, que no te agobien, pero que te expliquen. Una vez tuvimos la oportunidad de visitar al autor y eso es un lujo” (Entrevista 17).

Con trato y profesionalidad, se refiere al conocimiento del galerista sobre la obra y el artista, y su disposición a explicárselo al cliente. Muchos hacen referencia a la amabilidad y dotes personales del galerista. El 30% valoran el buen trato como prioritario. Con oferta de la obra se refiere a la variedad y tipo de obra disponible en la galería, con espacio se refiere a un lugar cómodo y abierto, ejemplificando un lugar luminoso, amplio, donde te puedas sentar y tomar un café y estar tranquilo. Y por último, el ambiente amigable hace referencia a todos los aspectos comentados previamente respecto a cómo se siente el cliente muchas veces;

intimidado, juzgado e incómodo. Por esta razón, demandan un buen ambiente, cercano y amable.

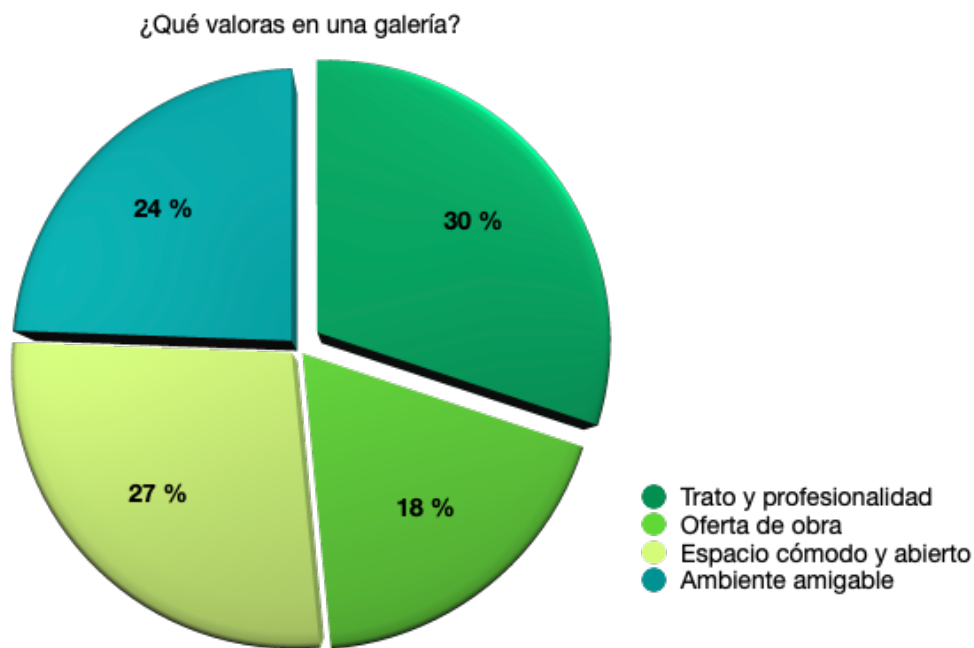


Figura 12: ¿Qué valoras en una galería?

Fuente: elaboración propia

- El insight más valioso obtenido mediante esta pregunta se centra en la percepción del consumidor. **Cómo se siente este cuando entra en una galería.** la respuesta es común, se sienten incómodos, intimidados e incluso despreciados. Perciben este espacio como algo elitista en el que los galeristas te hacen pensar que no vas a encajar. Esto es una oportunidad para la galería Sara Caso, para romper con estos estereotipos y darle una vuelta de 180 grados a este concepto (considerado obsoleto) de las galerías de arte. Es algo demandado, se observa un creciente ansia de cambio. Lo ideal es crear un lugar en el que se pueda cultivar el arte, mientras todo el mundo esté cómodo.

Durante la entrevista, se explicó al participante en qué consistía la idea de negocio de Sara Catalá, y como funciona este tipo de galería diferente y multidisciplinar. Se planteó la opción

Participación en talleres

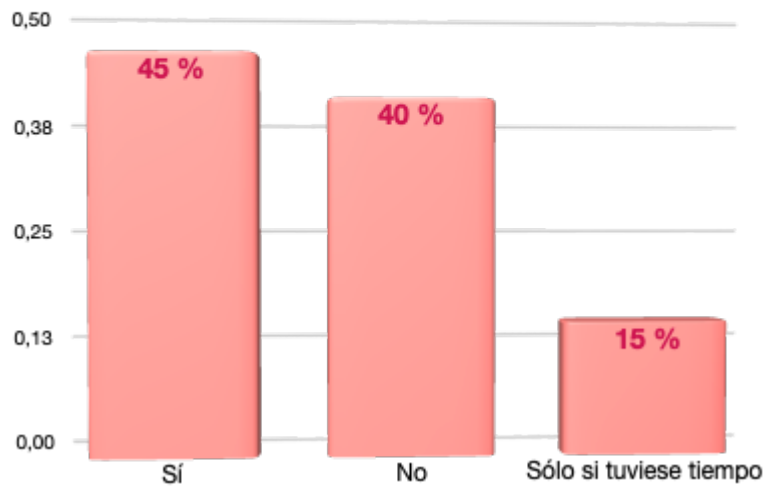


Figura 13: ¿Estarías interesado en un taller?

Fuente: elaboración propia

de realizar distintos talleres, como pueden ser tanto de pintura, como de fotografía, y demás artes. El 100% coincidía en que sí llevarían a sus hijos a estos talleres, ya que les parece algo esencial en la formación y educación de los niños, pero sin embargo, si eran ellos los que tenían que acudir a un taller de este tipo, la respuesta cambiaba. Los datos se muestran en la siguiente tabla, donde un 40% no acudiría y un 15% sólo si tuviese suficiente tiempo. Por lo que el porcentaje de las personas que sí les gustaría participar en esta actividad es un 60%, es decir, la mayoría.

- Se observa que a la hora de implementar los talleres será más exitoso y beneficioso para la galería realizar talleres **orientados a niños**, ya que los adultos es más complicado que acudan. No obstante, siempre hay métodos si hay interés, como impartirlos el fin de semana, por ejemplo.

Haciendo referencia a los precios marcados por el mercado en el mundo del arte, se preguntó si opinaban que los precios son excesivos, y en muchos casos las obras están sobrevaloradas. El 90% de personas dijeron que sí, frente a una minoría que piensa que también existen obras infravaloradas en ciertos casos, como por ejemplo, en jóvenes artistas.

- El hecho de que prácticamente todos los entrevistados piensen que las obras de arte están sobrevaloradas guía a la hora de fijar los precios. Lo interesante es **establecer unos precios más bajos** que los que ofrece el mercado, ganando en **competitividad**, y siendo coherente con la filosofía de la galerista. Estos clientes creen que esto se debería cambiar, que se abrirían las puertas a clientes potenciales incrementándose las ventas.

De hecho, el 100% de los entrevistados sienten la necesidad de que existan más galerías con este concepto, y les parecería muy **interesante conocer un tipo de galería como la definida.**

En lo que confiere al motivo último por el que estas personas se implican en esta actividad, la totalidad de los encuestados establecen como razón principal el disfrute, y a la vez varios de ellos muestran diferentes motivos adicionales como se muestra en el siguiente gráfico.



Figura 14: ¿Qué resultado buscas obtener?

Fuente: elaboración propia

Por último para finalizar la entrevista, se realizaron tres preguntas complementarias, para obtener una visión general y dar la oportunidad al entrevistado de expresarse y matizar ciertos aspectos. En estas preguntas se obtuvo una información muy valiosa, al tratarse de pensamientos más profundos acerca de **ideas y sentimientos del consumidor**, relacionadas con este mundo de las galerías de arte.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes: *¿Cómo crees que está evolucionando el mercado del arte y el mundo de las galerías?; A nivel social y cultural, ¿opinas que el interés en el mundo del arte está creciendo?; y; ¿Alguna otra opinión o comentario?.*

Las respuestas elaboradas por los participantes fueron muy interesantes. Destacan, que a pesar del punto positivo de que las galerías cada vez tienen más calidad y mejores servicios, normalmente entrar en una galería les hace sentir incómodos. En palabras de una persona entrevistada: “El concepto de galería tradicional me resulta desagradable y me hace sentir incómoda, cualquier cambio me parece necesario. La sociedad cambia y hay que adaptarse” (Entrevista 19). Sin embargo, algunos explican que en Madrid sí se aprecia un leve cambio, y se puede ver como hay galerías que poco a poco se abren a nuevos públicos, aunque mucha gente sigue teniéndole respeto a este mercado.

La opinión más repetida es que ven este mercado obsoleto y no son capaces de apreciar ningún cambio, ven necesario que las galerías empiecen a reinventarse, inclinándose a ideas de negocio nuevas como la propuesta por Sara Caso. “Buscar gente nueva, conceptos nuevos. Está obsoleto este mundo, hay que cambiar” (Encuesta 12).

Que el galerista tenga unas buenas habilidades sociales y sepa agradar a distintos tipos de clientes, será clave en el éxito de la galería y ayudará también a diferenciarse y darle un punto único aportando valor. “El galerista y sus dotes personales son la clave para hacerse un hueco” (Encuesta 4).

Un entrevistado hace una reflexión que resalta lo vacías que suelen estar las galerías en el Barrio Salamanca, y sus posibles motivos. Hace referencia al precio lo primero, luego al trato y el ambiente hostil y juicio que suele hacer la gente; “lugar donde no seré aceptado, entonces ni me planteo entrar”, y también a la escasa variedad de oferta de obra. “Hay poca gente que compra, entonces tienes que llegar a todo el mundo, eso se consigue aportando variedad” (Encuesta 8).

- Ya que esto se trata de una opinión muy común entre los participantes, nos da unas pautas para establecer determinadas guías a la hora de tomar decisiones de negocio, como el precio, las actividades que se van a ofertar y el tipo de obra del que dispondrá la galería.

En lo referente a la segunda pregunta, la gran mayoría ven un claro crecimiento en el interés en el mundo del arte, lo cual guarda lógica con los datos encontrados acerca del creciente número de jóvenes que estudian materias artísticas, la gran cantidad de nuevos artistas que aparecen cada día, y la realización de actividades en este ámbito que años atrás no se llevaban a cabo. Esto se justifica desde la globalización, que permite que la información fluya de manera instantánea por todo el mundo, y también desde las oportunidades y facilidades que existen hoy en día, que convierten en accesibles actividades que antes no lo eran, y sobre todo el cambio estructural en la mentalidad de la sociedad, con una tendencia a ser cada vez más flexibles y abiertos. “Sí, totalmente, nos vamos cultivando más al ser todo más accesible. Los jóvenes ven las cosas de otra manera, en nuestra época los jóvenes en general tenían menos interés que los de ahora en arte y cultura. Creo que va a más” (Encuesta 11).

La galería Sara Caso, como mencionado anteriormente, propone un concepto distinto, basado en ciertas ideas y pensamientos sobre un modelo de galería que escasea en la industria del arte. Estas entrevistas han ofrecido unos *insights* poderosos para, no sólo **confirmar la validez** de este modelo de negocio distintivo, sino para **encaminar** las propuestas de mejora de la galería, que serán explicadas posteriormente en el trabajo.

4. PLAN DE EXPANSIÓN

4.1. PROPUESTA DE UBICACIÓN

El criterio para elaborar la propuesta de ubicación se basará en las siguientes variables, como ya mencionado en la metodología.

- Análisis de la renta per cápita de los barrios de Madrid.
- Estudio de los precios medios de alquiler en distintas zonas de Madrid.
- Estudio de la ubicación de los competidores.

Estas variables han sido elegidas por las siguientes razones:

En primer lugar, es importante **conocer la renta media** para entender el poder adquisitivo de la zona, ya que nuestros clientes han de ser de renta media-alta. A la vez, estos barrios más ricos son a los que suelen acudir los compradores de arte ya que las galerías normalmente están ubicadas en estas zonas.

Por la misma razón, es interesante observar dónde se encuentran los competidores y las galerías famosas para **beneficiarse de la afluencia de clientes** que estas generan. Por lo que estratégicamente al cliente le interesa situarse cerca de ellos.

Por último, es necesario **conocer el precio medio de alquiler**, ya que esta es una variable limitante. Aunque la ubicación fuese ideal en cuanto al resto de variables, si el precio excede al presupuesto, se tendrá que cambiar la elección. Estas variables han sido elegidas acorde a los deseos y preferencias del cliente.

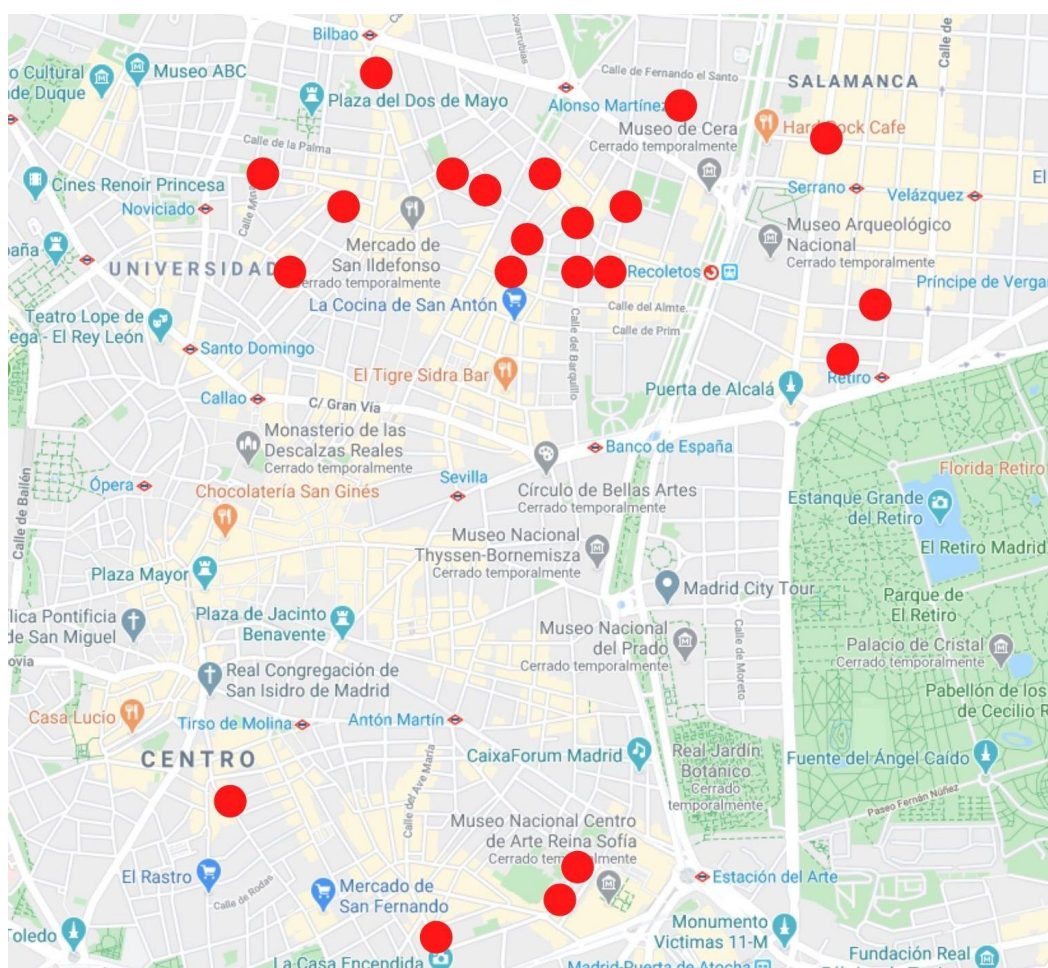


Figura 15: Mapa galerías interesantes Madrid

Fuente: elaboración propia

Para estudiar la variable “ubicación de los competidores” se ha elaborado un mapa donde se puede observar la ubicación de distintas galerías, tanto las clasificadas como **híbridas** y las más famosas, que serían las de **nivel uno**. Cada punto rojo es una galería, y coincide que el grado de concentración en el mapa es alto.

El hecho de haber analizado la posición en el mapa de las más tradicionales, se debe a que al cliente le interesa conocer su ubicación ya que son las más visitadas, no sólo por gente residente en Madrid, sino al ser las que más nombre tienen, son las que más flujo de personas consiguen en cuanto a gente extranjera y españoles no residentes en la capital.

Ubicar la nueva galería Sara Caso cerca de estas, conforma una **posición estratégica** ya que favorecerá la afluencia de personas y a la vez se ganará en visibilidad. Un ejemplo sería una persona que va a Madrid a visitar X galería en específico, y al visitar a esta zona determinada, se encuentra con otra galerías que no conocía, pero que le llaman la atención y decide entrar. Una persona más que ha visitado la galería gracias a estar estratégicamente cerca de galerías más “famosas”. Esa nueva visita se puede **convertir en una compra**.

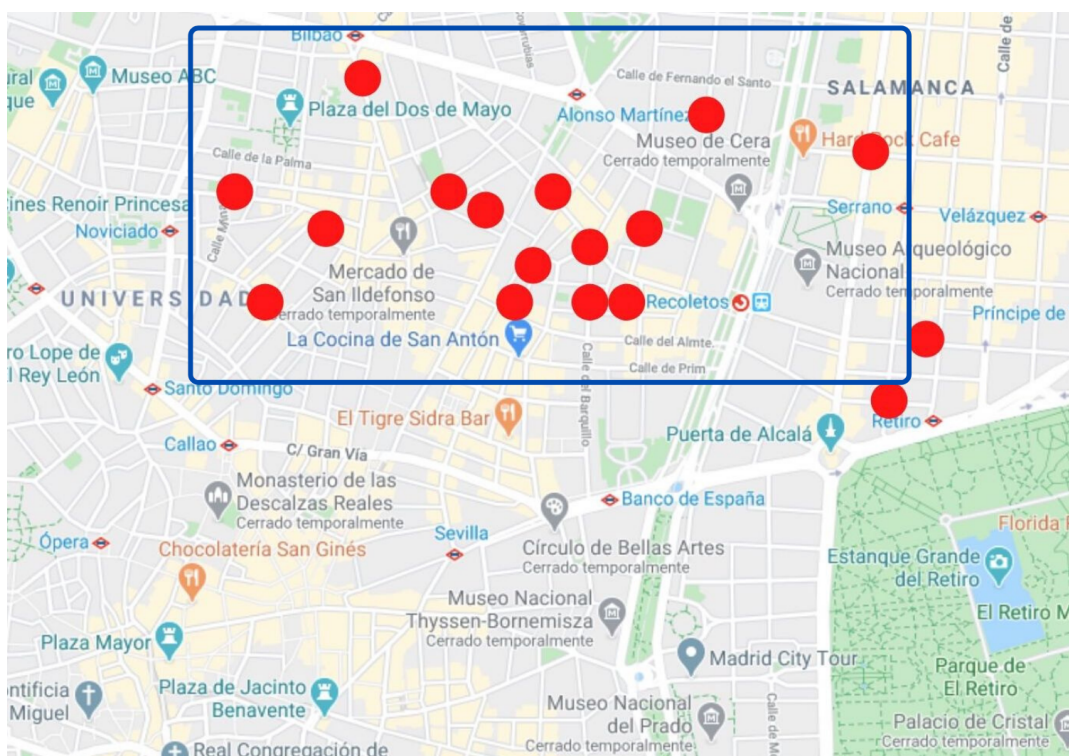


Figura 16: Mapa zona ideal Madrid

Fuente: elaboración propia

Un aspecto beneficioso para el cliente es que en esta zona donde se encuentran algunas de las galerías más reconocidas de Madrid, también se ubican algunos de los competidores directos, (galerías híbridas). Esto es, por lo que se propone la siguiente zona como ubicación ideal para el nuevo espacio de Sara Caso. A continuación, se analizarán las otras dos variables para centrar más la ubicación y especificar la decisión en detalle.

Según información recabada por el Instituto Nacional de Estadística, el Barrio Salamanca junto con la zona de Chamberí y Retiro, son los barrios con la renta más alta por habitante de Madrid, después de la zona de Chamartín (Galera, 2019). Los datos son mostrados en el siguiente mapa.

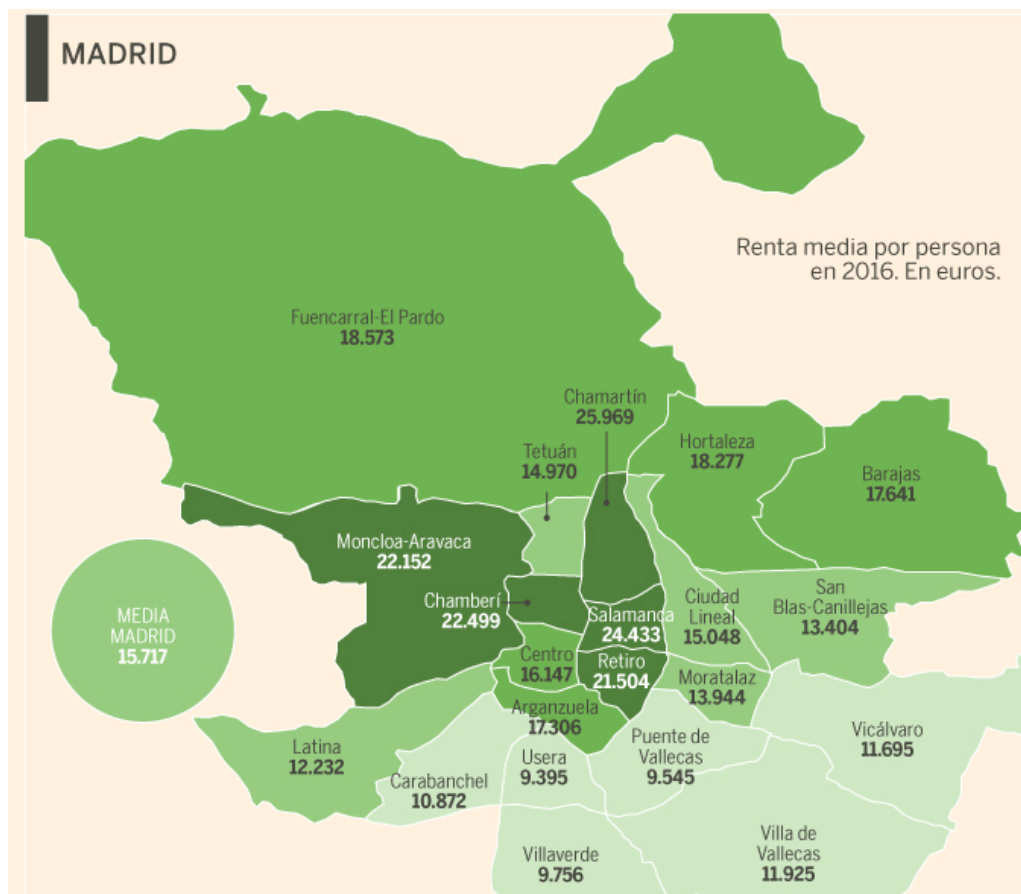


Figura 17: Mapa renta per cápita barrios Madrid 2016.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2016.

Esta información es relevante a la hora de plantear la ubicación, ya que nuestro segmento objetivo consta de personas con renta media-alta. Es importante situar el espacio físico en un

barrio donde este sea coherente. Viendo los datos estadísticos ofrecidos por el INE, concluimos que la zona señalada en el mapa anterior cumple los requisitos para conformar una buena ubicación. Los barrios mostrados son Salamanca y Retiro, que cuentan con una renta per cápita media de 24.433 euros y 21.504 euros respectivamente, dos de los más ricos de Madrid en 2016 (Galera, 2019).

Por último, se analizará la variable más condicionante, el precio del metro cuadrado en cada zona. Para ello se compararán los precios de locales en diferentes zonas, desde la sección de análisis de datos de la empresa inmobiliaria Idealista.

Los barrios interesantes para el cliente en un principio son el barrio Salamanca y Retiro. El precio de alquiler del metro cuadrado para mayo 2020, es de 16,8€/m² para la zona Retiro y 19,3€/m² para la zona Salamanca (Idealista data, 2020).

Localización	Precio m2 mayo 2020	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Retiro	16,8 €/m ²	+3,3 %	+5,3 %	+4,4 %	16,8 €/m ² mayo 2020	0,0 %
Salamanca	19,3 €/m ²	+1,8 %	+2,8 %	+4,3 %	19,4 €/m ² sep 2019	-0,8 %

Figura 18: Precios metro cuadrado alquiler Madrid 1

Fuente: Idealista Data 2020.

Observando los datos obtenidos por Idealista/data se concluye que la media del precio de alquiler del metro cuadrado en Madrid es muy elevada. Aproximadamente todos los barrios cuentan con un precio/m² similar salvando algunas excepciones. Dentro de los intereses del cliente, que son los barrios Salamanca, Retiro, y Chamberí el precio es similar entre ellos como se observa en la tabla. Se adjuntan los datos de todos los barrios de interés.

Otras opciones que no se alejan de la zona ideal, la Latina y Fuencarral, con un precio considerablemente menor. En Fuencarral, el alquiler es de 12,9€/m² y en la Latina 13€/m².

Localización	Precio m2 mayo 2020	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Centro	19,4 €/m2	+1,0 %	-0,1 %	+5,0 %	19,4 €/m2 feb 2020	-0,1 %
Chamartín	16,6 €/m2	+0,8 %	+2,5 %	+0,9 %	16,6 €/m2 mayo 2020	0,0 %
Chamberí	18,5 €/m2	+0,8 %	+2,0 %	+1,6 %	18,5 €/m2 mayo 2020	0,0 %
Latina	13,0 €/m2	+2,2 %	+2,7 %	+8,1 %	13,0 €/m2 mayo 2020	0,0 %
Fuencarral	12,9 €/m2	-0,3 %	+0,7 %	+5,6 %	12,9 €/m2 abr 2020	-0,3 %

Figura 19: Precios metro cuadrado alquiler Madrid 2

Fuente: Idealista Data 2020.

Finalmente, el presupuesto del cliente es de 20€/m2 y el tamaño ideal sería aproximadamente 100m2. Esto resultaría en pagar un alquiler de 2000€ al mes, por lo que no es necesario descartar ninguna opción.

★ En resumen, podemos afirmar que la ubicación propuesta es ideal ya que:

- La zona se trata de un barrio con renta per cápita alta.
- Las galerías que registran mayor flujo de personas en Madrid se encuentran en la zona.
- Los competidores actuales de la Galería Sara Caso, se encuentran en la zona.

Los puntos conflictivos observados:

- La existencia de un local disponible.
- Que el coste del metro cuadrado ascienda.

Lo más recomendable para el negocio, sería encontrar un local disponible situado en la zona alta del Retiro, cercano a la Calle Pelayo (calle donde se sitúa Échale Guindas junto a otras galerías híbridas). En esta ubicación se cumplirían todos los requisitos estratégicos.

4.2. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL NEGOCIO

A continuación se elaborará una propuesta de mejoras en relación a distintos aspectos del negocio. Para ello, se utilizará la información obtenida tras el análisis de los datos expuestos por los distintos *documentos* utilizados a lo largo del trabajo, y de las *entrevistas* realizadas.

Estas observaciones, servirán de guía junto con los deseos y necesidades del cliente, para concluir las recomendaciones.

¿FUNCIONA?

Lo primero de todo, se ha de comprobar la viabilidad de esta idea de negocio. Crear un espacio nuevo, distinto, un ambiente abierto. Ya existen en la actualidad varias galerías con este concepto que funcionan correctamente y son rentables. Algunos ejemplos en Madrid son la galería Échale Guindas y la Juan Gallery. Además, se preguntó en las entrevistas si este modelo les resultaría interesante. El 100% de los entrevistados afirmó su interés por este concepto de galería y la mayoría comentaron que no sólo lo veían interesante, sino que necesario.

Este es el primer paso para seguir adelante con las propuestas, se puede confirmar que la idea no solo es aceptada sino **demandada**.

Los consumidores demandan nuevas formas de experimentar y consumir arte, y son exigentes e impacientes. Esto resulta en una **oportunidad de mercado** para aquellos galeristas con deseo de generar cambio y crear impacto.

¿DÓNDE?

El primer paso para abrir la nueva galería, es disponer del **local**, y hacer del espacio un lugar atractivo. Como comentaba Sara en una entrevista, su idea trata de crear un diseño que se salga de la norma, dejar de lado el cubo blanco y convertir la galería de arte en un sitio más cercano y atractivo.

Las recomendaciones en relación a este aspecto son:

- Un espacio lo más **amplio** y **luminoso** posible, dentro de las limitaciones del presupuesto y oferta.
- Elegir una **distribución inteligente** que permita darle al local la **versatilidad** que se necesita. Que exista un espacio inicial dedicado a la exposición de las distintas obras de arte, y que el espacio dedicado a la realización de talleres se encuentren separados. En las entrevistas se hizo referencia a que a la hora de realizar talleres, es importante

que se hagan en un espacio separado de la zona de exposición, para que una actividad no interrumpa o moleste a la otra, o bien establecer distintos horarios de apertura para cada actividad determinada en el caso de que no se disponga del espacio suficiente.

- Aislar el taller de **enmarcación en un solo local**, en este caso en el primero, para poder disponer de más espacio en la nueva galería y ser más eficaces.
- Contar con un espacio dedicado exclusivamente al **almacenamiento** siempre es interesante.

Al fin y al cabo la mayoría de las personas sienten ganas de entrar a un local por el aspecto físico que tenga. Nos llaman la atención los sitios bonitos, diferentes, algo que salte al ojo a un primer vistazo. Esto es crucial para una galería nueva, que no cuenta con tanto nombre como otras. Si está situada en el **lugar idóneo**, y la **“puesta en escena” es atractiva**, las probabilidades de que entren nuevos clientes son mucho mayores. La recomendación última en cuanto al espacio, es dedicarle tiempo y ganas, y si se considera necesario, contratar a un diseñador de interiores. Sería una inversión que merece la pena. En los tiempos que corren hoy en día, se pone antes de moda y tiene más gancho un lugar con el **interiorismo cuidado** al detalle. La sociedad actual le pone **mucho valor** a esta particularidad.

¿ CON QUIÉN?

En segundo lugar, se hace referencia a la estructura de **recursos humanos**. Por el momento la galería cuenta con tres personas en plantilla. Merche, la jefa del taller de enmarcación, Robert, responsable del ámbito financiero y Sara, la manager de la galería.

Al abrirse un nuevo local, será necesario la contratación de nuevo personal. Lo idóneo sería contratar a un único empleado en un principio, y ampliar la plantilla si es necesario en el futuro. Principalmente no se necesitaría más de una persona en la galería, y por otro lado, como estudiado en el análisis Pestel, en este sector la legislación laboral no es la más favorable para las contrataciones.

En cuanto a la realización de los talleres, se plantean dos opciones. Que sean impartidos por Merche y Sara, o subcontratar a artistas. Lo interesante sería combinar ambos, y que Sara y Merche fueran las encargadas de impartir los talleres más frecuentes y constantes, y los artistas los responsables de actividades más especiales.

Se plantea la **subcontratación** como mejor opción ya que consiste en un trabajo esporádico, por lo que incorporar a un nuevo trabajador con la misión exclusiva de impartir talleres, sería un gasto innecesario. Asimismo, si cada vez se trata de un artista distinto, aporta dinamismo y hace la actividad más atractiva. Se consideraría artista invitado, utilizándose también como **herramienta publicitaria**.

Por otro lado, es clave la capacidad del galerista para generar confianza y establecer una red de contactos. Las **habilidades personales y sociales** de los trabajadores de la galería, sobre todo los que están en contacto con el público, son cruciales para hacerse un hueco en el mercado. Al final, es un factor que ayuda a marcar la diferencia de una galería a otra en este mundo, el trato y la relación con el cliente. Este aspecto fue muy valorado en las entrevistas, y todos los participantes lo nombraron como necesario y diferencial. La recomendación es la formación de los empleados, no sólo en los aspectos imprescindibles para desempeñar la actividad en la galería, sino también en otros términos como habilidades personales; facilitar charlas, libros o cursos cortos. Al final se trata de una inversión, que puede llegar a suponer un antes y un después para la galería y marcar la diferencia. Este tipo de prácticas cada vez son más comunes en todo tipo de empresas, y se convierte en algo imprescindible; la **formación y crecimiento constante de los trabajadores**.

¿POR CUÁNTO?

Como podemos apreciar observando los números, en España es diferente la situación respecto a otros países. La mayoría de las galerías españolas (68%) cerró ventas por valor de 500.000 \$ o menos en 2016 (frente a un 39% de todas las galerías en global), mientras que un 16% tuvo ventas por valor de más de 1 millón de dólares, frente a menos de la mitad de las galerías en todo el mundo (McAndrew, 2017).

Esta información es útil a la hora de fijar precios. Nos ayuda a entender que las galerías con precios más bajos conforman la mayoría del volumen de ventas en España, y que **vende más un precio más bajo**. Esto guarda lógica con las entrevistas y está en línea con los ideales de Sara Caso, queriendo ofrecer unos precios más asequibles que los existentes hoy en el mercado, **siendo disruptiva y alcanzado nuevos públicos**. Las tendencias indican que es un

acierto ofrecer arte de calidad a un precio menor, ya que el volumen de ventas y el público alcanzado será creciente.

¿EL QUÉ?

En este sentido el contenido se enlaza con los propósitos estratégicos. Si los ingresos por ventas son limitados, lo ideal sería “**diversificar**” la galería e implementar nuevas líneas de producto-servicio que generen nuevos ingresos. Ofrecer un espacio híbrido, más relajado, donde convivir y disfrutar el arte. Se pueden llevar a cabo diferentes iniciativas como talleres, para distintos públicos y disciplinas.

También plantear la idea de instalar un mini **Coffee Shop**, donde el cliente pueda relajarse y descansar tomando un capuccino, asemejándose a una *concept store*. Muchos de los entrevistados hacen referencia a este aspecto. Demandan un lugar donde quepan otras tareas, y no sólo observar un cuadro. Poder tomar algo, charlar con otro visitante o con el galerista. Hacer la galería más entretenida y moderna.

Hablando de los **productos y servicios** que ofrece la galería, las propuestas de mejora son las siguientes:

- Mantener el servicio de enmarcación, actual *core business* de la galería; se trata de la actividad que más ingresos reporta al negocio. La mayoría de los entrevistados le daban mucho valor a la posibilidad de recibir un **servicio integral**, de compra de arte, asesoramiento y enmarcación.
- En cuanto a la oferta de la obra, por un lado mantener la **variedad** de artistas y estilos de obra, aportando dinamismo y novedad. Por otro lado, analizando las entrevistas y distintos datos, se concluye que los estilos más demandados son los **grabados y acuarelas, y la pintura**. La fotografía y escultura no son tan populares, pero también esperados.

Una opinión muy interesante que se ha tenido en cuenta para elaborar las recomendaciones es la propuesta de incluir **nuevos estilos** en la galería. Es interesante que pueda contar con una pequeña sección, más exclusiva que responda al término “edición limitada” con objetos como jarrones, cerámica, libros, cuencos, y demás objetos de arte artesana. El propósito es **aportar variedad** y diferenciarse, ofreciendo al consumidor arte en otras formas que son

poco comunes pero demandadas. El tratarse de una sección más pequeña es para no desviar la atención de la oferta principal, y no confundir al consumidor, que la esencia sea siempre de galería de arte.

- Implementación de **talleres**. Las personas con interés en el arte, suelen tenerlo también en los talleres. No obstante, los más populares son los orientados a los niños. A pesar de que la mayoría de los entrevistados tenían interés en los talleres artísticos, casi ninguno le podría encontrar un hueco en su horario, mientras que el 100% creían que este tipo de actividades, son necesarias y muy enriquecedoras para los niños a nivel formativo.

★ Los mejores públicos para enfocar los talleres por cuestiones de disponibilidad son sin duda los **niños y la tercera edad**. También se puede plantear hacer talleres más puntualmente, o en épocas vacacionales, enfocadas a personas adultas que tengan menos disponibilidad. Una idea de cómo estructurar un taller, de fotografía por ejemplo, para un grupo de adultos, sería durante un trimestre, un sábado sí un sábado no.

- La última recomendación en este ámbito, y la que se considera de mayor valor, es proponer a los **artistas impartir los talleres mientras esté su obra expuesta** en la galería. Por ejemplo hacer un finde semana un curso de pintura, para todos los públicos, impartido por el propio artista, donde no sólo enseñe técnicas de pintura sino que a la vez tenga la oportunidad de explicar mejor su obra, en qué consiste, su elaboración, significado, etc.

Esto no solo resultará provechoso para el artista, ya que se está promocionando y es una forma de generar un vínculo con el consumidor, que hará que este se sienta más interesado y atraído por la obra, sino que también es una actividad que será mucho más atractiva a los ojos del público.

En las entrevistas, muchos de los participantes enfatizaron su interés por **conocer al artista**, que personalmente les explique la obra, poder intercambiar impresiones con él, etc. Remarca que esto incentiva la compra y consigue un cliente más satisfecho con su adquisición.

Por otro lado, el número de obras vendidas de media por las galerías de arte españolas fue de 75 en 2016. Este dato se vio distorsionado por una pequeña cantidad de galerías que indicaron haber tenido ventas de más de 100 obras durante el año, mientras que la mediana indicada fue de solo 32 obras, valor que se ha mantenido estable entre 2014 y 2016, y que aumentó sólo ligeramente en 2013. Ambas medidas de volumen son considerablemente más bajas que la mediana global de 128 indicada para 2016 con una media global de 70 obras (McAndrew, 2017).

- ★ Estos datos explican que el volumen de ventas no es elevado en las galerías de arte en España y confirman la importancia de **ampliar las líneas de productos y servicios** que se ofrezcan en la galería, para generar **nuevas fuentes de ingresos**. A la vez, como explicado anteriormente, fijar unos precios competitivos y diferenciarse desde este característica.

A continuación, las propuestas de comunicación y promoción responderán a la última pregunta: **¿CÓMO?**.

4.3. PLAN DE MARKETING

El marketing en las artes está orientado hacia la función social de la organización y hacia el conjunto de procesos orientados a crear, comunicar y entregar valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los mismos de forma que beneficien a la organización, a otros grupos de interés y a la sociedad en su conjunto (Díaz Amunárriz, 2017)

Las estrategias de marketing deben estar coordinadas y ser coherentes con la estrategia de la empresa, se trata de una herramienta esencial de gestión necesaria para llevar a cabo cualquier plan de negocio.

Un plan de marketing completo consta de un estudio de mercado, una validación de la propuesta de valor, de una elaboración de las estrategias comerciales como políticas de distribución, de precios, de producto... Todas estas acciones se han ido realizando a lo largo

del trabajo, y ahora se pondrá foco en la última parte del plan, la **comunicación y promoción**.

Esto es algo a lo que hace años no se le daba mayor importancia, pero que con el tiempo a pasado a ser algo crucial para el buen funcionamiento de la empresa. Hoy en día las estrategias de marketing son las que marcan la diferencia de éxito, de una empresa a otra. Además, en un sector como este, es de gran necesidad implementar buenas prácticas, ya que son muy escasas o inexistentes, y pueden trasladarse en un crecimiento de clientes e ingresos. A continuación, se van a presentar diferentes ideas de promoción y comunicación, con su validez y explicación. Primero, se va a realizar un análisis estratégico, utilizando una nueva herramienta de marketing conocida como las cuatro “E”. Consiste en una evolución adaptada a los nuevos tiempos de las cinco “P”. Para ello, se tomará de base el estudio de posicionamiento con las cuatro “P” ya realizado.

Los consumidores han evolucionado y son más exigentes con las empresas, no buscan sólo comprar a un buen precio o producto de calidad, eso se da por hecho. Buscan experiencias de compra, sentirse identificado, a gusto (Judith Catalá, 2020).

La primera P hacer referencia al producto, que ha evolucionado a la E de la experiencia. El cliente no busca el producto o servicio, que hay multitud, sino la experiencia en su conjunto. La galería debe ser capaz de ofrecer esta experiencia que demanda el cliente, que va desde antes de la compra hasta después.

Para ello, es necesario conocer muy bien el proceso que lleva una persona hasta que se convierte en cliente. Desde que se conoce el proceso, el objetivo es ofrecer la mejor experiencia en cada fase.

En este caso, podemos dividir el proceso en tres fases:

1. Antes de que el cliente llegue a la galería. La mejor forma de comenzar a crear una buena experiencia para el cliente en esta fase, es mediante campañas comunicativas, y buenas referencias. Si personas que han estado previamente en la galería, la recomiendan y hablan bien de ella, este cliente tendrá una mentalidad positiva a la

hora de acudir a la galería. La mejor forma de conseguir esto, es que cada cliente quede muy satisfecho, y contar con buenas herramientas publicitarias.

2. Para poder estar a la altura de las expectativas de este cliente, el siguiente paso, que consiste en el momento de primer contacto con la galería, es clave. Aquí es cuando entra en juego el espacio y el trato, lo cual es de suma importancia. Si el cliente se encuentra un espacio, amplio, bonito, cómodo, donde sea atendido perfectamente; con amabilidad y disposición pero sin ser atosigado, y además pueda disfrutar de su paso por la galería, sentándose en una silla tomándose un café, mientras observa o reflexiona sobre la obra, la experiencia mejora exponencialmente. Si durante la compra, el cliente recibe asesoramiento y se siente acompañado, la experiencia será superior. De aquí la importancia de las habilidades personales de los empleados para sacarle el máximo partido a estas situaciones.
3. El servicio post-venta siempre es importante, la atención al cliente rápida y efectiva si surge algún problema, el buen trato, considerar al cliente para futuras ofertas, y demás prácticas que culminará la vivencia de este. Existen diferentes herramientas de marketing que son de muy bajo coste, y crean una influencia sobre el consumidor, como por ejemplo, tener un detalle con él si se trata de su primera compra, como una pequeña postal, un descuento para un taller, en definitiva, un detalle simbólico.

Para tratar esta experiencia en su conjunto, las redes sociales son las protagonistas. Estas son usadas constantemente y son las responsables de generar sensaciones en las personas. La impresión que va causando en el cliente, la comunidad que se puede llegar a crear, los beneficios que este encuentre en ellas. Tanto antes, como durante y después de la compra. Al final, que el cliente se lleve una experiencia única. Los productos son reemplazables, las vivencias no.

Lo siguiente es la P de precio, que se convierte en la E de intercambio (exchange). Esto tiene que ver con el valor que le da el cliente al producto. Va en sintonía con la experiencia, que no se trate solo de pagar por un producto/servicio, sino que se produzca un intercambio mayor. Esto en el mundo del arte es fácil de conseguir, ya que la mayoría de los clientes compran por mero disfrute, con lo que se llevan algo con más valor que un simple producto, una obra de arte. Intercambiar impresiones con el cliente, que reciba una explicación si procede sobre el

artista y la obra, que tenga la oportunidad de conocer al autor y charlar con él. Son ejemplos de cómo añadir valor, y que comprar una pieza signifique y valga, mucho más que simplemente el precio.

La P de Place (lugar), pasa a ser la E de “Everywhere” (omnipresencia). Es necesario estar presente en todas partes, gracias a internet, tu empresa puede estar disponible en cualquier parte del mundo en todo momento. Se debe utilizar las redes sociales y web para esto, aunque no se venda a través de ellas, siempre está la posibilidad de crear una impresión positiva y fomentar la compra. Son distintas formas de llegar al consumidor y crear un impacto positivo en su mente (Judit Catalá, 2020).

Aquí establecer otros canales de venta como la web, comienza a ser algo que los clientes dan por hecho. Aunque el principal volumen de ventas de la galería provenga del canal físico, siempre se puede dar el caso de que haya gente que acabe comprando a través de la web. Supone un plus para la galería, de mínimo coste, y que en el caso de que no se produzca ninguna venta, sirve como herramienta de promoción y alcance de nuevos clientes, ya que con internet puedes llegar a cualquier persona del mundo.

La P de promoción evoluciona a la E de evangelización. Esto no sólo busca la compra, sino que el cliente se convierta en un verdadero fan. Ha quedado tan encantado que te recomienda y habla de ti, su nivel de interacción es superior. Un ejemplo de esto es Apple y sus seguidores. Bajo el modelo de la evangelización se crea valor para que sea el consumidor el que viene de forma voluntaria, sin resultar agresivo o invasivo (Judit Catalá, 2020).

El ejemplo por excelencia de este aspecto, son aquellas marcas que consiguen crear una comunidad. Hacer que el cliente se sienta muy identificado, inspirado, representado y “parte de”. Lo primero para crear comunidad, es que la empresa defina sus valores y filosofía, y los sepa comunicar adecuadamente. Generar contenido Por último, crear unas redes sociales potentes, que tengan influencia directa sobre los consumidores y sean provechosas para ellos, ya bien porque se inspiren, se entretengan, adquieran algún conocimiento o cualquier beneficio extra.

A continuación, se expresan distintas ideas de promoción y comunicación, todas ellas incluidas en la filosofía de las cuatro “E”.

REDES SOCIALES

Hoy en día es necesario contar con unas buenas redes sociales, capaces de comunicar de manera efectiva y atractiva, la esencia de la galería, sus actividades, oferta y demás información de utilidad.

La red social más utilizada, y a través de la cual se consiguen mayores beneficios es **instagram**.

- En primer lugar, el **diseño** del perfil ha de estar cuidado al detalle, para que resulte atractivo cuando una persona entra a visitarlo. Si le gusta lo que ve, lo más probable es que comience a seguir la página. Existen muchas opciones para crear un perfil visual y llamativo, de una manera muy sencilla. La recomendación para este cometido es la página web CANVA; es básicamente el sustitutivo de un diseñador gráfico. Infinidad de diseños disponibles, muy sencillo de usar. Por otro lado, existe una app llamada UNUM, que permite estructurar el diseño del perfil, para tener una visualización previa de cómo quedará cuando se suban las publicaciones.
- Creación de contenido. Esta es la tarea de mayor complicación. En instagram existen infinitas cuentas interesantes, con mucha información que aportar, mucho que entretener, muy bonitas y creativas. Por eso, es complicado hacerse un hueco y sobresalir. Se trata de un mundo muy exigente y competitivo, donde los usuarios tienen infinitas cuentas entre las que elegir. Por esta razón, la mejor manera de crear contenido único, es reflejando la esencia de la galería, mostrando con naturalidad la personalidad de Sara, y siendo constante en sus publicaciones.

El *timing* es muy importante, hay que saber cuándo subir determinada publicación, y con qué frecuencia. Si se sube en el momento adecuado, será mucho más efectiva. Por ejemplo, las horas punta suelen ser después de comer o por la noche, cuando hay más gente conectada. Los domingos es una buena opción para lanzar campañas publicitarias, o hacer un anuncio a través de instagram, de esta manera, la idea transmitida en la campaña, permanece en la mente del consumidor al comenzar la semana, y está comprobado que así tiene un impacto mayor.

Al final llevar una red social, hoy en día es considerado un trabajo, ya que requiere de mucho esfuerzo, tiempo y constancia, a parte de la creatividad requerida, y la estrategia. Por ello, si en un futuro el cliente siente que no le puede dedicar tanto tiempo como hasta ahora, es recomendable contratar a una persona a media jornada para que se encargue de la gestión de las RRSS. Un perfil que encaja muy bien en este rol, sería un estudiante de comunicación, publicidad o marketing. Al final los jóvenes son los que mejor manejan estas materias, y captan con mucha facilidad la esencia de la empresa y saben cómo conectar con los clientes. Todo lo que sea invertir en marketing digital, si bien hecho, va a resultar siendo una inversión que acarreará múltiples beneficios para el negocio. Un ejemplo es el instagram de la galería Échale Guindas, cuenta con 21.600 seguidores y un alcance superior al de otras galerías. Esto se traduce en más visitas a la galería, en que se ponga de moda, e incluso de referencia para personas extranjeras cuando acudan a España, al encontrar la página en instagram previamente.

El objetivo de crecer en instagram ha de ser llegar a nuevos clientes, destapar segmentos potenciales. Con campañas atractivas a través de esta red, es posible despertar interés en personas que antes desconocían este mundo. Las campañas de mayor efectividad en instagram consisten en realizar sorteos, retos, actividades que permitan la interacción con los usuarios, como encuestas y retos. Para conseguir crear una comunidad, lo más efectivo es hacer recomendaciones de libros, películas, música u otros aspectos de interés. Incluso recomendar otras cuentas de instagram que resulten interesantes y coherentes con el negocio, esto también es una manera de hacer colaboraciones con otras empresas. Publicitarse mutuamente, o realizar campañas conjuntas y así beneficiarse mutuamente. Aportar valor añadido y no sólo información sobre la propia galería, es lo que consigue generar una comunidad. Un lugar donde se comparta un estilo de vida, unos gustos específicos en distintos ámbitos, donde los seguidores se sientan identificados y les resulte valioso. Al final, lo más importante para crecer en instagram es crear contenido de calidad.

La página web también debe estar cuidada. Sobre todo las fotografías que se suban. Aunque su definición sea de market place, lo más probable es que funcione como servicio

complementario. Por ejemplo, como comentaba un encuestado, para comprar una obra que ya se haya visto en persona tiempo atrás. No obstante, su función principal será comunicativa. La imagen que tenga la web ha de ser de calidad y representativa de la galería. La actividad más beneficiosa a realizar a través de la web, consiste en crear una newsletter, para recopilar los datos de las personas que visiten la web. Normalmente, se ofrece un descuento o beneficio a cambio de registrarse. Es la forma más eficaz de ir generando una base de datos, la cuál es de gran utilidad para implementar estrategias de marketing.

Una muy buena opción de creación de contenido que tiene mucho éxito y genera un alto *engagement* en los clientes es abrir un blog. Se puede implementar un apartado en la web, y publicarlo por las redes sociales adjuntando un link directo a cada artículo. El blog puede tener contenidos muy variados, que aporten un valor extra a la comunidad. Desde experiencias personales, viajes, una explicación de una vivencia de proceso de creación de una obra de arte, noticias sobre eventos en Madrid... Son infinitas las ideas para escribir entradas en un blog que tengan gancho, y despierten interés en el público.

COLABORACIONES

Las colaboraciones con centros culturales o artísticos, como el centro Conde Duque, o escuelas de bellas artes, se utiliza como herramienta de promoción. Por ejemplo, se puede proponer la realización de visitas guiadas a la galería como excursión, cobrando un precio de entrada a las universidades/escuelas de arte, con una idea diferencial que les resulte provechoso. Por ejemplo, que la visita la realice uno de los artistas que exponen en el momento en la galería, y los estudiantes puedan tener un contacto de primera mano con él, hacerle preguntas e intercambiar conocimientos.

Por otro lado, las colaboraciones con centros culturales pueden consistir en la realización de actividades o eventos conjuntos, donde la galería tenga la oportunidad de publicitarse a otros públicos y ganar visibilidad. Por ejemplo, que un taller que vaya a ser realizado por el centro tenga lugar en las instalaciones de la galería, ganando así publicidad y visitas, a cambio del espacio.

Si la nueva galería es más espaciosa, se pueden llevar a cabo pequeñas conferencias, presentaciones de libros, charlas, debates con personas de interés. Estas actividades se convertirán en visibilidad y dinamismo. Esto hará muy atractivo el espacio, definido como un espacio abierto, interesante y multidisciplinar.

Existe una empresa, SoFar Sounds, que se dedica a realizar conciertos diariamente de artistas poco conocidos. El modelo de negocio consiste en poner en contacto a los artistas con locales. Cada concierto tiene lugar en un local diferente, aunque muchos de ellos repiten. Son todos en *petit comité* y se realizan en bares, galerías, salas e incluso en casas particulares. Esta es una opción muy divertida de promocionar la galería. Prestar el local para realizar el concierto un domingo, y vender alguna obra o producto mientras la gente disfruta de la música. Las cafeterías y bares aprovechan para vender no sólo bebidas y comida sino también merchandising, y además se dan a conocer al público.

- ★ Todas estas iniciativas cumplirían la función de **promoción y marketing** a la par que darían vida y dinamismo al espacio, con lo cual estaría en línea también con los objetivos **estratégicos**. A su vez, todas estas actividades supondrán una **fuentes de ingresos adicional**.

MEMBRESÍAS

Estamos hablando de un público que está dispuesto a gastarse dinero en arte pero no precios excesivos. Una medida que implementan algunas galerías, que suele tener mucho éxito, es facilitar una membresía. Ofrecer la posibilidad de hacerte socio de la galería para recibir beneficios a cambio. Se puede implementar de varias formas dependiendo del número de gente que se inscriba y del momento determinado.

Por ejemplo, la persona que se dé de alta como socio, ha de pagar una cuota de x euros al mes. A final de año, se entregará a los socios una obra. En el caso de la galería que se entrevistó se ofrecía al socio dos-tres grabados (a elegir entre 5) a final de año. A la vez, se pueden realizar descuentos exclusivos, ofertas esporádicas para los socios. Darles prioridad e

importancia si se hace un evento, una inauguración o conferencia, ofreciéndoles acceso preferencial.

ASOCIACIONES Y SINERGIAS

El público de las galerías, al ser reducido, es necesario llegar a todo el mundo, por muy distintos que sean entre sí los segmentos. De esta manera se conseguirá captar a un mayor número de clientes. Con las fórmulas mencionadas, y buenas campañas publicitarias a través de redes, se puede conseguir un alcance de distintos perfiles de consumidores de arte.

También existe la oportunidad de formar parte de una asociación de galerías de arte, como el Consorcio de Galerías de Arte o ArteMadrid. En un momento concreto de la vida de la galería puede resultar beneficioso para esta.

Sin embargo, lo que se plantea como un acierto seguro, es realizar colaboraciones con otras empresas. Esto consiste en asociarse con un negocio que pueda resultar interesante para la galería y realizar una colaboración estratégica. Por ejemplo, colaborar con una bodega de vinos para una campaña cultural, entendiendo que el público de la bodega se asemeja al público de la galería. Llevando a cabo acciones publicitarias y eventos conjuntamente, la galería se beneficiará de ganar reconocimiento entre los clientes de la bodega, y la bodega se beneficiará de los clientes de la galería. Así, se alcanza un público mayor, y se genera una sinergia, siendo un win-win para ambos negocios. El ejemplo sería, lanzar una actividad que consista en una cata de vinos en la galería de arte, siendo una exposición cerrada al público, y recibiendo una charla de uno de los artistas hablando de la obra por ejemplo.

Este concepto de actividad, que se considera algo más premium o exclusivo, se cobraría la entrada a un precio elevado, y atraería a clientes con un perfil determinado. También, sería una fuente de ingresos adicional.

En el caso de que la galería empiece a experimentar crecimiento, se debe considerar la contratación (o subcontratación) de un profesional de marketing. El marketing es algo indispensable para cualquier negocio, para crecer, alcanzar nuevos clientes y relacionarse con ellos. Existen muchos temas interesantes a tratar en profundidad en el futuro, como el neuromarketing, muy interesante para el mundo del arte.

En una sociedad saturada, con un mercado hiper-saturado en todos los sectores, lleno de precios competitivos y una infinidad de opciones de calidad, seas un hospital, un supermercado o una negocio retail, es necesario contar con una buena estrategia de marketing. Es lo que marcará una ventaja competitiva y hará que la empresa destaque; lo que conseguirá atraer clientes y marcar la diferencia.

5. CONCLUSIONES

Tras haber realizado el estudio y análisis en diferentes campos, se cree firmemente en el modelo de negocio innovador para la expansión de la galería de arte Sara Caso. Se ha comprobado su viabilidad, a la vez que su capacidad de creación de valor para la sociedad.

Se trata de entrar en un océano azul, un mercado no saturado. El público demanda este modelo de galería, y las oportunidades son muchas. Se ha comprobado que la clave que marca la diferencia entre un mayor o menor éxito reside en cómo se apliquen las estrategias de márketing. Por esta razón, se considera de alta importancia asegurarse de que las herramientas utilizadas sean las adecuadas y de que la galería cuente con los profesionales de marketing necesarios.

Para poder concluir este proyecto, ha sido necesario hacer uso de todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Pontificia Comillas a lo largo de la carrera de ADE. A la vez, se han incorporado nuevos conocimientos, técnicas y metodologías, para poder asumir el trabajo de forma satisfactoria.

El principal objetivo del proyecto consistía en analizar el contexto del mundo del arte actual, desde el público objetivo y la situación de la industria hasta los principales competidores. Todo ello con el fin de elaborar propuestas de mejora y recomendaciones que orienten el plan de expansión. Este objetivo se ha cumplido, y se cree que hay un tremendo potencial en la idea del cliente, Sara Catalá, que abordando nuevas ideas y filosofías, y rompiendo con la norma, consigue cubrir un hueco en el mercado, satisfaciendo así, una necesidad del consumidor. Además, contribuye a la creación de valor a nivel económico y social, dándole

valor al comprador de arte, fomentando el consumo de esta actividad, y ofreciendo oportunidades para incentivar y mejorar la cultura, y a su vez, el disfrute de esta.

6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Arranz, M. (2018, February 19). *Esto no es (solo) una galería de arte*. EL PAÍS. https://elpais.com/ccaa/2018/02/19/madrid/1519066622_573975.html

Berg, B. (2017, 13 Junio). Planificar una estrategia de marketing para artistas. Recuperado de <https://www.agora-gallery.com/advice/blog/2017/06/13/planificar-una-estrategia-de-marketing-para-artistas/?lang=es>

Bosco, R., y Caldana, S. (2013, 30 Enero). Pequeño Análisis sobre las Galerías Españolas de Arte Contemporáneo. Recuperado de <https://arcobloggers.wordpress.com/2013/01/30/pequeno-analisis-sobre-las-galerias-espanolas-de-arte-contemporaneo>.

Díaz Amunárriz, C. (2017, February). *La gestión de las galerías de arte*. <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/La%20gestión%20de%20las%20galer%C3%ADas%20de%20arte.pdf>

Díaz, A. (2020, February 28). *Número de galerías de arte en ciudades españolas en 2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1097652/numero-de-galerias-de-arte-en-ciudades-espanolas/>

Elba Benítez: *"Las pequeñas Y medianas galerías tenemos Que Crear UN nuevo modelo"*. (n.d.). ARTEINFORMADO. <https://www.arteinformado.com/magazine/n/elba-benitez-las-pequenas-y-medianas-galerias-tenemos-que-crear-un-nuevo-modelo-6598>

Es Madrid. (2019). *Un paseo por las galerías de arte de Madrid*. Madrid Tourisme. https://www.esmadrid.com/galerias-de-arte-madrid?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2Fhttps://www.esmadrid.com/galerias-de-arte-madrid?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Galera, M. C. (2019, September 12). *Madrid: Así se distribuye la renta por distritos*. EXPANSIÓN. <https://www.expansion.com/economia/2019/09/12/5d7a1c78e5fdea4b218b458e.html>

Idealista Data. (2020, May). *Pisos Madrid, análisis de datos metro cuadrado*. idealista.com. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/alquiler/madrid-comunidad/madrid-provincia/madrid/>

Las galerías de arte que querrás visitar sin duda. (n.d.). Saborea Madrid. <https://www.saborea-madrid.com/plan/las-galerias-de-arte-que-querras-visitar-sin-duda/>

McAndrew, C. (2017). *El mercado español del arte en 2017*. Art Economics. Fundación Bancaria "La Caixa". https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/666266/05_aym_elmercadoespanoldelarteen2017_es.pdf

Pérez-Calero Sánchez, L. (2011). *Art market and intermediaries: a current perspective*. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/54373/articulo_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruano Piña, M. A. (2018). *La economía y el mercado del arte en España en las dos primeras décadas del S.XXI*. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/147362/Ruano_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sáez, S. (2019, February 22). *Las galerías de arte de Madrid más alternativas*. Guía Repsol. <https://www.guiarepsol.com/es/viajar/nos-gusta/galerias-arte-alternativas-en-madrid/>

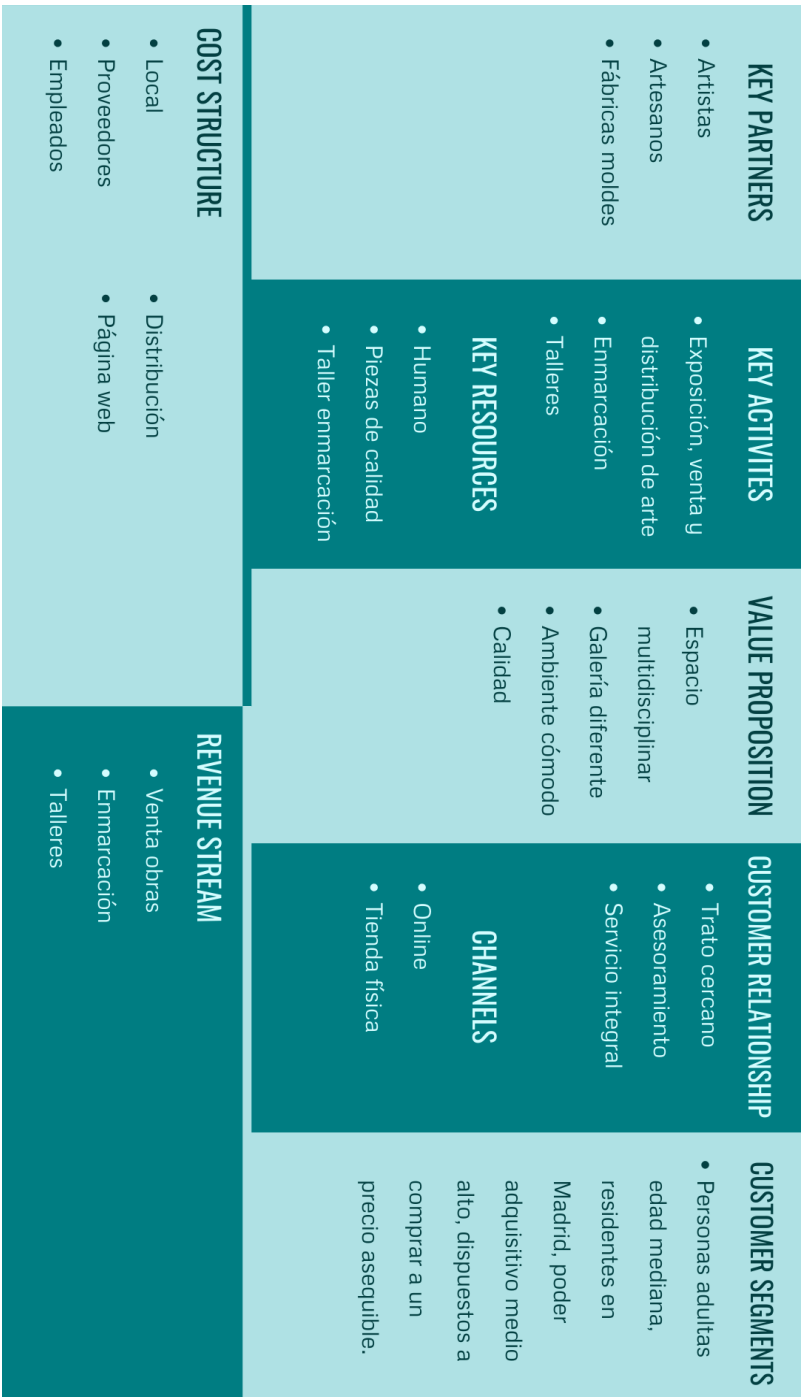
Una ruta por las galerías de arte de Madrid. (2016, June 14). Spain.info. <https://www.spain.info/es/reportajes/ruta-galerias-arte-madrid.html>

Villacampa, O. (2018, October 25). *¿Que son las 4 P del marketing Y como aplicarlas?*
Ondho, Agencia de marketing online. <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>

5fuerzasporter. (2015, June 7). *Rivalidad entre los competidores*. 5 Fuerzas de Porter. <https://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>

7. ANEXOS

ANEXO 1: BUSINESS MODEL CANVAS



ANEXO 2: ENUNCIADOS ENTREVISTA FOCUS GROUP

Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHtDFeonQkmlWnRKWVd3ZXNCDV5QUf_tlv2a82S10QTrjhbw/viewform?usp=sf_link

1. ¿Rango edad?
 - 18-25
 - 25-40
 - 40-70
 - +70
2. Ciudad de residencia
3. Hijos
4. Suponiendo que usted aprecia el arte, y que le gustaría invertir dinero en esta actividad.
¿Qué cantidad estaría dispuesto a gastarse anualmente en arte? ¿Y que rango de precio le parece razonable pagar por una obra de arte?
 - 0- 500
 - 500-1500
 - 1000-3000
 - 3000-6000
 - + 6000
5. ¿En qué tipo de arte esta más interesado?
 - Escultura
 - Fotografía
 - Grabados
 - Oleo
 - Acuarelas
 - Otro
6. ¿Estás interesado en la enmarcación?
7. ¿Sueles enmarcar las obras que compras?
8. ¿Cuál es tu opinión acerca de esta?¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar arte?
9. En el caso de que normalmente compre físicamente, ¿compraría usted arte por internet?
10. De todas formas ¿Prefiere acudir físicamente a la galería, o comprar por internet?

11. ¿Cuales son las características que más valora en una Galería de arte?
12. ¿Estaría interesado en actividades adicionales, como por ejemplo un taller?
13. En el caso de que tenga hijos, ¿Estaría interesado en llevar a sus hijos a algún taller/ actividad formativa?
14. ¿Opinas que en muchos casos ciertas obras de arte están sobrevaloradas y los precios son excesivos?
15. Si supieras que existe una galería con un concepto diferente, con actividades y servicios adicionales, te resultaría interesante?
16. ¿Con que fin compras arte, que resultado buscas obtener?
17. ¿Cómo crees que esta evolucionando el mercado del arte y las galerías?
18. A nivel social y cultural, ¿opinas que el interés en el mundo del arte está creciendo?
19. Algún comentario o idea.

ANEXO 3: ENUNCIADOS ENTREVISTA GALERÍAS

Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfZnhiOfF4mRNSyIVJm8aEHLWKajDx11v5S5vRiKypYOChh_g/viewform?usp=sf_link

1. ¿Cuál es el "*core business*", el núcleo, de la galería?

- Exposición
- Venta de obras de arte
- Enmarcación
- Talleres
- Otra...

2. ¿Qué actividades realiza la Galería?

- Venta y distribución de arte
- Exposición
- Talleres
- Enmarcación
- Performances
- Otra...

3. Tipo de obra

- Óleo/Clásicos
- Acrílicos
- Obra en papel (gráfica, acuarelas, originales...)
- Grabados
- Fotografía
- Escultura
- Otra...

4. Precios

- 0-500
- 500-2000
- 2500-5000
- +5000
- +10.000

5. Estilo de la galería, detalles especiales, diferenciación.

6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la Galería?

7. ¿Cuáles son sus instalaciones?

8. ¿Cuál es el volumen de ventas anuales aproximado?

9. EN EL CASO DE QUE SE REALICEN CLASES O TALLERES...

10. Estilo de la clase

11. Edades

12. Frecuencia con la que se realizan

13. Precios

14. Cómo se promocionan los talleres-clases

15. Horarios

16. ENMARCACIÓN : En el caso de que cuente con un taller de enmarcación

17. Tipo de oferta

- Artesanía
- Máquina
- Aluminios
- Diseños propios de la galería
- Otra...

18. RANGO DE PRECIOS DE VENTA ENMARACIÓN

19. Para una obra en tamaño A3 (42x29,7cm) cuál es el precio del metro lineal aproximadamente en:

- Passpartout
- Cristal de museo
- Cristal normal

20. EN CUANTO AL SUMINISTRO DE LA GALERÍA

21. ¿Qué tipo de proveedores y con cuántos cuenta la galería?

22. ¿Cuenta con producto propio? ¿Cuál?

23. PÚBLICO. TIPO DE CLIENTE

- Edad
- 20-35
- 36-65
- +65
- Otra...

24. Sexo mayoritario

25. Poder adquisitivo medio aproximado

26. Localidad

27. Características

28. ¿Cuál es el producto-servicio más vendido en la galería?

29. ¿Qué actividades de marketing y comunicación realiza la galería?

30. Si no se realizan talleres, ¿existe interés por empezar a hacerlos? ¿Qué opinas sobre esto?

31. ¿Cómo crees que está evolucionando el mundo de las galerías de arte?

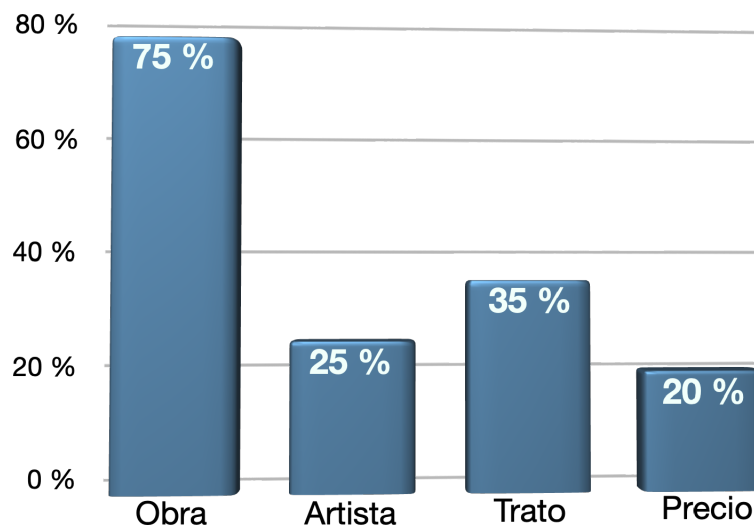
32. ¿Algún otro comentario o idea general?

ANEXO 4: TABLAS Y GRÁFICOS

¿Qué valoras a la hora de comprar arte?

	Número de personas	%
Obra	15	75 %
Artista	5	25 %
Trato	7	35 %
Precio	4	20 %

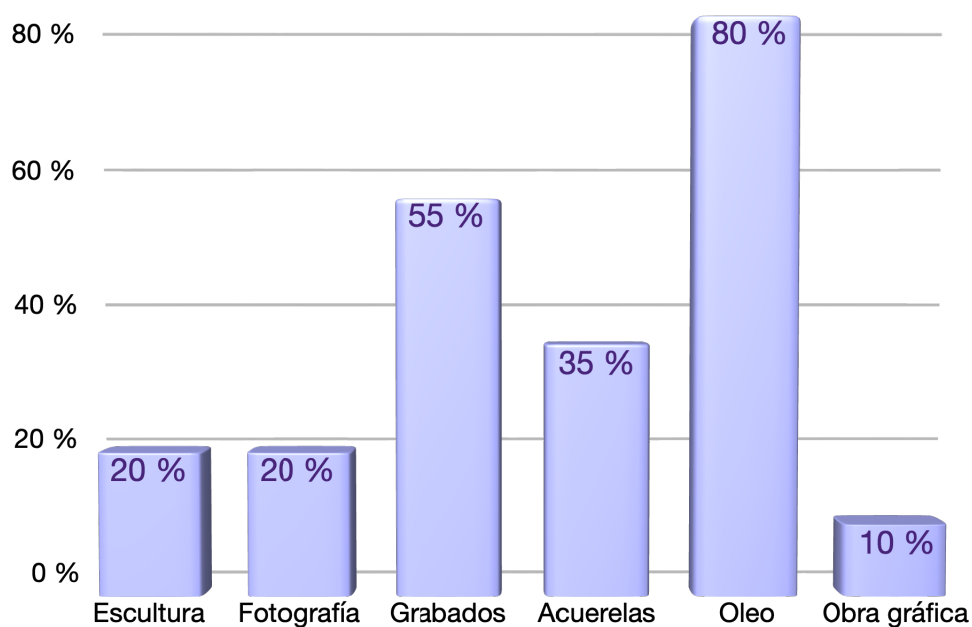
¿Qué valoras a la hora de comprar arte?



¿En qué tipo de arte estás más interesado?

	Número de personas	%
Escultura	4	20 %
Fotografía	4	20 %
Grabados	11	55 %
Acuerelas	7	35 %
Oleo	16	80 %
Obra gráfica	2	10 %

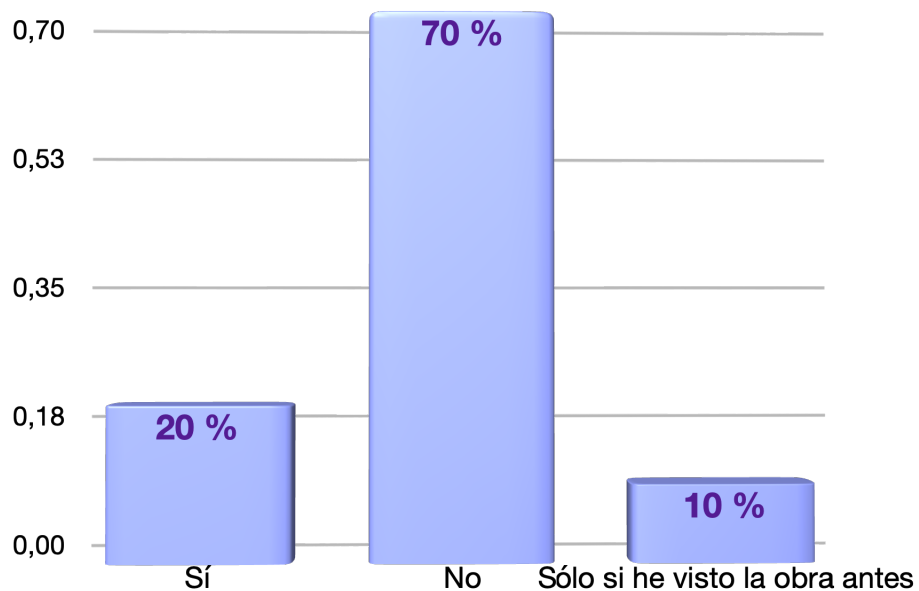
Popularidad estilos de arte



¿Compraría arte por internet?

	Número de personas	%
Sí	4	0,20
No	14	0,70
Sólo si he visto la obra antes	2	0,10

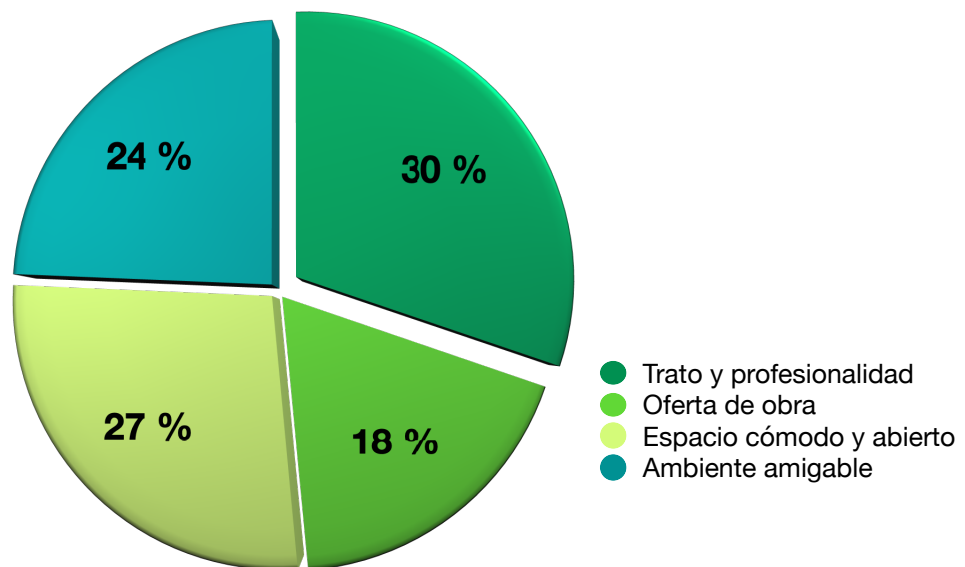
¿Compraría arte por internet?



¿Qué valoras en una galería?

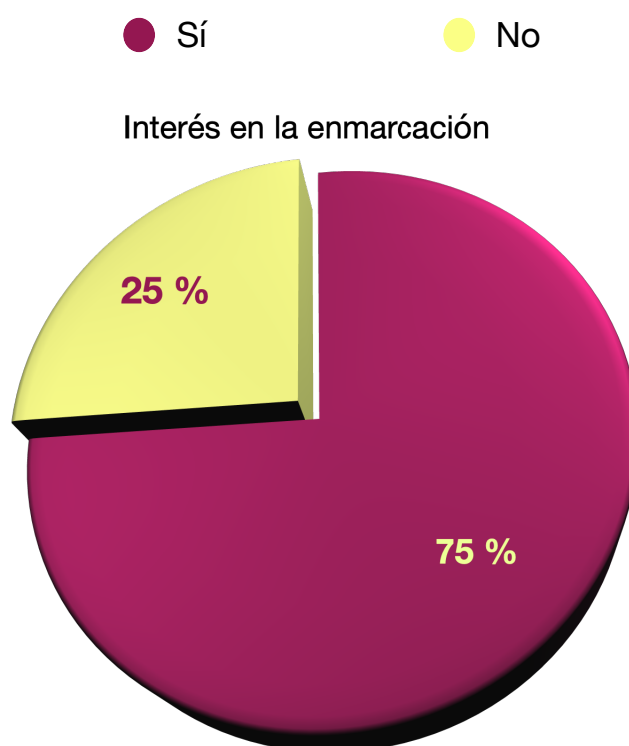
	Número de personas	%
Trato y profesionalidad	10	0,50
Oferta de obra	6	0,30
Espacio cómodo y abierto	9	0,45
Ambiente amigable	8	0,40

¿Qué valoras en una galería?



¿Estás interesado en la enmarcación?

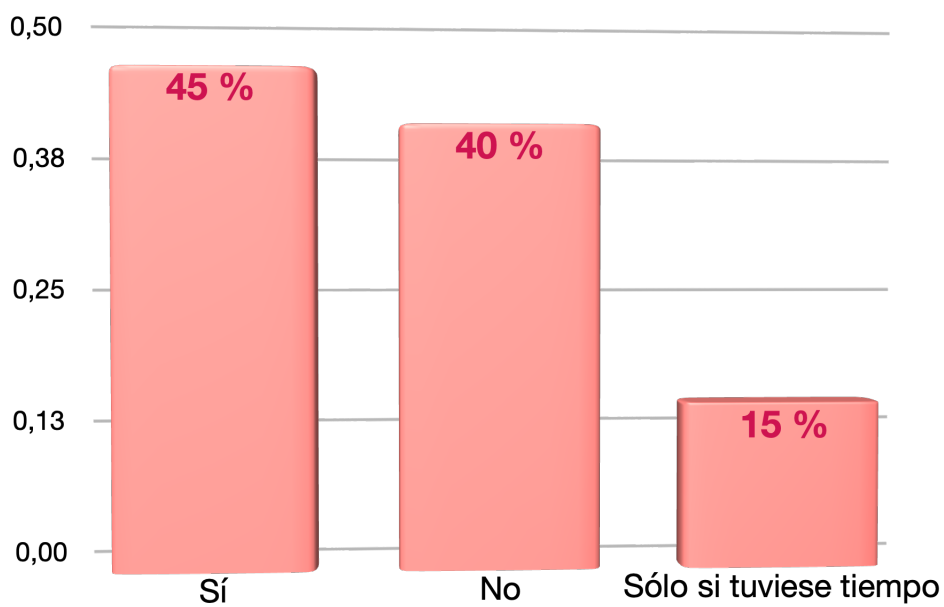
	Número de personas	%
Sí	15	75 %
No	5	25 %



¿Te gustaría participar en un taller?

	Número de personas	%
Sí	9	0,45
No	8	0,40
Sólo si tuviese tiempo	3	0,15

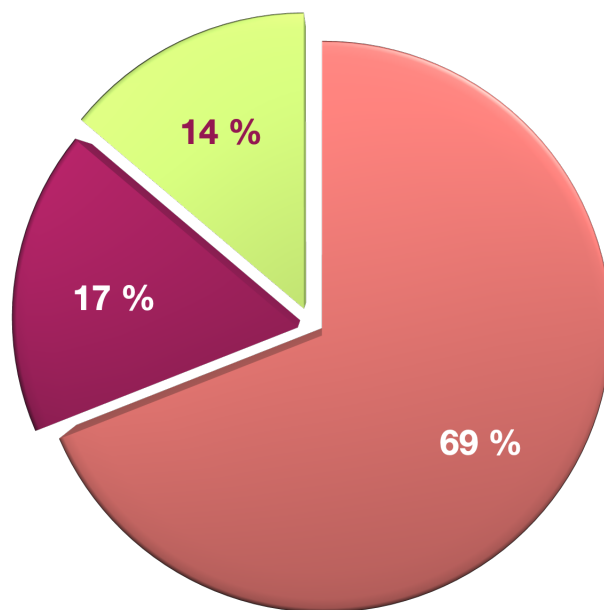
Participación en talleres



¿Con qué fin compras arte?

	Número de personas	%
Me gusta y lo disfruto	20	1,00
Decoración	5	0,25
Inversión	4	0,20

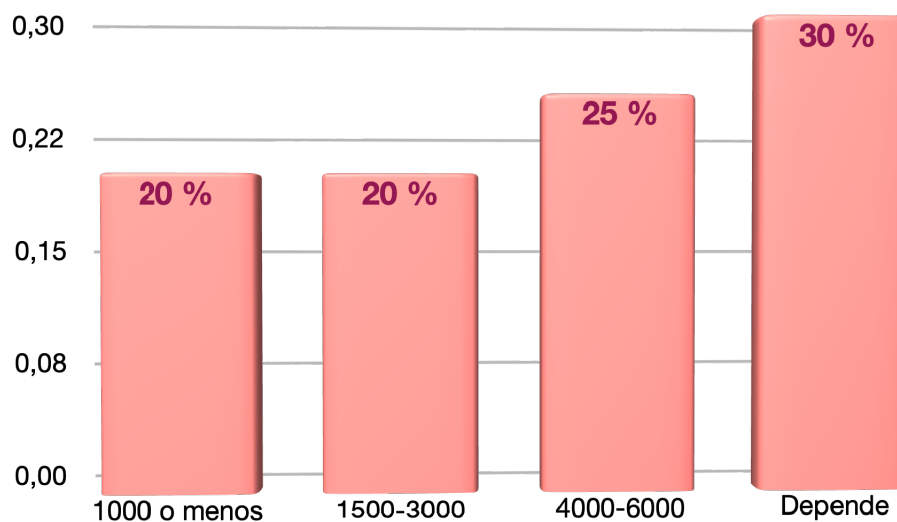
● Me gusta y lo disfruto ● Decoración ● Inversión



¿Rango de precio razonable por obra de arte?

Euros	%	Número de personas
1000 o menos	20 %	4
1500-3000	20 %	4
4000-6000	25 %	5
Depende	30 %	6

Precio razonable para una obra



Rango de precios