



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**ARTUR: Un ecosistema digital para conectar el mundo de las artes**

**David Staehelin Noches  
Soad Lois Marín Hernández**

**CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Pregrado en Administración de Empresas  
Bogotá, Colombia  
2017**

**ARTUR: Un ecosistema digital para conectar el mundo de las artes**

**David Staehelin Noches  
Soad Lois Marín Hernández**

**Director:  
Andrés Sánchez Forero**

**CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración  
Pregrado en Administración de Empresas  
Bogotá, Colombia  
2017**

## Contenido

Introducción	8
1. La cabeza de Artur: la gestión de la vida artística	12
1.1 El artista: de artesano a emprendedor	12
1.2 El marketing de las artes hoy en día	20
1.3 El ciclo de vida y la tipología del artista contemporáneo	26
1.4 La economía naranja	31
2. El lienzo de Artur: el modelo de negocio	37
2.1 Misión	37
2.2 CANVAS	38
2.2.1 Propuesta de valor	40
2.2.2 Segmentos de cliente	41
2.2.3 Socios clave	42
2.2.4 Actividades clave	43
2.2.5 Recursos clave	44
2.2.6 Relaciones con clientes	44
2.2.7 Canales	45
2.2.8 Estructura de costos	45
2.2.9 Fuentes de ingreso	47
2.3 DOFA	48
2.4 Benchmark	49
2.5 Plan de marketing	53
2.6 Marco legal	56
3. El paisaje de Artur: cómo funciona	58
3.1 La plataforma digital	58
3.2 Planes para artistas	61
4. Los números de Artur: la viabilidad financiera	64
4.1 Inversión inicial	64
4.2 Atracción de artistas	66
4.3 Proyecciones de ingresos	68
4.3.1 Proyecciones de ventas	68
4.3.2 Proyecciones de ingresos por comisiones	73
4.3.3 Proyecciones de ingresos por publicidad	73
4.3.4 Proyecciones de ingresos por planes de artistas	74
4.3.5 Proyecciones por servicios a artistas	75
4.3.6 Resumen de fuentes de ingreso	77
4.4 Estado de resultados	78
4.5 Punto de equilibrio	81

5. Los espectadores de Artur: la validación	84
5.1 Los compradores potenciales	84
5.2 Los posibles artistas	87
Conclusiones	91
Bibliografía	93
Anexo 1. Encuesta a clientes potenciales	
Anexo 2. Encuesta a artistas	

## Índice de tablas y figuras

Figura 1. <i>El matrimonio Arnolfini</i> de Jan van Eyck	13
Figura 2. <i>La lección de anatomía</i> de Rembrandt	14
Figura 3. <i>Las meninas</i> de Velázquez	15
Figura 4. La sopa de tomate vista por Andy Warhol	17
Figura 5. El tiburón de Damien Hirst	19
Tabla 1. Relación entre los trabajos del cliente y las ganancias del consumo de arte	39
Tabla 2. DOFA	48
Tabla 3. Costos de gestión de redes sociales y estrategia SEM/SEO	54
Tabla 4. Gastos legales de creación	57
Figura 6. Home de Artur	59
Figura 7. Home de Artur para el artista registrado	60
Tabla 5. Planes de Artur para los artistas	62
Tabla 6. Inversión inicial de Artur	65
Tabla 7. Resultados esperados de estrategia de referidos	67
Tabla 8. Cierres esperados según clientes	68
Tabla 9. Proyecciones de usuarios compradores según tipo de obra	69
Tabla 10. Proyecciones # de obras vendidas	69
Figura 8. Crecimiento Feria del Millón 2013-16	70
Tabla 11. Crecimiento Feria del Millón	70
Tabla 12. Distribución de artistas y precio mínimo de obra	71
Tabla 13. Proyección de ventas	72
Tabla 14. Proyección de ticket promedio por pieza	72
Tabla 15. # ventas esperadas según plan del artista	73
Tabla 16. Valor ventas esperadas según plan del artista	73
Tabla 17. Ingresos esperados según plan de usuario por comisión	73
Figura 9. Aportes esperados de usuarios maestros para invertir en marketing	74
Tabla 18. Crecimiento anual demanda de planes	74
Tabla 19. Cantidad de artistas por plan proyectado	75
Tabla 20. Proyección de ingresos por cada tipo de plan	75
Tabla 21. Gasto plan de referidos	75
Tabla 22. Ingresos por servicios adicionales por cada plan	76
Tabla 23. Proyección por cada fuente de ingresos	77
Figura 10. Porcentaje de ingresos por cada fuente	77
Tabla 24. Total inversión inicial	78
Tabla 25. Gastos operacionales	79
Tabla 26. Estado de resultados	80
Tabla 27. Punto de equilibrio	81
Tabla 28. Proyecciones artistas punto de equilibrio	82
Tabla 29. Proyecciones ingresos punto de equilibrio	83

Veo todo en un mundo del arte de una u otra manera. Cómo la gente hace las cosas. Cómo la gente se besa.

**Alexander McQueen en entrevista con David Bowie**

Vivimos en un mar de imágenes.  
**Camille Paglia, *Glittering Images***

## **Agradecimientos**

El tema de este proyecto, es decir, el arte, fue escogido debido a la pasión que sentimos por este tema y más aún relacionado con la administración de empresas y la generación de valor para el país. Todo el tiempo que le dedicamos a trabajar en equipo y a construir esta idea de negocio, fue tiempo valioso que fortaleció las relaciones entre todos los miembros del equipo y sacó las fortalezas de cada uno a relucir. Cada etapa del proceso fue constructiva para cada uno de nosotros y trabajamos con dedicación y pasión.

Durante el desarrollo de este proyecto de grado, conocimos el valor del trabajo en equipo y de encontrarse con las personas adecuadas en la vida. Tomamos una excelente decisión al escoger a nuestro profesor y amigo Andrés Sánchez como director de nuestra investigación. No sólo fue un guía en el camino, sino que hizo parte del equipo en todo momento y fomentó nuestra disciplina e interés en el proyecto.

Queremos agradecer a Andrés por haber sido un apoyo incondicional en este proceso y por haberse comprometido con nuestra idea. Gracias por creer en nosotros y por regalarnos tantas horas de tu tiempo. Admiramos tu amistad, tu dedicación, tu talento al escribir y todos los conocimientos que compartiste con nosotros.

En este camino, tuvimos la fortuna de escoger el tema adecuado y el equipo ideal.

## Introducción

La necesidad de poseer piezas de arte siempre ha estado presente en los humanos, pues además de funcionar como ornamento para los espacios que habitamos, nos transmiten emociones humanas de manera creativa y llenan de energía los espacios. Cabe anotar que, cuando hablamos de piezas de arte, nos referimos a pinturas (originales o copias), fotografía, escultura, video arte, diseño industrial e incluso arquitectura. Para los artistas resulta una tarea tediosa y difícil hacerse conocer por la comunidad, punto que es fundamental en su carrera puesto que los precios de las obras dependen de la reputación del artista, su nombre, y el estilo que maneja. Esta reputación, además, es decisiva como factor de precios de sus obras (Ramírez y Bueno, 2008).

Los artistas se encuentran con dificultades como darle valor a su obra y encontrar un canal que les permita promocionar y vender. Además, se enfrentan a problemas de logística, administración de sus recursos y organización en los negocios. Muchos de ellos carecen de pensamiento estratégico y habilidades de planeación que contribuya a su éxito en el mercado, el artista inevitablemente pierde tiempo descifrando lo que el cliente quiere en lugar de lo que ellos verdaderamente quisieran transmitir a través de sus obras. Para lograr el éxito hoy en día el artista debe evolucionar de aquel genio solitario a un emprendedor creativo (Deresiewicz, 2015). Teniendo en cuenta esta problemática, una forma de generarles valor sería ofrecerles el servicio de consultoría para solucionar la gestión administrativa de su trabajo creativo (Green, 2015) centrándose también en la experiencia del cliente. Hoy en día los negocios más exitosos son aquellos que crean una experiencia (relaciones y ambientes) sobre un producto. (Deresiewicz, 2015).

Por otro lado, el mercado colombiano de arte carece de una plataforma que facilite la conexión entre artistas y la comunidad, donde se aprecie la vasta oferta disponible en estilos y

precios y el artista sea un aliado, no una fuente de ingreso. Hoy en día acceder al mundo del arte resulta difícil, como ejemplo, tomamos los elevados precios de boletas de eventos como ArtBo y Barcú que alcanzan los \$32,000 y \$25,000 respectivamente.

Hoy en día, “las empresas de todas las industrias de hoy se dan cuenta de que es necesaria una estrategia móvil si quieren conservar sus clientes y clientes potenciales” (Magnus, 2015), y el mercado del arte no es ajeno a esta necesidad. Según la segunda oleada del Observatorio de Compra Online, el internet es un canal de información, es decir, es un medio que tiene el potencial de educar a las personas en el tema del arte para nuestro problema y permitirles estudiar la oferta disponible. Además, el 76% de internautas colombianos son compradores online, principalmente porque acepta diferentes medios de pagos y por las facilidades logísticas en cuanto a entrega y devolución (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2016). El Comercio Electrónico en Colombia creció en un 32% en valor actual para llegar a 2.5 trillones de pesos en el 2015 (BlackSip, 2016).

Identificamos dos caras del problema: artistas con falencias en la gestión de su negocio y sin un medio para mostrar y vender su obra y una comunidad con poco acceso a la oferta artística y a la información útil en el área. El arte no es solo para personas pudientes ni conocedoras del tema, el arte es para todos. Una plataforma que popularice el mercado del arte, aprovechando que “el comercio electrónico es una tendencia global y su crecimiento exponencial es cada vez más evidente” (Zuluaga, 2015), parece ser una solución a estos problemas.

El objetivo de este proyecto es validar la creación de una red de apoyo a los artistas en Colombia. Para conocer el nivel de aceptación de esta idea, validamos con clientes potenciales y artistas, investigamos procesos de gestión y administración asociados a la

producción artística, estructuramos la idea de negocio y la propuesta de valor y construimos una metodología de funcionamiento para la plataforma.

En el primer capítulo hablaremos de las razones que nos llevaron a desarrollar este proyecto. Tras un breve análisis histórico del rol del artista y su paso de empleado a empresario de sí mismo, haremos una revisión de las tendencias actuales del marketing de las artes. De ese análisis destacaremos, en el apartado siguiente, dos modelos: la Trayectoria del Marketing de los Artistas Visuales (Lehman y Wickham, 2014) y los cuatro tipos de artistas sugeridos por la investigación de Moureau y Sagot-Duvaouroux (2012). Para finalizar este capítulo, daremos una introducción al concepto de “economía naranja” (Buitrago y Duque, 2013) y cómo se ha desarrollado recientemente en nuestro país.

El segundo capítulo dará cuenta del modelo de negocio desarrollado para Artur. Nos basamos en la metodología CANVAS (Osterwalder, Pigneur y Clark, 2010) y en el desarrollo de una misión sugerido por Pearce y David (1987). Investigamos los factores externos que pueden influir en el desarrollo de nuestro proyecto por medio de un *benchmark* y de un análisis DOFA. En el *benchmark* investigamos sobre los sustitutos del servicio que queremos ofrecer e incluimos sitios web que ofrecen servicios relacionados con el arte en Colombia, Argentina, Francia, España, Reino Unido y Estados Unidos. Por último, estudiamos el marco legal de creación de empresa y estructuramos planes financieros y de marketing para validar la idea de negocio.

El tercer capítulo desarrollará lo planteado en el CANVAS del segundo capítulo y mostrará el funcionamiento deseado de Artur a través de esquemas del diseño de la plataforma. En este punto explicamos el funcionamiento de la plataforma, los planes que ofreceremos a los artistas, los servicios ofrecidos en cada plan y la visibilidad para cada tipo de usuario (artista o comprador).

Por último, el cuarto capítulo mostrará los resultados de una investigación de mercados realizada a artistas plásticos y a personas no necesariamente vinculadas al mundo del arte consideradas compradores potenciales. Mostraremos los principales hallazgos de las encuestas realizadas que, sin embargo, aparecen dentro de cada momento de la investigación.

## 1. La cabeza de Artur: la gestión de la vida artística

### 1.1 El artista: de empleado a emprendedor

En la historia del arte, el rol del artista se ha modificado ostensiblemente desde el Renacimiento hasta hoy. Si bien en la Grecia antigua se conocía a escultores como Fidias y a finales del siglo XIII aparece Giotto en Florencia, el artista era, en la mayoría de los casos, anónimo. Sólo en el siglo XV, con nombres como Piero della Francesca, Donatello y Sandro Botticelli en Italia o Jan van Eyck, Rogier van der Weyden, Robert Campin y Hieronymus Bosch *El Bosco* en los Países Bajos, el artista comenzó a ser reconocido como individuo productor de arte. Es precisamente van Eyck quien, a principios de siglo, pinta *El matrimonio Arnolfini* (1434), una obra comisionada para dar cuenta de la boda del comerciante italiano residente en Brujas (Panofsky, 1934) y uno de los primeros ejemplos de una obra relacionada con un cliente. Desde ahí los artistas pasaron de ser un gremio anónimo a tener su firma en las obras y ser reconocidos como individuos. Esto permitió a su vez que el mecenazgo de las artes, que había sido dominio exclusivo de la iglesia durante la Edad Media, se extendiese a las nacientes familias reales europeas y, con la aparición del capitalismo, a los primeros empresarios y banqueros.

En el Renacimiento esta figura estuvo asociada a todos los grandes artistas de la época. Es imposible, por ejemplo, leer las biografías de artistas italianos escritas por Giorgio Vasari en 1550 (1973) sin observar cómo todos ellos desarrollaron su arte gracias al dinero y el apoyo prestado por las figuras poderosas de la época: Leonardo da Vinci y Ludovico Sforza *el Moro* en Milán y luego con Francisco I de Francia, Tiziano y su relación con el emperador español Carlos V y posiblemente la figura más importante del mecenazgo en Italia: el papa Julio II, quien dedicó su periodo como pontífice a apoyar las artes con la construcción de la Basílica

**Figura 1. *El matrimonio Arnolfini* de Jan van Eyck**



*Figura 1. El matrimonio Arnolfini* de Jan van Eyck (1434). Óleo sobre tabla. The National Gallery, Londres.

de San Pedro, donde intervinieron figuras como Bramante, Miguel Ángel y Gianlorenzo Bernini, además de las comisiones que dio a Miguel Ángel con la Capilla Sixtina y a Rafael en el Palacio Apostólico.

**Figura 2. La lección de anatomía de Rembrandt**



*Figura 2. La lección de anatomía del doctor Nicolaes Tulp de Rembrandt (1632). Óleo sobre lienzo. Mauritshuis, La Haya.*

Basta ver dos de las obras más importantes e influyentes del arte entre los siglos XVI y XVIII para entender la magnitud del apoyo brindado a los artistas por parte de sus mecenas<sup>1</sup>. En enero de 1632, Rembrandt van Rijn es comisionado por el gremio de cirujanos de Amsterdam para documentar la lección anual, que ese año sería dictada por el anatomista Nicolaes Tulp (Mauritshuis, s.f.). Tres años antes, en la Holanda que poco a poco concentraba el comercio global y recibía a pensadores, artistas y científicos de toda Europa, Rembrandt es descubierto en su pueblo natal, Leiden, por el ministro Constantijn Huygens, quien lo lleva a Amsterdam, lo promociona entre la sociedad de la capital holandesa y le permite construir una red de mecenas que lo favoreció durante buena parte de su vida.

---

<sup>1</sup> No sólo a los artistas plásticos: se puede mencionar, por ejemplo, la relación de Goethe con el duque de Weimar, a Góngora con el conde-duque de Olivares, Quevedo y el duque de Osuna, Handel y el rey Jorge I, Beethoven y los príncipes vieneses o Scarlatti y la familia real portuguesa.

**Figura 3. *Las meninas* de Velázquez**



*Figura 3. Las meninas* de Diego Velázquez (1656). Óleo sobre lienzo. Museo del Prado, Madrid.

Nueve años antes, el conde duque de Olivares, ministro del rey Felipe IV de España, conoce a un pintor que había llegado a Madrid de su Sevilla natal: Diego Velázquez. Fascinado por su obra, el conde duque le comisiona un retrato para el rey y “desde este momento, la corte pasará a ser su mundo” (Nooteboom, 1993, p. 78). Toda su obra, desde ese año hasta su muerte en 1660, girará alrededor de Felipe IV, de su familia y de la corte, bien por los retratos que hace de ellos o por las obras que les son comisionadas por la familia. Cuatro años antes de morir, pinta un momento de la vida de la infanta Margarita, sus servidores, enanos y padres, todos localizados en el Cuarto del Príncipe del Alcázar de Madrid (Portús, 2013). *Las*

*meninas*, más allá de sus cientos de discusiones estéticas, revela cómo a pesar de ser un aparente retrato de familia, mantiene la autonomía en su construcción y en la duda que, desde hace cuatro siglos, genera en sus espectadores (Nooteboom, 1993).

Con la Ilustración y la idea del arte como representación autónoma del individuo, el mecenazgo deja de ser la fuente principal de ingresos de los artistas. Además, en el siglo XVIII aparecen los museos, las galerías y los salones como forma de exhibición. Estos últimos, derivados de las academias formadas por las casas reales (la Royal Academy de Londres y la Academia Royale de Peinture et de Sculpture en París), permiten además que las obras exhibidas sean vendidas al público visitante, siendo la semilla para la concepción actual de negocio en el mundo del arte (Arnold, 2004). Por otro lado, las élites no dejan de tener interés en el arte como símbolo de estatus. Del mecenazgo directo pasan a la financiación de museos y galerías: empresarios como Andrew Mellon (quien financió la National Gallery de Washington), Solomon Guggenheim (creador del museo del mismo nombre en Nueva York que devino en sucursales en Bilbao, Abu Dhabi y Venecia) o J. Paul Getty (fundador del museo que lleva su nombre en Los Ángeles) establecieron ese nuevo patrocinio de las artes desde la exhibición y la compra, dejando libre al artista de expresarse sin las restricciones impuestas por el mecenas.

Sin embargo, el mecenazgo como se entendía antes no murió totalmente, sólo se transformó. Los regímenes totalitarios del siglo XX vieron en el arte la mejor oportunidad para fortalecer su ideología. No resulta casual, entonces, que Adolf Hitler hiciese énfasis en que “el arte no está fundado en el tiempo, sino en los pueblos” (Hitler, 1992 [1937], p. 423) cuando inauguró la Exposición de Arte Degenerado en 1937 para contrastar el arte moderno asociado con los pueblos inferiores y el “verdadero arte alemán”, representado por artistas como Arno Breker o Adolf Ziegler y arquitectos como Albert Speer (todos patrocinados por el III Reich). O que

**Figura 4. La sopa de tomate vista por Andy Warhol**



*Figura 4. Detalle de 32 latas de sopa Campbell de Andy Warhol (1962). Pintura de polímero sintético sobre lienzo. Museum of Modern Art, Nueva York.*

León Trotsky escribiese en 1925 que “el arte no es un espejo sino un martillo: no refleja sino da forma” (Trotsky, 1992 [1925], p. 428), idea que permeó el llamado “realismo socialista” como único arte autorizado y privilegiado por los líderes soviéticos y por los estados que lo siguieron. El arte devino en propaganda, perdió la autonomía en aras del mensaje político, se convirtió en publicidad.

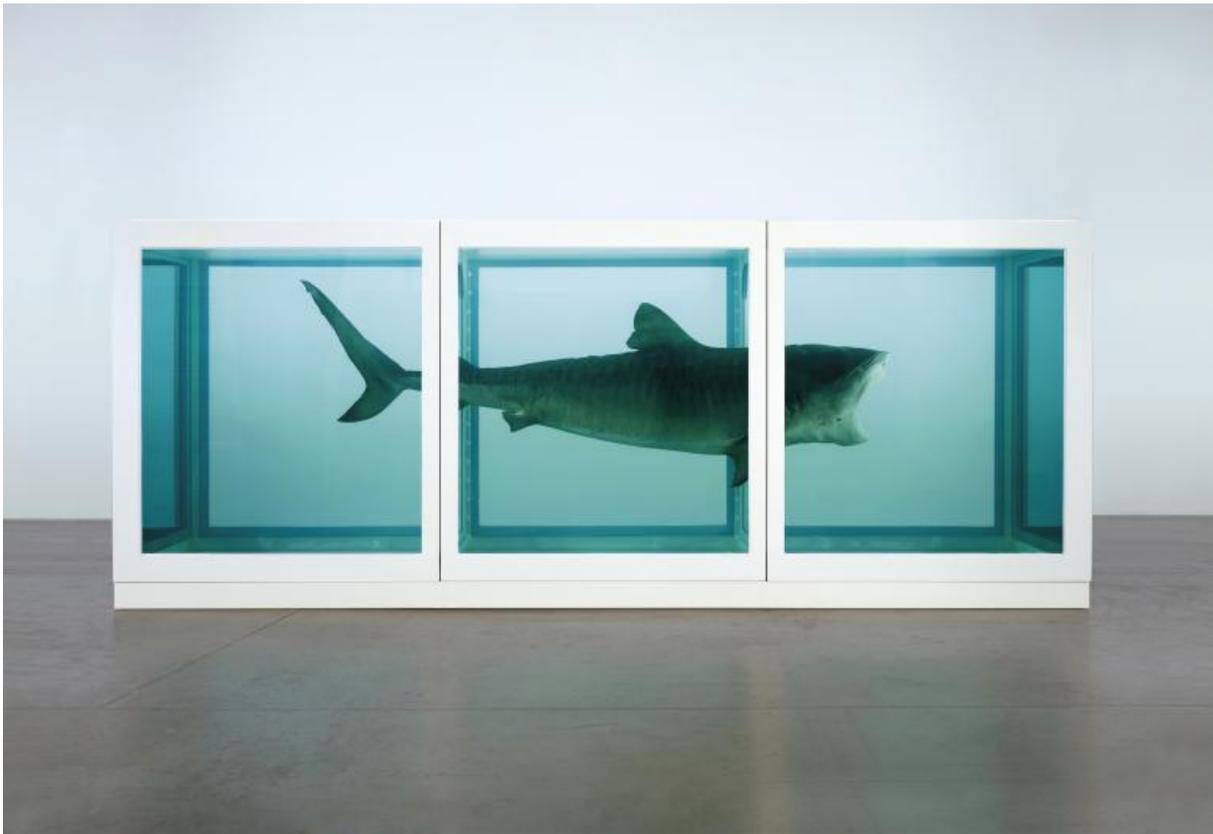
Treinta y cinco años después de la caída del nazismo, en 1970, el compositor ruso Igor Stravinsky dijo que “la publicidad parece ser que es todo lo que queda de las artes” (Taruskin, 1995, p. 151). Si bien el autor de *La consagración de la primavera* se refería con esa frase a la popularidad que tenía su colega Leonard Bernstein, la frase resulta bastante diciente para lo que ocurría en el arte del momento. Los artistas se habían convertido en

publicistas de sí mismos. Salvador Dalí, por ejemplo, se consideraba genio desde los 16 años (Peppiatt, 1998) y se veía, hablando en tercera persona en una entrevista de 1958, como “un pintor maravilloso [...] mucho más interesante para todos” (Wallace, 1958). El arte *pop*, que toma las imágenes de las caricaturas, de la cultura popular y de la publicidad, es el perfecto ejemplo de este vínculo. Andy Warhol, quizá su figura más conocida, fue uno de los primeros en conectar el arte y el negocio. No sólo en sus obras, con la reproducción de iconos como las latas de sopa o las cajas de esponjillas, sino en su pensamiento como artista:

El arte de los negocios es el paso que viene después del Arte. Empecé como un artista comercial, y quiero terminar como un artista de negocios. Después de que hice esa cosa llamada “arte” o como quieran llamarla, me dediqué al arte de los negocios. Quiero ser un empresario de las artes o un artista de los negocios [*an Art Businessman or a Business Artist*]. Ser bueno en los negocios es la forma más fascinante de arte. (Warhol, 1975, p. 92).

Esa idea del artista como emprendedor permanece hasta el día de hoy. Uno de los casos más recientes empezó en 1991, cuando el publicista inglés Charles Saatchi exhibe en su galería *The Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living (La imposibilidad física de la muerte en la mente de alguien vivo)*, un tiburón conservado en formaldehído dentro de una vitrina concebido por el joven artista británico Damien Hirst. La repercusión de esa exposición llevó a que Hirst y otros artistas ingleses emergentes como Tracey Emin, Rachel Whiteread, Marc Quinn, Marcus Harvey y Chris Ofili fueran agrupados por las publicaciones especializadas como *Young British Artists* (jóvenes artistas británicos, *YBA*). A pesar de sus variadas técnicas, tenían varios elementos en común (AMA, 2015; Tate, s.f.). Primero, su búsqueda del escándalo y de chocar al espectador. Quinn, en 2005, realiza una escultura para la Plaza de Trafalgar donde, utilizando un material clásico como el mármol, retrata a la artista Alison Lapper (quien nació sin brazos y con movilidad reducida en sus piernas) con siete meses de embarazo (*Alison Lapper Pregnant*). Diez años antes, Tracey Emin escribe en una

**Figura 5. El tiburón de Damien Hirst**



*Figura 5. La imposibilidad física de la muerte en la mente de alguien vivo de Damien Hirst (1991/2006). Tiburón tigre conservado en formaldehído en una vitrina de vidrio y acero. Colección privada.*

carpa los nombres de todas las personas con las que ha dormido (*Everyone I Have Ever Slept With 1963-1995*) jugando con el doble sentido de *slept*. Pero los dos escándalos más fuertes alrededor de los YBA fueron el de Marcus Harvey, quien pintó el retrato de la asesina en serie Myra Hindley con manos de niños (*Myra*, 1995) y el de Chris Ofili, quien pintó una imagen alusiva a la virgen María (*The Holy Virgin Mary*, 1996) y la intervino como collage con, entre otros materiales, escarcha, fotografías pornográficas y excremento de elefante. La segunda característica es el espíritu emprendedor de estos artistas. No es extraño ver las obras de los YBA en las casas de subastas con precios altos: *The Holy Virgin Mary* fue vendida en 2015 por 2,9 millones de libras (Kazakina, 2015) mientras que *Myra*, que fue comprada por Saatchi por 11000 libras, fue vendida tras el escándalo por nueve veces su valor (Hattenstone, 2009). Emin ha obtenido ganancias de más de 6 millones de dólares a 2014 (AMA, 2015) y

Hirst es considerado como el artista más adinerado del mundo, con un patrimonio estimado de 350 millones de dólares (Artinfo, 2013).

La historia del arte ha cambiado el papel del artista frente a su obra y cómo esta se convierte en un trabajo. Lejos parece estar el rey, el gobernante o el millonario que tiene un artista como su trabajador exclusivo, ya que el artista hoy en día defiende su autonomía y se sabe como emprendedor, como empresario de sí mismo. En ese sentido, el marketing de las artes debe pensarse como el equilibrio entre los planteamientos tradicionales del mercadeo y la necesidad de proteger la integridad intelectual del artista y de su obra.

## **1.2 El marketing de las artes hoy en día**

El marketing de las artes puede definirse como

el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales (*marketing mix*) con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (Colbert y Cuadrado, 2003, p. 26 en Azuela, Sanzo y Fernández, 2010, p. 28).

Es decir, hablamos de llegar a clientes potenciales con un producto (la obra de arte) utilizando los mecanismos propios de las prácticas del marketing. Sin embargo, vender arte implica riesgos y características inherentes al producto, ya desarrollados en 1986 por el economista William Baumol. Primero, su unicidad. Incluso cuando hablamos de obras reproducibles desde su formato (grabados, litografías, fotografías, videoarte), estas también tienen implícita la exclusividad. Por ejemplo, los grabados y las litografías están numeradas según las impresiones que de estas haga el artista. Esta unicidad lleva, a su vez, a que el dueño de la obra tenga un monopolio y que no haya una rotación alta de la obra, bien por transferencia (el préstamo de una galería a otra) o por reventa. Así mismo, no hay determinantes claros para los precios de las obras. Por último, la valoración de la obra de arte,

tanto económica como cultural, es susceptible a cambios repentinos de gusto por parte del público y, a diferencia de otros productos que pueden reinventarse o soportan mejor el cambio de modas, la unicidad de la obra de arte le impide estos procesos (Baumol, 1986).

Otro problema, observado por investigadores del marketing de las artes, radica en el equilibrio entre las necesidades estéticas de los clientes (la moda) y la integridad de la obra y del artista como productor intelectual (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010; Boorsma, 2006). Desde ese interrogante se ha desarrollado un cuerpo teórico durante los últimos cuarenta años, cuando ocurrieron dos hechos que cambiaron la antaño estable relación entre el artista, su obra y sus medios de financiación: primero, el estado redujo los fondos destinados a la subvención de las artes (Boorsma y Chiaravalloti, 2009) y, como se vio en el apartado anterior, el artista se hizo consciente de su necesidad de ser su propia marca (Fillis, 2002). Teniendo en cuenta la importancia, cada vez mayor, de la autonomía del proceso artístico frente al mercadeo, la discusión teórica en la década de 1970 se concentró en definir el marketing de las artes como una herramienta de promoción cuando la obra había sido elaborada, por ejemplo, a la hora de mostrar la importancia de un artista cuya retrospectiva se presentaba en un museo (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010). Para la década siguiente, se buscó adaptar los procesos de marketing a la idiosincrasia propia de las prácticas artísticas y, en la década de 1990, aparecieron dos posturas teóricas: la primera mantiene la autonomía del artista y sugiere que el producto y el mérito artístico tienen prioridad sobre el mercado (Boorsma, 2006), mientras que la otra postura está orientada hacia el producto y, volviendo a lo planteado en la década de 1970, da al marketing una responsabilidad de procesos asociados a comunicación, pero agrega los procesos de precios y logística (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010).

Aun cuando existen estas posturas, no deja de ser clara en esta discusión la concentración en el cliente, en lo que valora y en cómo crear más valor para él desde el arte (Kotler y Scheff, 1997, p. 31, en Boorsma, 2006, p. 73-74) y, desde ahí, buscar un equilibrio que no deje de lado la necesidad de respetar siempre al artista como creador independiente. Este respeto al artista permite, a su vez, evitar la llamada “trampa del marketing” (Boorsma, 2006) que, en busca de productos seguros para un segmento específico, puede alejar clientes potenciales que buscan estados de placer en el arte y retos a sus capacidades intelectuales y estéticas, además de la motivación propia del arte a través de la historia como la obtención de un capital simbólico de gusto asociado a la exclusividad de un grupo social (Boorsma, 2006).

Desde estas posturas, la investigadora Miranda Boorsma (2006) sugiere cuatro condiciones para pensar el marketing de las artes:

**a. El consumidor de arte es un co-creador en el proceso artístico total, mas no un co-diseñador del producto en cuanto a su forma.** Se debe dar toda la libertad artística al artista dentro de una plataforma de marketing de las artes. Ante esa libertad, el consumidor responde y la labor de la plataforma es apoyar y reforzar la experiencia a través de servicios adicionales diferenciados según sus necesidades. Así, es necesario pensar en una interacción constante y en procesos iterativos de aprendizaje por parte del consumidor y la plataforma.

**b. El marketing de las artes debe apuntar a ser un apoyo y a facilitar la experiencia artística como el núcleo de valor para el cliente.** El marketing de las artes debe crear condiciones óptimas para la comunicación artística y trabajar en el fortalecimiento de la reputación del artista. En ese orden de ideas, resultan vitales procesos de comunicación interna y externa desde el marketing de las artes para que el nombre y la marca del artista resuenen en las audiencias y en los potenciales clientes.

**c. La selección de los clientes debe estar motivada por los objetivos artísticos.** Se debe tener en cuenta que un 20% de los clientes dan un 80% de las ganancias, por ello, se debe trabajar en ese 20% de los clientes (segmentos *premium*) pues estos tienen más capital cultural para entender y comprar obras valiosas. Al mismo tiempo, se debe llegar al cliente ocasional a través de una interacción en lenguaje común entre la obra y el cliente ocasional. Por lo tanto, las estrategias de marketing para estos públicos deben ser diferenciadas y tener claros los públicos. No es lo mismo pensar en clientes que conocen bien el mundo de las galerías y son asiduos a exposiciones que crear estrategias para aquellos que, por razones económicas o sociales, hacen su primera compra de arte.

**d. La medición de los resultados debe enfocarse en su contribución a los objetivos artísticos.** Pensar los resultados de un emprendimiento artístico en los términos del dinero que deja al negocio anula lo experiencial del arte hacia el cliente y reduce la libertad del artista para producir sus obras (Boorsma y Chiaravalloti, 2009). De ahí que Boorsma (2006) sugiera que el arte, siendo un lenguaje relacional entre el artista y el cliente, obligue al consumidor (comprador de obras u observador en galerías y museos) a dialogar con la obra y ser participante activo de ella, como lo plantean técnicas contemporáneas como el *performance*. En últimas, la experiencia artística es el núcleo del valor para el cliente y la principal fuente de resultados para el emprendimiento.

El papel de los espacios donde se exhibe el arte cobra entonces gran importancia, ya que diferentes públicos y artistas exigen espacios diferenciados. Moureau y Sagot-Duvaurox (2012) plantean cuatro tipos de modelos de negocio en el arte contemporáneo:

**a. Modelos centrados en arte innovador.** Aquí entran tanto museos como instituciones artísticas dedicadas al arte contemporáneo y espacios educativos (escuelas de bellas artes, facultades de artes en las universidades). Su relación con los expertos locales en

arte, sobre todo desde la historia del arte, es determinante para su éxito, ya que otorgan el sustento intelectual a las obras presentadas. Debido a su carácter experimental, no tienen mayor flujo de capital.

**b. Modelos centrados en arte tradicional.** Estos modelos están centrados en el *dealer* como intermediario entre el artista y el comprador. La galería monopoliza los espacios de difusión y evita la cooperación con redes de intelectuales o con instituciones distintas a la suya. Debido a esta centralización de los procesos de precio, comunicación y logística, el artista firma acuerdos de exclusividad con instituciones que siguen este modelo.

**c. Modelos centrados en la obra (la galería).** Este modelo se divide en tres tipos de galería: la galería de punto de venta no produce material teórico (folletos, información sobre el artista) y se dedica solamente a servir de intermediario entre el artista y el comprador y a albergar exposiciones. La galería promocional busca, por el contrario, generar sinergias con redes de expertos y otras instituciones, ya que no depende tanto de la venta de obras sino de los contenidos generados por esta cooperación. Por último, está la "galería trampolín" (*springboard*), destinada menos a obtener ganancias (viven de subsidios) y más a ser el primer paso de los graduados en bellas artes, ya que se dedican a promocionar estos artistas jóvenes e insertarlos en el mundo del arte.

**d. Modelos centrados en el proyecto.** En este tipo de modelos se incluyen las comisiones de obras por parte de instituciones o personas naturales (sobre todo esculturas o proyectos efímeros), así como la financiación de obras en espacios públicos urbanos. Una parte importante de estos modelos es la percepción del artista no sólo como creador de obras sino como proveedor de servicios creativos (enseñanza, consultorías, diseño Web).

En todos estos espacios hay un elemento en común: todos los modelos de negocio hacen énfasis en que el talento artístico debe seleccionarse por parte de la institución que lo

distribuye. Si bien Moureau y Sagot-Duvaurox (2012) plantean tres filtros, el mercado, los pares artistas y los expertos (tanto intelectuales como empresariales), la influencia de cada uno es distinta en cada modelo. En el primer modelo, el mercado no tiene tanta importancia pues están dedicados a promocionar arte experimental, igual que en galerías plataforma y trampolín; aquí los expertos intelectuales y los pares artistas son los encargados de seleccionar a los artistas desde su criterio. En el modelo centrado en arte tradicional, el mercado es más relevante pues el artista es escogido por la galería por razones de éxito potencial o existente, en tanto que ese éxito le garantizará a la galería réditos por la compra de sus obras, y ya ha pasado por los filtros previos de pares y expertos. La galería de punto de venta, debido a su carencia de material teórico y de cooperación con otros espacios, depende casi en su exclusividad del mercado y sus tendencias. Por último, los modelos centrados en el proyecto necesitan una valoración simultánea de los pares y de los expertos para realizar sus comisiones (por lo general a través de concursos y convocatorias públicas) o del mercado a la hora de evaluar la viabilidad de los servicios ofrecidos por el artista.

Dicho esto, el mercado y los pares tienen una característica común, que su juicio se basa en la calidad ya existente del portafolio del artista frente a las tendencias actuales. Por otro lado, los expertos intelectuales y empresariales (curadores, profesores de arte e historia del arte, *dealers*) basan su juicio en la posibilidad que tienen de marcar tendencias a partir de sus juicios e identificar posibles modas a futuro (Moureau y Sagot-Duvaurox, 2012), lo que obliga a estos a generar opiniones de calidad y argumentadas (Fillis, 2002). Todo ello, enmarcado en el permanente “descubrimiento y la búsqueda de nuevas ideas a través de una multitud de expresiones artísticas y formas organizacionales, utilizadas como vehículos desde los que se expresan y llevan esas ideas al público” (Scherdin y Zander, 2011, p. 3 en Essig, 2015, p. 227).

En resumen, el marketing de las artes combina los objetivos del mundo del arte y del mercado (aun cuando autores como Lee [2005] sugieren que el estado también es un actor) para, sin dejar de lado las responsabilidades del artista (su autonomía, su excelencia, su originalidad y su innovación), generar eficiencia, impactos económicos positivos y satisfacción de los clientes de las artes. En ese sentido, además de tener en cuenta al cliente en su razonamiento, debe saber bien quién es el artista, no sólo en tanto productor intelectual sino como marca propia y como empresario de sí mismo.

### **1.3 El ciclo de vida y la tipología del artista contemporáneo**

El artista, al haber sobrepasado la idea de la dependencia de un mecenas, desafía los conceptos tradicionales del marketing (Charland, 2010 en Lehman y Wickham, 2014). En este sentido, los investigadores australianos Kim Lehman y Mark Wickham proponen en 2014 un modelo que une al artista y su práctica con el ciclo de vida del producto: la Trayectoria del Marketing de los Artistas Visuales (TMAV). Desde estudios empíricos que analizaron tanto la trayectoria de artistas jóvenes en Australia como el trabajo de artistas reconocidos, los autores buscaron decodificar el recorrido que un artista hace desde sus primeros pasos dentro del mundo del arte hasta cuando se convierte en un artista consagrado dentro y fuera de su país.

A partir del estudio realizado por el Consejo Australiano de las Artes (Throsby y Zednik, 2010), Lehman y Wickham (2014) construyen un marco de referencia para determinar la trayectoria de la carrera artística. A ese marco agregan cinco variables a comparar: operación del marketing del artista, producción artística, demanda del mercado, actividades de marketing del artista y flujo de ingresos (ver Anexo 1). También tienen en cuenta cómo, a diferencia de la relación que existe entre productores y consumidores finales en el marketing tradicional, en el contexto de las artes existen relaciones más complejas. La percepción de

calidad del trabajo y el potencial de los artistas para ser concebidos como exitosos dependen de la reputación que este tenga en el medio (Martin, 2007). Así, determinan cuatro categorías para los artistas, vistas cronológicamente:

**a. El artista desconocido.** Esta etapa equivale al proceso de desarrollo del producto. Durante esta etapa, aun cuando los artistas se ven influidos de forma indirecta por las preferencias del mercado, tienden a enfocarse más en sus propios intereses. En ese orden de ideas, su obra tiene un enfoque único, distinto a las exigencias de los consumidores, lo que lleva a que su producción no sea reconocida y, por ello, no sea comercial y no tenga una demanda identificada. Por ello, el apoyo de los artistas es ocasional y está orientado a actividades que fomenten su desarrollo profesional, como cursos de arte, exposiciones locales y concursos pequeños. Esto genera que los gastos que se tienen en esta etapa tengan un flujo de caja negativo (Lehman y Wickham, 2014).

**b. El artista emergente.** En la segunda etapa, que corresponde a la introducción del producto en el modelo del ciclo de vida del producto, los artistas entran a dialogar con un nicho del mercado que demostró interés en la obra realizada en la etapa anterior. Así, su producción artística va dirigida a un mercado limitado, tanto en su tamaño como en su extensión geográfica, y el artista se ve obligado a buscar cómo su trabajo se inserta en el mundo del arte. No obstante, el artista que se encuentra en esta etapa ya se apoya en estrategias de mercadeo como la creación de una página Web personal, la realización de exposiciones individuales y la búsqueda de galerías que los representen. Así como en la etapa anterior, el artista asume la mayoría de los gastos, aun cuando tiene ingresos por las ventas que están limitados por el tamaño de su mercado. Esto lo obliga a sostenerse con trabajos adicionales ajenos a su actividad como artista (Lehman y Wickham, 2014).

**c. El artista establecido.** El crecimiento del artista comienza a verse en la tercera etapa pues el artista, ya insertado en el mundo del arte, empieza a interactuar con distintos segmentos del mercado que demuestran interés y demandan su obra. Al contar con una reputación dentro de la comunidad artística, ya están expuestos a un mercado primario en crecimiento, con nuevos segmentos de mercado. Esto genera que el artista ya tenga el apoyo de galerías comerciales y busque sostenerse con la participación en prestigiosos concursos nacionales, subvenciones dentro y fuera de su país, exposiciones en galerías comerciales y empiece a ser promocionado en zonas geográficas distintas a la suya. La fuente de ingresos del artista establecido, además del salario ajeno a su producción que recibe, empieza a provenir de su obra, al generar ventas y estimular actividades relacionadas con su obra que permiten cubrir los costos de producción (Lehman y Wickham, 2014)

**d. El artista famoso.** Por último, la madurez del artista se plasma en esta etapa. En este momento de la vida del artista hay una indiferencia de este a las preferencias del mercado, ya que interactúa con un mercado amplio y disfruta de un amplio prestigio en el mundo del arte. El artista se convierte en una marca personal y, gracias a esa reputación, su obra se expone en todo tipo de mercados y es reconocida dentro de la comunidad. Esto genera una demanda específica de un sector de la población que, al contar con los fondos para comprar la obra, la convierte en un producto de alto valor; lo que le permite al artista tercerizar todas sus actividades de mercadeo y concentrarse en la consolidación de su estatus como artista famoso. Los ingresos del artista famoso provienen exclusivamente de su obra y le permiten cubrir sus costos gracias a las comisiones que recibe y al valor de su obra en el mercado. No se tiene en cuenta la etapa de declive del producto dentro del modelo, ya que en el mundo del arte la fama y el reconocimiento no se pierden (Lehman y Wickham, 2014).

Por otro lado, el modelo de ciclo de vida del producto, en tanto segundo componente del modelo TMAV, sugiere que hay una línea biológica de los productos desde su concepción hasta que salen del mercado. Esta se desarrolla en cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. Este modelo, propuesto por primera vez en 1965 por Theodore Levitt, mostraba que los productos tienen una tendencia a seguir una línea biológica desde su concepción hasta su muerte, que se desarrolla en cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive (Mohan y Krishnaswamy, 2006). A partir de este modelo, se concluye que cada etapa del ciclo de vida del producto necesita estrategias diferenciadas tanto en su inversión como en sus actividades de marketing, en tanto que hay necesidades y factores distintos según el ciclo de vida del producto. Teniendo en cuenta esto, hay factores que son transversales a cada etapa del ciclo de vida del producto: producción, demanda del mercado, actividades de marketing, reconocimiento del producto y flujo de caja (Mohan y Krishnaswamy, 2006).

Si bien la perspectiva del TMAV permite entender, desde un punto de vista cronológico, el desarrollo del artista plástico, carece de una tipología del artista desde sus prácticas y relaciones con otros sectores. Para ello, las investigadoras francesas Nathalie Moureau y Dominique Sagot-Duvaurox (2012), desde un análisis del entorno artístico de su país, hicieron una tipología del artista contemporáneo.

**a. El artista de salón:** su obra es tradicional y adquiere su valor en exhibiciones en galerías y espacios públicos cerrados. Su reconocimiento está marcado por el éxito comercial. El discurso teórico sobre su obra es menos crítico que descriptivo.

**b. El artesano emprendedor:** Este artista debe encontrar fuentes de financiación antes de empezar su proyecto. Trabaja, sobre todo, con comisiones de gobiernos locales y

regionales. Su fuente de ganancias está en lo que recibe por sus comisiones, pero también puede vender derechos de reproducción.

**c. El artista 360:** Trabaja arte innovador y aplica lo aprendido en la escuela para crear arte innovador. Su ganancia de valor radica no sólo al recibir comisiones públicas o privadas, sino a la hora de ser un proveedor de servicios creativos (incluyendo consultorías donde aplica lo que aprendió como artista a otras situaciones). Para este artista, lo importante es crear redes, incluso si estas lo restringen a un espacio único. Descansa mucho en las comunidades, las instituciones y los teóricos.

**d. El artista de feria:** El artista de feria apela a coleccionistas e instituciones. Aquí se requiere trabajo fuerte del *dealer*, la institución, la teoría y los coleccionistas para evaluar su calidad. Depende principalmente su éxito de la crítica, de las ventas y de su presencia en museos y colecciones.

Lo interesante de ambos modelos radica en que se ofrecen, más que tipologías según su técnica o su medio usado, formas de ver al artista desde su producción y su relación con el mercado. Así, tanto el VMAT como el modelo de Moureau y Sagot-Duvauroux resultan útiles para pensar al artista de otra forma y, desde ahí, ofrecerle las mejores soluciones de acuerdo a su condición sin interferir con su independencia estética. Mientras el VMAT cumple una función importante en la administración artística porque permite identificar en qué etapa de la carrera se encuentra el artista visual y sugiere estrategias viables para ayudarlos a progresar y pasar a la siguiente etapa de su carrera, así como detectar artistas que requieran el apoyo para mostrar su obra, venderla e insertarse en el mundo del arte; el modelo de Moureau y Sagot-Duvauroux, al categorizar al de acuerdo al tipo de cliente que busca y sus relaciones con otros miembros del mundo del arte, permite personalizar las sugerencias que puedan hacerse desde un emprendimiento artístico.

## 1.4 La economía naranja

Uno de los conceptos que más interés ha generado en la discusión económica contemporánea es la llamada “economía naranja”. Este término abarca todas aquellas industrias que se alimentan de la creatividad, bien individual o grupal. En la definición sugerida por John Howkins (en Buitrago y Duque, 2013, p. 15), “comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual”, mientras que Buitrago y Duque dan esta definición:

Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad (2013, p. 40).

Si bien Essig (2015) plantea que toda industria que implique innovación es, por definición, una industria creativa, ella considera que en el sector artístico se presenta una intersección entre artes, cultura y entretenimiento. Es posible extender esa definición a todas las industrias pertenecientes a la economía naranja, en tanto que la creatividad (las artes), la producción cultural y el placer del cliente (el entretenimiento) son los elementos determinantes de estas industrias. Según UNESCO (2010, p. 20), hay seis sectores que pueden considerarse “industrias creativas”:

**a. Patrimonio natural y cultural.** Aquí entran aquellos productos o servicios que pueden derivarse de la herencia de los países, tanto aquella inherente a su geografía como la desarrollada desde lo cultural. Este campo resulta bastante amplio en su cobertura, ya que aquí entran sectores como el turismo ecológico, la gastronomía, la promulgación y promoción

de Patrimonios de la Humanidad y la explotación turística de sitios históricos y arqueológicos, de museos y de paisajes culturales.

**b. Presentaciones artísticas y celebraciones.** En este apartado se incluyen eventos que involucren artes escénicas, música, festivales, festividades y ferias. Aquí se pueden incluir eventos que involucren lo vernáculo (carnavales, festivales de música tradicional) o aquellos que sean capaces de atraer audiencias globales (festivales de música clásica o *rock*, festivales de teatro).

**c. Medios audiovisuales y creativos.** Esta categoría abarca la producción y distribución de programas radiales y televisivos, películas, videos musicales, animación y *podcasts*. Además de ser una de las más cercanas y consumidas por todo tipo de audiencias, es una de las que más se beneficia de la adopción de nuevas tecnologías de difusión (*streaming* de videos y audio).

**d. Diseños y servicios creativos.** Este sector, el único que entra como "creaciones funcionales" en el esquema sugerido por UNESCO (2010, p. 20), es aquel que convierte la creatividad en objetos concretos. Así, en esta se encuentran industrias como la moda, el diseño gráfico, interior e industrial, servicios de publicidad y de arquitectura (urbanismo, paisajismo).

**e. Libros y prensa.** Este apartado abarca toda la cadena asociada con la escritura, edición, diseño, impresión y promoción de materiales impresos como libros, periódicos y revistas. Además, ya que la promoción es parte fundamental de esta, también está relacionada con programas de motivación a la lectura y espacios dedicados a esta (bibliotecas, hemerotecas).

**f. Artes visuales y artesanía.** Esta categoría tiene en cuenta tanto la producción tradicional de obras artesanales, heredada de una tradición cultural, como la creación y difusión de artes visuales (pintura, escultura, fotografía, *performance*, video arte). Al igual que la categoría anterior, también incluye su promoción a través de museos y galerías (que aparece en la categoría de patrimonio natural y cultural). Sin embargo, los museos aquí no tienen el carácter repositario de herencia cultural (Arnold, 2004) que manejan en la categoría mencionada y se encargan, más bien, de la exhibición de artistas en activo.

Los beneficios de las industrias culturales para los países, según UNESCO (2010), son bastante altos, vistos desde perspectivas económicas, culturales y sociales, pues generan empleos directos e indirectos, atraen turismo externo, ejercen transformaciones espaciales, aportan un gran valor agregado en relación a sus costos y tienen alta sostenibilidad ambiental y social. Por otro lado, Boorsma y Chiaravalloti (2009) observan que las industrias creativas cumplen funciones asociadas al mejoramiento de la armonía social y la identidad de un grupo social, y al aumento de la calidad de vida y el prestigio social de los clientes; mientras que Lee (2005) plantea que el objetivo del estado al fortalecer las industrias culturales es fortalecer la democracia, fomentar la inclusión cultural y tener un impacto social positivo en la población. Estos beneficios, al hacerlos cifras, revelan resultados asombrosos. Según Buitrago y Duque (2011, p. 17), entre 2002 y 2011 su participación en la economía global subió un 134 %. En el caso colombiano el DANE reveló que, para 2012, estas industrias representaron un 1,57 % del PIB nacional (Rojas, 2015; Dinero, 2016), siendo superior su impacto al de productos tradicionales de la economía colombiana como el café y cercanos al aporte del carbón o la generación eléctrica (Rojas, 2015); y, en 2014, generaron casi 200000 empleos y aportaron ganancias de 6,5 billones de pesos (El Tiempo, 2017). Para economías como la colombiana, que históricamente han dependido de instituciones extractivas (Acemoglu y Robinson, 2012) y se ven influidas por los precios de estos productos en

mercados externos, explotar la economía naranja se convierte en una oportunidad para salir del ciclo de la dependencia de los *commodities* y ampliar el espectro de los productos y servicios que sustentan el PIB de un país.

La importancia de la economía naranja, de hecho, no ha pasado desapercibida en la discusión política y económica de nuestro país. Entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá han mostrado bastante interés en desarrollar industrias y emprendimientos creativos (Dinero, 2016) ya que su aporte a la economía nacional, como se vio anteriormente, es superior al de sectores representativos e históricos en el país. Incluso, la economía naranja ya entró a la discusión presidencial en Colombia. Iván Duque, senador y precandidato presidencial, ha sido uno de los mayores divulgadores de este concepto para el público colombiano, no sólo como autor del libro que ha popularizado esta idea en América Latina (Buitrago y Duque, 2013) sino como ponente de la “ley naranja”, aprobada el 4 de mayo de 2017 por el Congreso de la República (El Tiempo, 2017). Esta ley busca “desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas, para que estas sean entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de la propiedad intelectual y su origen y alcance cultural” (El Nuevo Siglo, 2016) y se enmarca en las discusiones detonadas por el senador Duque y aceptadas en el Congreso por amplias mayorías multipartidistas (El Tiempo, 2017).

Incluso antes de la aprobación de los estímulos para las industrias creativas, Colombia ya ha empezado a insertarse en los circuitos de la economía naranja con resultados que, hasta ahora, son alentadores y tienen bastante potencial a futuro. Colombia tiene ocho lugares geográficos distinguidos como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO<sup>2</sup> y el mismo número de conocimientos y eventos designados como Patrimonio Cultural Inmaterial por la agencia

---

<sup>2</sup> Estos son el centro histórico de Cartagena, el parque nacional de los Katíos, el centro histórico de Mompox, San Agustín, Tierradentro, la isla de Malpelo, el paisaje cultural cafetero y el sistema de caminos andino (este último compartido con Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú) (World Heritage Convention, s.f.).

cultural de las Naciones Unidas<sup>3</sup> (Güesguán, 2013). Esta designación no sólo ha permitido que llegue turismo a buena parte de estas zonas y eventos, sino que obliga a los países a hacer todos los esfuerzos posibles para su conservación en tanto que ya no pertenecen a un país, son riqueza de toda la humanidad y, en el caso colombiano, obligan a pensar en el riesgo que tienen por factores de pobreza, violencia y falta de inversión (Güesguán, 2013). En cuanto a las presentaciones artísticas y celebraciones, Colombia ha desarrollado una infraestructura de festivales de teatro (Bogotá, Manizales), festivales musicales con alcance latinoamericano (Estéreo Picnic, Rock al Parque, Soma, Almax), festivales de distintos géneros musicales subvencionados por el estado (los festivales *Al parque* de la Alcaldía de Bogotá o el Mono Núñez de Ginebra, Valle), festivales de música clásica financiados por la empresa privada (Bogotá, Cartagena) y conciertos de artistas de importancia global en Bogotá y Medellín. Por otro lado, la Ley 814 de 2003 o Ley del Cine ha permitido el apoyo a producciones colombianas, que desde su promulgación han crecido en lanzamientos nacionales, en divulgación fuera de Colombia y en reconocimiento internacional (la nominación al Oscar de *El abrazo de la serpiente* es un ejemplo claro); así como en la filmación de películas y series extranjeras en nuestro país (Martínez, 2017). En cuanto a diseño y servicios creativos, Colombia se ha consolidado como uno de los lugares más importantes para mostrar moda en Latinoamérica con ferias como Colombiamoda, Colombiatex y Bogotá Fashion Week. Además, Bogotá ha comenzado a atraer arquitectos de renombre global<sup>4</sup> mientras fortalece la inserción de sus barrios tradicionales (La Candelaria, La Merced, Teusaquillo, La Macarena) en los circuitos turísticos.

---

<sup>3</sup> Además de eventos como los carnavales de Barranquilla y de Negros y Blancos en Pasto, las procesiones católicas en la Semana Santa de Popayán y la Fiesta de San Pacho en Quibdó, se incluyen en esta lista la música tradicional del Pacífico (compartido con Ecuador), la práctica legal wayuu y el sistema de palabreros, el pueblo de San Basilio de Palenque como herencia afrocolombiana y los chamanes de Yuruparí en Vaupés (Güesguán, 2013).

<sup>4</sup> Para mencionar sólo ganadores del Premio Pritzker (el más importante de la arquitectura en el mundo), Richard Meier diseñó el edificio Vitrum que se construye en la zona del Chicó mientras que Richard Rogers, junto al colombiano Giancarlo Mazzanti, diseñó las Torres Atrio en el centro de Bogotá. Además, el estudio OMA del arquitecto Rem Koolhaas ganó el concurso para diseñar el plan maestro de renovación del CAN y Rafael Moneo se encargará del diseño de un edificio para la Universidad del Rosario.

Al hablar de libros y medios impresos, se debe tener en cuenta que, a pesar de los bajos índices de lectura per cápita de los colombianos, entre 1,9 y 2,2 libros al año (Gómez, 2017), el mercado local de libros ha crecido entre el 7 % y el 10 % (Portafolio, 2017). Tampoco debe dejarse de lado la importancia de eventos como la Feria del Libro de Bogotá en tanto escenario de intercambio comercial, académico y editorial, y del Hay Festival en Cartagena y el Carnaval de las Artes en Barranquilla como escenarios de relación entre el público y los escritores nacionales e internacionales. Al hablar de las artes y artesanías, es necesario resaltar el fomento que a la producción artesanal hace la Fundación de Artes y Oficios Santo Domingo (apoyada por la familia del mismo nombre), el desarrollo de la zona artística de San Felipe en Bogotá, la fuerza de ferias como Artbo, Barcú y la Feria del Millón y la consolidación de museos como el Nacional, el Museo de Arte Moderno de Bogotá, el Museo de Antioquia, el Museo de arte Moderno de Medellín y la Red de Museos del Banco de la República. Cabe destacar, por último, que la Ley Naranja aprobada por el Congreso incluye una serie de estímulos del Estado para empresas vinculadas al sector cultural, como líneas de crédito para emprendimientos (iNNpalsa Colombia, SENA) e incentivos fiscales (El Nuevo Siglo, 2016). Adicionalmente, incubadoras en Colombia como las apoyadas por Bavaria y la Universidad de Antioquia han sido destacadas por organizaciones como la UNESCO (2010) por su trabajo a la hora de estimular las industrias culturales.

En conclusión, aunque el entorno en Colombia es amigable para desarrollar emprendimientos artísticos, debe seguirse fortaleciendo esta industria para crear mayores beneficios sociales, económicos y culturales en nuestro país. Creemos, entonces, que un modelo de negocio pensado en y desde los artistas puede ser una opción interesante para insertarse en un circuito cada vez más fuerte.

## 2. El lienzo de Artur: el modelo de negocio

### 2.1 Misión

El primer paso al construir nuestro modelo de negocio fue estructurar la misión de Artur. Desde la estructuración de una misión sugerida por Pearce y David (1987), se priorizaron los siguientes puntos:

**a. Los clientes y el mercado objetivo.** Artistas, intelectuales, galerías, curadores y público en general.

**b. Productos y servicios.** Mercado de arte, medio de comunicación y apoyo de *back office* para artistas.

**c. Dominio geográfico.** Colombia, con posibilidades de expansión a la región andina.

**d. Tecnologías.** Un ecosistema virtual: sitio Web y *app* para dispositivos móviles; algoritmos de búsqueda; red social.

**e. Compromisos de supervivencia, crecimiento y ganancia.** Expansión en miembros de la red, con un cubrimiento más allá de Colombia, ingresos derivados de la comercialización, publicidad en la plataforma y servicios *premium* de *back office* a los artistas.

**f. Filosofía para los clientes.** Abierto, fácil, libre, innovador, inclusivo, comprometido, intelectual, conectado.

**g. Autoconcepto e imagen pública.** Somos aliados en cada momento del proceso de creación artística, somos un medio que trasciende el medio de comunicación.

Teniendo en cuenta estas intuiciones iniciales, llegamos a una misión que busca **conectar y atraer nuevos públicos al mundo del arte**. Esa misión nos obliga, entonces, a ser un espacio donde siempre se busque atraer a esas personas que, si bien se muestran interesadas en conocer más sobre el arte y adquirirlo, todavía se topan con obstáculos asociados a sus

intermediarios. Si bien Boorsma y Chiaravalloti sugieren que “la misión artística de la organización dedicada a las artes es fácil de definir en términos de las obras de arte que la organización quiere crear, presentar, coleccionar y/o distribuir” (2009, p. 6), en Artur creemos que la misión debe ir más allá de las obras, ya que buscamos todo tipo de técnicas, medios y artistas, y definirse más como una relación entre el artista y el cliente. Más que una obra, Artur ve el arte como una acción comunicativa donde el marketing de las artes busca no sólo transmitir ideas desde la obra, sino que el observador/cliente las transforme desde su percepción (Fillis, 2002).

## **2.2 CANVAS**

Una vez desarrollada la misión, desde ahí partimos a construir un modelo CANVAS (Osterwalder, Pigneur y Clark, 2010). Antes de realizar el CANVAS como tal, hicimos un perfil del cliente teniendo en cuenta las sugerencias de Osterwalder et al (2014, p. 10-25), quienes dividen la mentalidad del cliente en tres partes: trabajos, *lo que hace* para satisfacer distintas necesidades; dolores, *los obstáculos y efectos negativos* que puede tener; y ganancias, *lo que puede beneficiarlo* de nuestro emprendimiento, decidimos partir de allí para construir los segmentos de cliente. También tuvimos en cuenta las recomendaciones que la UNESCO (2010) hace a las industrias creativas para ser exitosas, de tal forma que nuestro modelo de negocio se inserte allí. Por último, nos resultó interesante la correlación entre los trabajos sugeridos por Osterwalder et al (2014) y la taxonomía de ganancias que ofrece el consumo de arte (Botti, 2000 en Boorsma, 2006), en tanto que alinea lo sugerido en la planeación de modelos de negocio con las metas sugeridas desde la teoría del marketing de las artes.

**Tabla 1. Relación entre los trabajos del cliente y las ganancias del consumo de arte**

Trabajos del cliente	Taxonomía de ganancias del consumo de arte
<i>Trabajos funcionales:</i> una tarea específica del cliente para solucionar un problema determinado ( <i>job to be done</i> según Ulwick [2005])	<i>Beneficios funcionales o culturales:</i> conocimiento cultural adquirido con la obra
<i>Trabajos sociales:</i> acciones del cliente para obtener poder y estatus.	<i>Beneficios simbólicos:</i> necesidad de demostrar una posición social o una personalidad con la obra  <i>Beneficios sociales:</i> necesidad de contacto social e interacción con otros desde la obra
<i>Trabajos emocionales:</i> acciones que permiten al cliente llegar a un estado emocional específico, por lo general agradable.	<i>Beneficios emocionales o hedonísticos:</i> el deseo de experiencias placenteras a través de la obra
<i>Trabajos de apoyo:</i> acciones que, en el contexto de la compra, permiten construir, adquirir o transferir valor al producto.	N/A

Tabla 1. Relación entre los trabajos del cliente y las ganancias del consumo de arte. Elaboración propia a partir de Osterwalder et al (2014, p. 10-25) y Boorsma (2006, p. 81).

Los trabajos del cliente parten de lo funcional o el llamado por Ulwick (2005) *job to be done* (“trabajo a hacerse”). En el caso de Artur es vender obras de arte. Sin embargo, el cliente tiene trabajos adicionales, sociales, emocionales y de apoyo. Si bien Osterwalder *et al* (2014) separan lo social y lo emocional, en Artur esa barrera se pierde ya que el trabajo social asociado a la compra de arte, al ser generador de poder y estatus deviene, en gran parte de los compradores, en satisfacción personal y emocional. Este tipo de trabajos se concentran en Artur en un concepto fundamental: la democratización del mundo del arte, que es nuestro núcleo para desarrollar el CANVAS. De ahí que prioricemos la búsqueda de crear una satisfacción cultural en el comprador gracias a la compra y lo que conlleva: exclusividad y

entrar a un espacio que antes, por razones económicas, le era negado.

Al hablar de los dolores del cliente, pensamos en los efectos indeseados que puede tener la plataforma: baja receptividad en el público, poco alcance a nuestro mercado objetivo, falta de curaduría, una interfaz poco amigable con el usuario, baja oferta de obras y artistas o problemas logísticos en la entrega. Por otro lado, los obstáculos son principalmente económicos, ya que al ser un producto suntuario, la falta de dinero se convierte en una barrera de compra bastante fuerte. Por último, el riesgo principal de nuestro ecosistema radica en la seguridad del cliente, tanto cibernética como ante la posibilidad de ser víctima de falsificaciones.

**2.2.1 Propuesta de valor.** Nuestro ecosistema digital ayuda a los compradores potenciales que quieren tener acceso al mundo del arte reduciendo obstáculos asociados a la compra y ofreciendo atención y recomendaciones personalizadas. Esto lo hacemos a través de la combinación entre una plataforma Web (página) y una aplicación para móviles que alberga una red social donde interactúan los compradores potenciales y los artistas que almacenan sus obras en Artur. Además de permitir a los artistas almacenar, exponer y vender sus obras a los compradores, también ofrecemos contenidos exclusivos a nuestros usuarios. Estos son provistos no sólo por un curador de planta, sino por los textos provistos por nuestros usuarios y por invitados.

Así mismo, le ofrecemos a los artistas herramientas para que puedan vender más y dedicarse a su obra al encargarnos de distintas tareas logísticas asociadas con su oficio. Entre ellas, procesos de costeo, legales, tributarios, conexiones con galerías y clientes potenciales, almacenamiento físico (bodegas) y virtual (*cloud computing*), impresiones, marquetería y envío. También le ofrecemos, gracias a los servicios de la plataforma, insights obtenidos a partir de los datos de la red.

Uno de los obstáculos más comunes a la hora de comprar arte está en los costos de las obras. Buscamos, a través de la venta de reproducciones limitadas y originales a bajo costo (siguiendo el modelo de espacios como la Feria del Millón en Bogotá), democratizar el arte. Estas reproducciones, sin embargo, tendrán todos los certificados de originalidad y, al ser limitadas, mantendrán la exclusividad de la obra. Otro factor diferenciador para acercar el arte a públicos que desean acercarse a este mundo es la creación de un espacio pedagógico, a través de contenidos en lenguaje simple (artículos, videos) que permitan al neófito acercarse a un mundo complejo como el artístico. También deseamos acercar al artista al público, lo que haremos a través de entrevistas, webcasts, interacción individual con el cliente.

En este sentido, la plataforma adquiere una importancia capital para nuestro proceso. A través de esta adquiriremos conocimiento sobre nuestros clientes para que ellos, bien compradores ocasionales y neófitos o expertos conocedores del mundo del arte, conozcan artistas nuevos y jóvenes que puedan interesarles según sus intereses, sus compras recientes y su interacción dentro de la plataforma. Esta plataforma, al mismo tiempo, es una opción interesante para que empresas que tengan en sus targets a audiencias similares a las nuestras puedan llevar su publicidad, sus eventos y sus productos o servicios a esas audiencias que, a su vez, tendrán la oportunidad de sentirse parte de un grupo exclusivo al hacer parte de Artur.

**2.2.2 Segmentos del cliente.** Nuestros clientes están divididos en dos tipos: los compradores del arte y los artistas. En el caso de los compradores de arte, se presenta un caso sui generis al pensar en su caracterización, en tanto que, al ser un producto que no deviene en una necesidad vital, es un producto que implica hedonismo. Por lo tanto, satisfacer la necesidad de comprar arte genera satisfacción personal, social y emocional. Esta se logra en tanto que, siendo una red social, generamos exclusividad al saciar un deseo suntuario, satisfacción cultural y, con respecto a nuestros clientes que desean acceder al medio,

pertenecer a un espacio que, por razones de costos o de otros obstáculos, antes les era negado. Ante los dolores asociados a la compra de arte, sobre todo aquellos asociados a los valores de las obras, buscamos ofrecer originales de todo precio y reproducciones limitadas que le permitan a los clientes de Artur tener la posibilidad de acceder al mundo del arte sin gastar más dinero. Esto no impide, empero, que tengamos obras de alto costo para coleccionistas premium que, al tener mayor capital cultural, se sientan retados a comprar arte más costoso que satisfaga sus necesidades.

Para el artista, nuestro servicio principal es ofrecer todo el apoyo logístico que necesitan. Buscamos que ellos vean en Artur todo el apoyo de la gestión de su negocio para que se concentren en realizar su obra, puedan obtener distintas fuentes de ingreso por medio del as reproducciones, conectarse con clientes potenciales, críticos, galerías, exposiciones, universidades y proveedores, recibir insights de su obra y permitirle ascender en el ciclo de vida del artista.

**2.2.3 Socios clave.** Un ecosistema como Artur exige tener socios de todo tipo. Empresas de marquería, empaque, almacenamiento y envío de mercancías serán clave para que el proceso de compra de obras de arte sea expedito y responda a las expectativas de nuestros clientes. A su vez, es necesario contar con empresas que nos permitan cumplir con la promesa de seguridad de datos de nuestros clientes, aliados en *cloud computing*, protección contra el fraude y pagos seguros *online* y *offline*. Para el apoyo a los artistas en su back office, necesitamos recibir el apoyo de asesores legales (abogados especializados en propiedad intelectual y en derecho tributario) y contadores. El desarrollo de la plataforma exigirá contratar a un diseñador gráfico que maneje toda la imagen corporativa y la marca de Artur, así como un desarrollador y programador Web que serían contratados de planta en Artur. Por último, necesitamos contar con el concurso de personas que nos ayuden a difundir

nuestro mensaje. Si bien los influenciadores en redes sociales son un fenómeno reciente, el mundo del arte tiene a personajes como compradores frecuentes, curadores y, en general, personas reconocidas por su interés en las artes plásticas que pueden ser aliados interesantes para difundir dentro y fuera de las pantallas el mensaje de Artur. En este sentido, nuestro crítico-curador también es un aliado clave, ya que dará la solidez intelectual a nuestro proyecto. Los mismos artistas, a través de sus redes sociales y del voz a voz, también son aliados nuestros; al igual que los compradores de arte, quienes buscarán difundir el mensaje de nuestro producto a sus conocidos interesados en acercarse al mundo del arte o consolidar su presencia.

**2.2.4 Actividades clave.** Nuestra actividad principal es la venta de arte. Desde esa actividad se derivan todas las demás que girarán alrededor de Artur. Una de las más interesantes para los clientes es un simulador de decoración. El cliente enviará a Artur una foto del espacio donde desea colgar su producto. Gracias a un sistema de realidad virtual, podremos no sólo mostrarle cómo va a quedar, sino darle alternativas de marquetería para que el producto llegue a la casa del cliente como él lo desea y que sea la mejor opción para su espacio.

Otra actividad importante es dar educación artística en términos sencillos. Para ello buscamos desarrollar un blog dirigido por un crítico-curador de planta y abrir un espacio donde historiadores de arte, artistas, filósofos, literatos e intelectuales participen y hablen no sólo de los artistas de Artur, sino del arte en general. Que Artur sea el espacio donde se discuta sobre arte y, a diferencia de otros espacios donde el lenguaje y la discusión teórica son complicadas para el novato (vgr. Esferapública), se pueda convertir el lenguaje cotidiano en lenguaje artístico.

Por último, queremos ser el espacio donde la información artística de Colombia se sepa primero. Nuestro crítico-curador también será el encargado de divulgar los eventos, exposiciones, subastas y las noticias más importantes del mundo del arte, convirtiendo a nuestros clientes en receptores privilegiados de la actualidad artística.

**2.2.5 Recursos clave.** El recurso tangible principal de nuestro proyecto es una plataforma multicanal para poder cumplir nuestra misión. Inicialmente esta plataforma será un sitio web equipado con *e-commerce* y un blog de contenidos para todo tipo de público, este sitio web será la versión beta de nuestra red (versión inicial que se va ajustando de acuerdo a las falencias en usabilidad que se presenten). Más adelante, lanzaremos una app que cumpla los mismos objetivos del sitio web.

Por otro lado, la forma en que vamos a atraer públicos nuevos a nuestra plataforma será por medio de redes sociales; tendremos presencia en Instagram, Facebook y Twitter. Los recursos intangibles que necesitaremos en nuestro proyecto son: el *know how* de un programador, para que esté atento a las necesidades en materia de tecnología del proyecto, el *know how* de un crítico de arte, que sea curador y nos conecte con el mundo del arte y el *know how* de un administrador, que preste los servicios de asesoría en gestión a los artistas.

**2.2.6 Relaciones con clientes.** Nuestra relación principal con el artista será la retroalimentación que daremos de su obra a través de los insights provistos por el ecosistema digital que es Artur. Desde ahí haremos que el artista sea reconocido dentro de la red y logre tener un papel cada vez más relevante en el mundo del arte. Por otro lado, los compradores tendrán una relación cercana con nuestros artistas que, a su vez, son los proveedores de nuestros productos. Alternativas como los chats con los artistas y ser destacados en nuestro blog y nuestra plataforma de artículos serán vitales para que los compradores se sientan parte de la experiencia de construcción de una obra de arte. Al mismo tiempo, tenemos clara la

necesidad de acercarnos a todas las dudas de los clientes a la hora de comprar arte, sobre todo si es en una plataforma virtual. Por ello, buscamos tener distintas opciones de pago seguro *online* y *offline*, así como una asistencia permanente a nuestros clientes por medio de chats.

**2.2.7 Canales.** Nuestro canal principal es nuestra plataforma. Esta tendrá un portal de e-commerce, un blog, una sección de artículos sobre arte escritos en lenguaje sencillo para todos nuestros clientes, una red social con biografías y colecciones de los artistas y perfiles de los clientes, donde tanto clientes como artistas podrán conectarse y saber qué interesa a cada quién. Desde la plataforma parten los demás canales de Artur: primero, el newsletter semanal que recibirá cada miembro de Artur con información relevante, tanto de artistas destacados como de insights para los artistas, así como invitaciones a eventos y publicidad relevante para los clientes. Segundo, las redes sociales serán nuestras aliadas: mientras que en Facebook destacaremos artistas, publicaremos nuestros eventos y visitaremos estudios, en Instagram tendremos una publicación constante de obras y destacaremos artistas para que nuevos clientes se acerquen a Artur.

**2.2.8 Estructura de costos.** Artur cuenta con una estructura de costos enfocada a tercerizar gran parte de los servicios para, de esta manera, tener acceso a equipos de trabajo de alta calidad y reducir los costos de planta al máximo. En cuanto a todo lo relacionado con los costos de administración, soporte de los portales y apoyo en generación de contenido para la ejecución de estrategias enfocadas al posicionamiento de la red, se ha decidido contratar a una agencia de marketing que nos apoye desde la parte estratégica hasta la ejecución. Con la agencia se negociará una mensualidad ajustada a nuestras necesidades. Por otro lado, para acelerar el posicionamiento de la red se negociará una mensualidad con una agencia especializada, encargada de captar usuarios iniciales y luego atraer más usuarios que amen el arte y compren obras.

Para disminuir los costos al máximo mientras la plataforma atrae mercado, los socios conformarán el equipo de planta. Por ello, en aras de volver viable la idea y tener la mayor calidad posible en nuestro equipo, invitaremos a participar en Artur a un curador, quien se encargará de hacer los procesos de selección de artistas, ser el punto de contacto entre los artistas y el equipo de la plataforma y escribir algunos contenidos para el blog. También invitaremos a un programador que será el encargado de mantener la plataforma, de realizar las modificaciones y optimizaciones necesarias para que Artur funcione como lo deseamos. Tanto el curador como el programador tendrán una participación en Artur sujeta al cumplimiento de unos hitos, ya que consideramos estratégica su participación y su compromiso con el proyecto. Otra forma de reducir costos es trabajar con una metodología de *home office*, que nos permitirá evitar la inversión en el arrendamiento de espacios y los costos que esto conlleva. Sin embargo, este método de trabajo implica costos de telecomunicaciones para todo el equipo de trabajo, los cuales serán asumidos por Artur.

En cuanto a los costos variables que implican las ventas y los servicios, vamos a conseguir diferentes alianzas con empresas de logística, envíos y empaques, marquería, mercadeo, agencia de *free press*, abogados (tanto tributarios como especializados en propiedad intelectual) e impresión. Estas alianzas, además de permitirnos ofrecen un servicio de alta calidad que concentre todos los servicios que exige el artista para gestionar su negocio, nos da la oportunidad de referir clientes a estas empresas y cobrar un pequeño recargo que nos permitirá tener otra fuente de ingresos. La estructura de costos tiene cuatro componentes:

- Mensualidad agencia marketing
- Mensualidad Free press
- Mensualidad Equipo de planta
- Mensualidad plan de telecomunicaciones.

**2.2.9 Fuentes de ingresos.** Artur está pensada desde la perspectiva del artista, por lo que busca eliminar los métodos tradicionales de cobro que reducen la rentabilidad del arte como negocio. Para ello, hemos estructurado un modelo de cobro de comisiones bastante amigable que, a medida que el artista pague más dinero para estar en la plataforma, reduce la comisión cobrada a Artur hasta el plan Maestro (el más completo), donde se eliminan las comisiones.

Sin embargo, somos una herramienta abierta para el artista. Así, un usuario que tenga el plan Aprendiz (gratuito) puede tener acceso a todos los servicios de Artur siempre y cuando pague por cada servicio. Cuando el usuario adquiere planes más costosos, se le ofrecerá un paquete de servicios consumibles limitados que podrá utilizar hasta acabar ese cupo. Si desea hacer uso de ese servicio una vez acabado su cupo, deberá pagar por él. Por último, nos suscribiremos a Google Display Network, donde tendremos la oportunidad de ofrecer publicidad a nuestros clientes acorde a sus preferencias, intereses y hábitos de navegación.

Se especifican las fuentes de ingresos en orden de importancia:

1. Pago Mensual de usuarios.
2. Cobros por los servicios.
3. Comisión.
4. Publicidad

## 2.3 DOFA

**Tabla 2. DOFA**

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ecosistema digital</li> <li>- Venta de reproducciones garantizadas</li> <li>- Precios bajos para originales y reproducciones</li> <li>- Diálogo constante con teóricos en un lenguaje fácil</li> <li>- Facilidad Web y móvil (<i>app</i>)</li> <li>- Entrega de análisis e <i>insights</i> a los artistas</li> <li>- Apoyo a las operaciones asociadas al artista como productor</li> <li>- Formato de red social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco legal favorable al desarrollo de las industrias culturales en Colombia</li> <li>- Incubadoras dedicadas a las industrias creativas (UNESCO, 2010, p. 99)</li> <li>- Incentivos fiscales</li> <li>- Interés cada vez mayor en la economía naranja en la región</li> </ul>
<b>FACTORES NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de la tecnología para garantizar el éxito del sistema</li> <li>- Necesidad de profundizar más en el conocimiento de entornos tecnológicos y construcción de algoritmos</li> <li>- Necesidad de crear contacto con artistas para que sean los clientes iniciales de Artur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible desinterés de los artistas</li> <li>- Percepción de algunos clientes</li> <li>- Algunos competidores extranjeros tienen envío global de sus obras</li> <li>- Ya existen competidores establecidos en Colombia que ofrecen arte en plataformas virtuales</li> </ul>

Tabla 2. DOFA. Elaboración propia.

## 2.4 Benchmark

Si bien Artur es una plataforma novedosa para el mercado colombiano, no es la única en nuestro país. A mediados de 2015 se lanzó Artrade, un espacio que busca hacer más amigable el proceso de compra de arte, dar a conocer a nuevos creadores nacionales y permitir que el artista elija tanto las piezas a vender como los precios de sus obras. Ofrece servicios de venta de dibujo, escultura, impresos, fotografía y pintura, además de regalos para hombres, mujeres y niños, cuyo único filtro para el cliente es el precio. En Artrade el artista tiene la posibilidad de ingresar su información personal (nombre, párrafo introductorio escrito por él, foto y colección disponible para la venta), siempre y cuando pase el proceso curatorial que filtra los artistas que entran allí. El artista, además, tiene la posibilidad de ser destacado en el blog de Artrade, donde se ofrecen los perfiles de estos “artistas de la semana” así como consejos decorativos y de regalos. Artrade tiene adicionalmente contenido básico en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest) y, al principio de la plataforma, había calendario de eventos que ya no se actualiza. La única fuente de ingresos de Artrade es la comisión del 35 % que cobran al artista por cada venta (Artrade, s.f.).

Por otro lado, la Galería MOA se dedica exclusivamente a la fotografía y se promociona como “la primera galería virtual de fotografía en Colombia”. Sus creadores consideran que para disfrutar del arte, del buen diseño y de la fotografía no hay que ser ni experto ni adinerado. Ofrecen ediciones limitadas de las obras de sus fotógrafos afiliados, todas con certificado de autenticidad y número de serie, las cuales se compran *online* o se adquieren con un bono de regalo, se imprimen según el acabado deseado por el cliente (acrílico, marco *premium* o retablo flotado en aluminio) y el tamaño elegido con un servicio de curaduría ofrecido al cliente, y se envían en diez días hábiles a su domicilio. Un atractivo de MOA es su programa de responsabilidad social, donde regalan un par de lentes a niños pertenecientes a la Fundación Volver por cada compra realizada en su plataforma. Además, tienen una línea

institucional donde llevan la obra de sus artistas a clientes como hoteles, oficinas, restaurantes y áreas sociales. Los fotógrafos que trabajan con MOA son seleccionados a partir de un portafolio y clasificados en categorías como *master* (fotógrafo premiado dentro o fuera de Colombia), *professional* (fotógrafo profesional) o *young artist* (aficionados). Una vez seleccionados, se les ofrece la información de la comisión que deben pagar a MOA, la cual no está disponible en su página (MOA, s.f.).

En el mercado hispanoamericano se destacan dos plataformas: la argentina El artista online y la española Artelista. La misión de El artista online es promover el arte latinoamericano e impulsar a los artistas que quieran pertenecer a esta comunidad. En este sentido, son una plataforma que ejerce de intermediario entre el artista y el cliente, quien debe consultarle al creador de la obra para negociar el precio de la obra. Debido a esta característica, El artista online carece de herramientas de pago *online* o de carritos de compras donde esté la posible obra a ser adquirida; además de que no hay comisión de la obra para El artista online. Sin embargo, ofrece la posibilidad de devolver la obra y reembolsar el dinero al cliente de no estar satisfecho. Para el artista existen cuatro planes que oscilan entre cero y cinco dólares mensuales y ofrecen, desde asistencia básica sin la posibilidad de exponer obras (plan gratuito) hasta la posibilidad de exponer un número ilimitado de obras, ser promocionado en exposiciones, redes sociales y el *home* de El artista online (plan profesional, de cinco dólares al mes) (El artista online, s.f.).

Artelista es una plataforma española creada en 2004 gracias al apoyo del gobierno de su país. Busca, a través del almacenamiento de las obras del artista en su espacio virtual específico, darle visibilidad a los artistas para con sus clientes, a quienes les ofrece las obras a la venta sin que artistas o clientes se preocupen por la autenticidad, la logística y la exportación. Se plantean como aliados de los artistas al asesorarlos en su negocio, yendo más allá de una

plataforma de compra y venta *online* a través de medios seguros de pago. Entre sus servicios se encuentra Artelista Magazine, un blog con actualización constante de contenidos sobre arte como perfiles de artistas, recomendaciones de libros, críticas de exposiciones y visitas a talleres, entre otros. También ofrecen a los clientes una selección curatorial de artistas emergentes que, según Artelista, se valorizarán en el futuro. Gracias a una alianza realizada con HP, ellos se encargan de la impresión de reproducciones de alta calidad con su certificado de originalidad. Para los artistas hay distintos servicios según los planes ofrecidos por la plataforma, aunque todos los planes incluyen un contacto directo con el cliente, la posibilidad de publicar todas las obras que deseen sin publicidad, estadísticas de visitas, sello de garantía de Artelista para las obras y reproducciones, presencia en versiones para móviles y tabletas, y una comisión del 35 % para la plataforma; siendo estos los beneficios ofrecidos por el plan de inicio, que cuesta 4,99 euros mensuales. Para el plan profesional, de 9,99 euros al mes, se agregan a estos beneficios la aparición en *newsletters* semanales, la posibilidad de publicar sus datos de contacto y una comisión del 30 % para Artelista. Y el plan maestro, que cuesta 29,99 euros al mes, reduce la comisión para Artelista a un 25 %, remueve la publicidad de otros artistas y lo incluye en la preselección de artistas para invertir en un futuro (Artelista, s.f.).

Fuera del entorno de habla hispana, se destacan el portal francés Art Majeur y el británico Saatchi Art. La idea de Art Majeur es permitir a los artistas contemporáneos presentar y vender su trabajo por sí mismos, sencilla e intuitivamente, con una relación directa entre compradores y artistas de todo el mundo. Al igual que El artista online, Art Majeur no es un intermediario y prefiere convertir la venta de arte, tanto originales como reproducciones (realizadas de forma artesanal), en un asunto entre el cliente y el artista, quien se encarga de elegir la empresa de transporte más conveniente y enviar la orden de compra para el usuario; esta compra puede realizarse tanto por la página del artista como por Facebook (en cuentas

platinum o páginas Web personales). Art Majeur, además, ofrece a los artistas la posibilidad de almacenar sus obras en los servidores. Una de las características más interesantes de Art Majeur es la posibilidad de que el artista, como en Artelista, tenga su página Web propia; sin embargo, a diferencia de Artelista que incluye su dominio ([www.artelista.com](http://www.artelista.com)) en la página del artista, Art Majeur da un dominio propio al artista y un correo electrónico particular. En cuanto a sus fuentes de ingresos, Art Majeur tiene tres planes: un plan básico gratuito que cobra un 10 % de comisión por venta, permite mostrar máximo diez imágenes en la página y ofrecer reproducciones de alta calidad para la venta. La cuenta platinum, que cuesta 4,08 euros mensuales, quita las comisiones y ofrece un número ilimitado de imágenes para exponer. Adicionalmente permite vender en Facebook, proteger las imágenes de las obras mediante marcas de agua e impulsar al artista en las audiencias de Art Majeur. Por último, el plan de página Web, cuyo costo es de 8,25 euros mensuales, ofrece los mismos contenidos de la cuenta *platinum*, pero desde un sitio Web albergado y creado por Art Majeur con un dominio propio para cada artista (Art Majeur, s.f.).

Por último, Saatchi Art es la plataforma de compra virtual de una de las galerías más prestigiosas del mundo y, como se vio en el capítulo 1 de esta investigación, la responsable de mostrar a algunos de los artistas más influyentes del mundo hoy en día. Su ecosistema virtual busca conectar a las personas con el arte y los artistas que ellos aman a través de una selección de pinturas, dibujos, escultura y fotografía, tanto originales como reproducciones, en diferentes rangos de precios. Por otro lado, provee a los artistas alrededor del mundo con un ambiente curado donde exhibir sus obras. Para los clientes ofrece asesoría curatorial, políticas de reembolso total, *newsletter* y venta de originales y reproducciones. Por otro lado, a los artistas les ofrece *The Artist Handbook*, un manual virtual donde el artista aprende cómo vender, empacar, fijar precios y cargar sus obras en la plataforma, además de aprender sobre procesos de marketing y posicionamiento de marca, mejorar su perfil y otros temas. También

les ofrece la posibilidad de ser promocionados en catálogos impresos y redes sociales, un *newsletter* exclusivo para conocer temas de gestión, una calculadora de precios de obras y la posibilidad de segmentar sus obras por medio de palabras clave. Para entrar en esta plataforma, el artista se somete a un proceso curatorial que toma 24 horas. A diferencia de otras plataformas virtuales, Saatchi delega en el artista el proceso de empaque y en el comprador los gastos de envío. Para obtener ganancias, esta plataforma se basa exclusivamente en las comisiones, que son del 35 % de la venta de originales y reproducciones (Saatchi Art, s.f.).

## **2.4 Plan de marketing**

Artur es un proyecto tecnológico que se desarrollará en el ámbito digital pues es más barato que el marketing tradicional, más efectivo porque la gente consume más tiempo en línea y nos permite segmentar y atraer tráfico a nuestro sitio que es el *core* de nuestro negocio (Reed, 2014). Artur será todo un ecosistema digital (*app*, página Web, redes sociales), aunque inicialmente contaremos solo con una página web equipada con e-commerce y con presencia y gestión de redes sociales. Hemos definido dos tipos de clientes en nuestro proyecto; los artistas y los compradores de arte. Los artistas van a ser nuestro foco, pero necesitamos ofrecerles también un mercado de clientes potenciales. Cada grupo de clientes necesita unas estrategias diferentes para atraerlos a nuestra página. Para nuestro plan de marketing, nuestro aliado es una agencia de marketing digital (ID Interactive) porque son expertos en manejo de redes sociales, mantenimiento de sitios web y presentación de resultados. Esta agencia nos ofreció un paquete de marketing digital, relacionado en la Tabla 3.

De acuerdo al paquete presentado por la agencia de marketing, ellos se encargarán de diseñar todas las comunicaciones de redes (diseño de cover, diseño de posts, producción de video y diseño de infografía) y del manejo de redes (hacer posts, responder comentarios y mensajes).

Adicionalmente, ellos pautarán nuestras comunicaciones con Google Adwords, Facebook, Instagram y Twitter, donde tendremos entradas promocionales para tener mayor alcance. La ventaja de estas pautas digitales es que se puede hacer una segmentación por intereses de las personas que alcanzaremos según sus intereses afines al arte (artistas, galerías, museos, medios especializados, entre otros).

**Tabla 3. Costos de gestión de redes sociales y estrategia SEM/SEO**

Descripción	Valor total
Reporte mensual en redes	\$ 510.000
Diagnóstico SEO de la página	\$ 2.490.000
Video para redes sociales	\$ 79.500
Diez posts para redes	\$ 1.125.000
Fotos de portada para redes	\$ 292.500
Infografía para redes	\$ 375.000
<i>Community manager</i>	\$ 375.000
Ejecutiva de cuenta	\$ 525.000
Inversión en SEM ( <i>Google AdWords</i> )	\$ 3.000.000
Inversión en pauta en Facebook e Instagram	\$ 2.000.000
Inversión en pauta en Twitter	\$ 1.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 11.772.000</b>

Tabla 3. Costos de gestión de redes sociales y estrategia SEM/SEO. Elaboración propia a partir del correo electrónico enviado por María Fernanda Aguilera, *account manager* de ID Interactive, a los autores el 12 de mayo de 2017.

En marketing digital, queremos estar presentes en la vida de nuestros usuarios y de usuarios potenciales por medio de las siguientes estrategias:

- Marketing por correo electrónico: tendremos una base de datos de registro por donde enviaremos información constantemente.
- Marketing de influenciadores: Personas activas en digital que se muevan en el nicho artístico y que hagan entradas en redes de nuestra plataforma.

- Inversión en pauta en medios digitales: *Google Search*, para que nuestro sitio aparezca en las primeras tres opciones de Google al buscar algún termino clave de nuestro sitio. También usaremos Facebook, Instagram y Twitter para darle alcance a los posts que hagamos de la mano con la agencia y que lleguen a la mayor cantidad de personas posibles que se encuentran en nuestro *target*.
- Plan de referidos: Para los artistas que hacen parte de nuestra plataforma, está la posibilidad de invitar a otros artistas y recibir beneficios. Si invitan a un artista tienen derecho a tres meses en Plan Emergente, si invitan tres artistas tienen derecho a tres meses de Plan Profesional y si invitan cinco tienen derecho a seis meses de Plan Maestro.

Para los artistas se manejará un tipo de comunicación que los atraiga por todos los servicios que les ofrecemos para que mejoren su gestión. Nos venderemos como un aliado de los artistas que les interesa ayudarlos a vivir del arte. Por otro lado, para los compradores seremos más promocionales y nos enfocaremos en promocionar las obras y la seguridad en pagos, envíos y certificados de autenticidad.

Para la etapa de lanzamiento, además de las estrategias en marketing digital, tendremos las siguientes estrategias:

- Planearemos un evento de lanzamiento donde invitaremos a figuras importantes en el mundo del arte. Allí expondremos las obras de nuestros primeros artistas afiliados y ofreceremos un ambiente de tertulia alrededor del arte, a cargo de académicos invitados.
- Ofrecer entradas a eventos a compradores potenciales.
- Ofrecer a artistas profesionales el paquete de maestro por seis meses para que disfruten de todos nuestros servicios.

- Visitar universidades y escuelas de artes para atraer el mayor número de artistas emergentes posible.
- Ofrecer charlas en universidades donde expliquemos los servicios que ofrecemos a los artistas y cómo esto puede optimizar su labor.
- Alianzas con ferias como Artbo, La Feria del Millón y Barcú para ofrecer, desde las compras que se hagan en Artur, promociones e invitaciones por medio de nuestra plataforma.
- Alianza con revistas de arte (por ejemplo, la revista Exclama) para que generen contenido relacionado a nuestro sitio y más personas del medio conozcan el servicio que ofrecemos.

## **2.5 Marco legal**

ARTUR va a ser una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) debido a la facilidad en el proceso de creación y a los bajos costos de los trámites. Este tipo de sociedad no necesita escritura pública para constituirse puesto que permite hacerlo por medio de un documento privado. Además, la S.A.S. se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo (ICESI, s.f.). Es una clase de asociación empresarial flexible y menos costosa para agilizar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil contar con el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento (Portafolio, 2010).

El primer paso es consultar el nombre o razón social que deseamos registrar en el Registro Único Empresarial y Social para verificar que no exista otra empresa con el mismo nombre. Tras investigar en el registro, encontramos que Artur como razón social ya existe. Por ello, nuestra razón social será Art U R SAS. Escogimos este nombre para nuestra razón teniendo

en cuenta nuestro deseo de democratizar el arte: jugamos con el U R (contracción de *you are*, “tú eres” en inglés) y la palabra *art* (arte) para crear Artur.

El siguiente paso es la inscripción de la sociedad en la Cámara de Comercio. Para esto se debe diligenciar un formulario único empresarial (se consigue en la misma Cámara de Comercio), un pre-RUT, un documento privado de constitución (estructura de la empresa en un formato) y adicional, una fotocopia de la cédula del representante legal.

Una vez se registre Art U R S.A.S. en la Cámara de Comercio, nos entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil que usaremos para abrir la cuenta de ahorros. También nos darán una segunda versión del pre-RUT. La cuenta de ahorros se debe abrir a nombre de la empresa y genera un certificado para la DIAN. Luego, debemos tramitar el Registro Único Tributario (RUT), para lo cual necesitamos llevar fotocopia de la cedula del representante legal, titularidad de la cuenta de ahorros de la empresa y versión previa del registro mercantil. Finalmente, se tramita el registro mercantil definitivo y la empresa está constituida legalmente (PUC, s.f.).

**Tabla 4. Gastos legales de creación**

Descripción	Valor total
<b>Capital suscrito</b>	<b>\$ 45.000.000</b>
Autenticación en notaría (dos socios)	\$ 6.900
Registro en Cámara de Comercio (0,49 % del valor)	\$ 220.500
Formulario de registro	\$ 4.000
Derecho de inscripción	\$ 31.000
Matrícula (primer año)	N/A
Certificados de existencia (2)	\$ 8.600
Inscripción de los libros	\$ 10.300
<b>Total</b>	<b>\$ 281.300</b>

Tabla 4. Gastos legales de creación. Tomado de Revista Mprende (2015).

### 3. El paisaje de Artur: cómo funciona

#### 3.1 La plataforma digital

Artur es una plataforma digital cuyo objetivo es conectar el mundo de las artes y ser un aliado de los artistas. Los servicios que se ofrecerán serán dirigidos a solucionar necesidades que tienen los artistas en su proceso de creación. Sin embargo, la plataforma también será un e-commerce dirigido a compradores potenciales de arte, amantes del arte, coleccionistas y curiosos. Por esta razón, los artistas o clientes potenciales tendrán un usuario y contraseña que al ingresar determinará el menú que les aparece. Una persona sin usuario o contraseña también puede navegar en el sitio y mirar las obras y artistas disponibles, pero para realizar una compra sí debe registrarse.

En este orden de ideas tenemos un home con un menú general que es el que se muestra cuando cualquier persona entra al site y siempre estará presente, otro home con un menú adicional especial para artistas y otro con un menú adicional para compradores.

El primer paso es el registro, donde se pedirá aclarar qué tipo de usuario es la persona que ingresará: artista o comprador. Posteriormente, la persona ingresa con su usuario y puede navegar en el sitio con su perfil.

Para poder mostrar cómo nos imaginamos la plataforma, usamos la herramienta MockFlow (<http://www.mockflow.com>), la cual permite diseñar un borrador de lo que se diseñará para el sitio web. Este borrador se denomina *wireframe*, es una ilustración bidimensional del diseño de una página Web que se concentra en organizar el contenido y mostrar las funciones disponibles (Usability.gov, s.f.). La figura 6 muestra la vista del home general que cualquier persona verá al visitar la página; mientras que en la figura 7, encontramos cómo verá la

Figura 6. Home de Artur

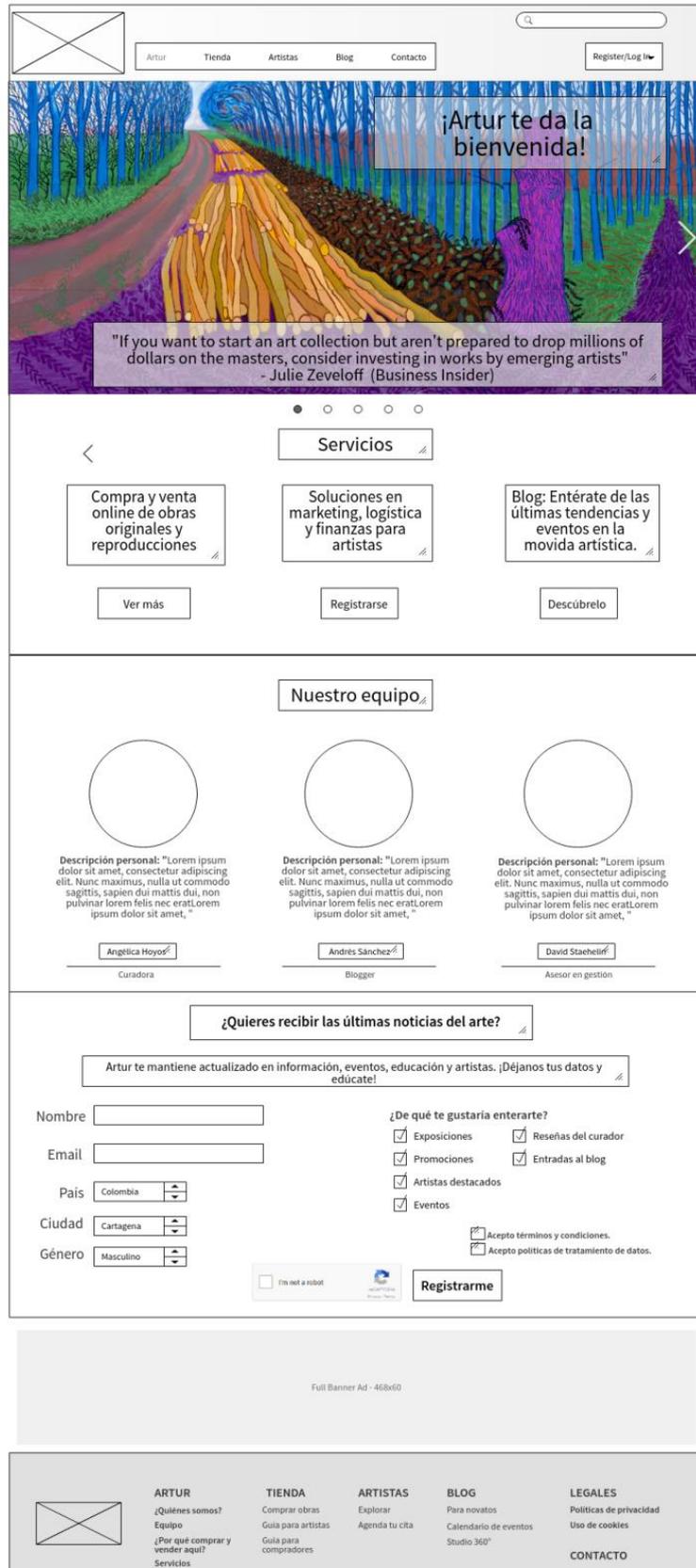


Figura 6. Home de Artur. Elaboración propia. Se utilizó la plataforma MockFlow.

Figura 7. Home de Artur para el artista registrado

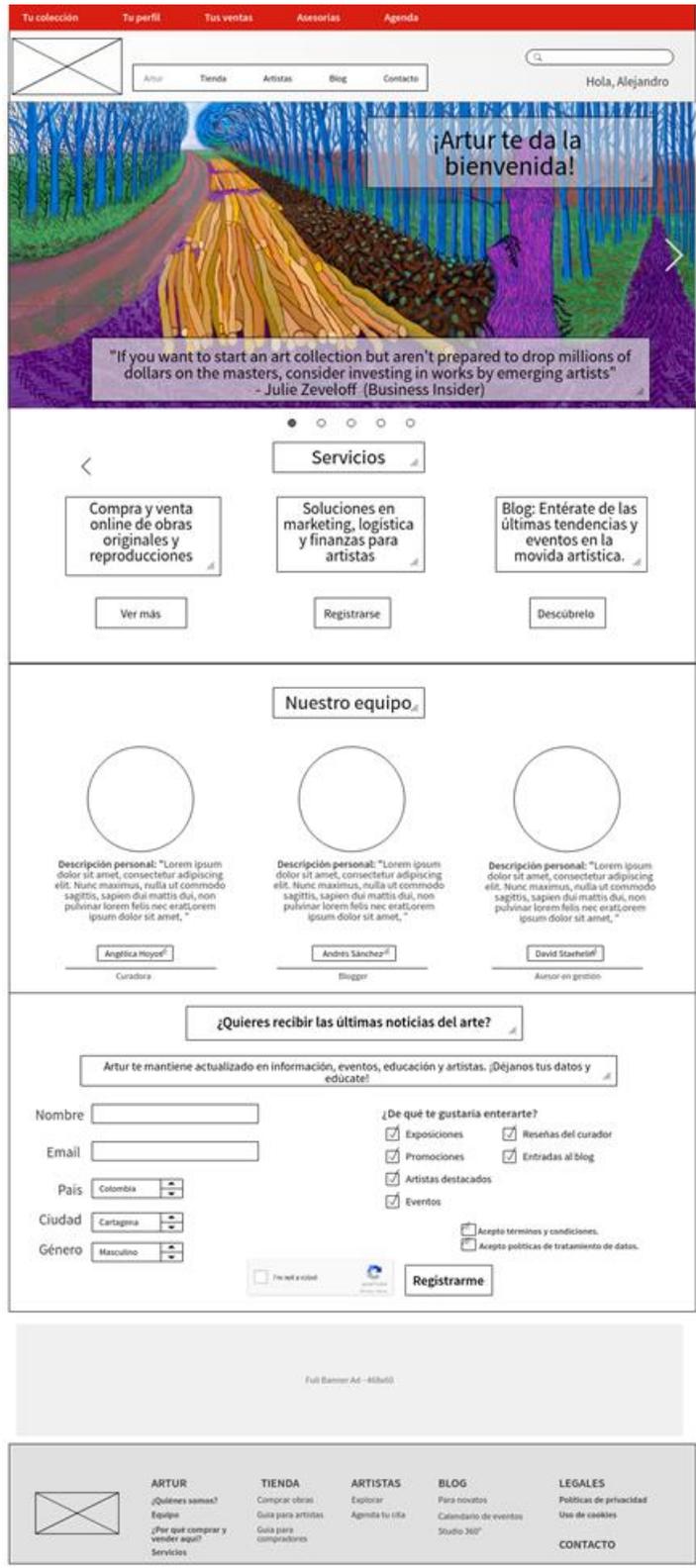


Figura 7. Home de Artur para el artista registrado. Elaboración propia. Se utilizó la plataforma MockFlow.

página un artista registrado. El home va a mostrar una visión general de lo que somos y de lo que ofrecemos. Agrupamos nuestros servicios en tres grupos, mostramos nuestro equipo de expertos y damos la opción de registro al newsletter. El menú superior siempre será flotante, es decir, acompañará al usuario cuando esté baje a ver el contenido. En el pie de página (cuadro gris), se muestran los componentes de cada sección del menú. Para el caso del artista, un menú superior rojo muestra los servicios que les ofrecemos.

### **3.2 Planes para artistas**

Los artistas son el foco de nuestro proyecto, por esto vamos a ofrecerles servicios logísticos, analíticos, de promoción y financieros para que se concentren en lo que realmente les interesa; crear arte. Basándonos en el Modelo de Ciclo de Vida del Artista (artista desconocido, artista emergente, artista profesional y artista famoso), creamos cuatro planes que los artistas pueden escoger. A continuación, mostramos la tabla que describe qué servicios incluye cada plan, las comisiones y los precios:

Un artista escoge el plan que prefiera pero podrá acceder a otros servicios que no estén incluidos en el plan pagando un valor adicional. Para esto contaremos con un tarifario con los precios individuales de los servicios.

Todos los artistas tendrán el mismo menú visible (la franja roja superior que se muestra en el wireframe de la izquierda), sin embargo, cuando acceden a cierto servicio que no está incluido en su plan, se les pedirá que paguen por ese servicio. Esta metodología la vamos a usar con el objetivo de que los artistas sepan todos los servicios a los que podrían acceder si pagaran el plan maestro (incluye todo).

**Tabla 5. Planes de Artur para los artistas**

		Tipos de plan			
		Aprendiz	Emergente	Profesional	Maestro
Servicios ofrecidos por Artur	Acceso a curaduría				
	Almacenamiento en nube				
	<i>Back office</i> : asesoría tributaria				
	<i>Back office</i> : certificados de autenticidad				
	<i>Back office</i> : facturación				
	<i>Back office</i> : fijación de precios y cálculo de costos				
	Chat				
	Correo propio ( <i>username@artur.co</i> )				
	Diálogo con teóricos externos				
	Estados financieros				
	Estudio 360 con fotografía profesional para el blog				
	Envíos gratis				
	Impresión de reproducciones				
	<i>Insights</i> con informe escrito				
	<i>Insights</i> con informe escrito y reunión				
	<i>Insights</i> con informe multiorigen (varios expertos)				
	<i>Insights</i> estadísticos básicos				
	Inventario de obras				
	Logística del transporte de obras a exposiciones en otras ciudades				
	Participación en promociones				
	Perfil escrito por el curador <i>in house</i>				
	Perfil sin publicidad				
	Promocionar obras internamente				
Resaltar en blog					
Resaltar en <i>newsletter</i> (correo)					
Resaltar en redes sociales					
Número de obras a exponer en Artur	3	5	8	15	
Comisión por originales	15%	10%	5%	0%	
Comisión por reproducciones	15%	10%	5%	0%	
Costo mensual para artistas	Gratis	\$ 20.000	\$ 35.000	\$50.000	
Total servicios por plan	5	17	21	26	
Porcentaje de servicios ofrecidos	19%	65%	81%	100%	

Tabla 5. Planes de Artur. Elaboración propia.

La primera sección del menú de artistas es “Tu colección”, aquí podrán cargar las obras que quieran exponer para la venta y además podrán alojar versiones digitales de obras anteriores. En la sección “Tu perfil”, los artistas podrán cargar su foto y escribir una breve descripción de ellos mismos y de su obra. Los planes profesional y maestro ofrecen esa descripción escrita por un curador, es decir, una descripción de un tercero profesional. En “Tus ventas”, los artistas podrán acceder a datos estadísticos de cuanto han vendido, a un record de las ventas que han hecho por medio de la plataforma y a insights de sus resultados (según sea el plan que adquirieron). La sección “Asesoría” incluye todos los servicios que ofreceremos a los artistas para apoyarlo y que se dediquen a crear arte, estos son nuestros elementos diferenciadores. El artista podrá acceder a soluciones legales (propiedad intelectual), contables (facturación), financieras (control de costos, fijación de precios, etc.), tributarias (agenda de pago de impuestos) y de marketing. Por último, en la sección “Agenda” el artista podrá ver sus eventos próximos, citas con clientes, exposiciones, entre otros.

## 4. Los números de Artur: la viabilidad financiera

### 4.1 Inversión inicial

La inversión inicial en su mayoría consta de el desarrollo del sitio Web y la plataforma Artur, este será el principal recurso para iniciar la ejecución de nuestro proyecto. Acudimos a ID Interactive, agencia de marketing digital establecida en Bogotá, para hacer la cotización del desarrollo del sitio web. En cuanto a la plataforma Artur calculamos un monto de \$58,166,500 para completar \$100,000,000 en desarrollos tecnológicos y constitución de la plataforma, presupuesto suficiente para construir una plataforma inicial completa. Los servicios que ofrece la página Web se pueden observar en la cotización de la Tabla 6.

Siguiendo el modelo de espacios como la Feria del Millón, Artur quiere “promocionar a los artistas emergentes –generalmente jóvenes, estudiantes universitarios o recién egresados– que aún no tienen relación con las galerías y que no pueden acceder a espacios adecuados para exponer sus obras” (Semana, 2016). A su vez, queremos incentivar a los clientes a adquirir un portafolio de arte amplio, con precios razonables o inferiores a los ofrecidos por las galerías.

Artur quiere dejar a un lado los métodos tradicionales que se usan para generar ingresos en esta industria y posicionarse como un actor disyuntivo en el sector, siempre con la filosofía de ser la herramienta para el artista pensada desde sus necesidades. Según la revista *Semana* (2016), “cada año se gradúan de las universidades cerca de 1000 artistas que se encuentran con un mercado cerrado, que no da abasto para abarcarlos a todos”, un mercado desatendido por las galerías tradicionales que buscan a artistas consagrados en aras de obtener ganancias mientras que los espacios abiertos a artistas emergentes no tienen pretensiones económicas (Moureau y Sagot-Duvaurox, 2016). A esta situación se suma la dificultad de acceder a espacios artísticos: por ejemplo, en la Feria del Millón de 2016 sólo se admitieron 57 portafolios de 1238 presentados, poco más del 4 % de los artistas (Semana, 2016).

**Tabla 6. Inversión inicial de Artur**

Descripción	Valor total
CMS Home Page ( <i>setup</i> )	\$ 1.852.500
Registro/Flujo de <i>login</i> y recuperación de contraseña	\$ 738.750
Galería Imágenes administrables: <i>Slider</i> de imágenes/carrusel/grilla sin interna de imagen	\$ 986.250
<i>Share</i> Redes Sociales: Compartir contenido en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram)	\$ 318.750
Buscador interno	\$ 836.250
Subir imagen usuario	\$ 836.250
Calendario de eventos interactivo	\$ 1.113.750
Blog	\$ 757.500
Chat <i>online</i>	\$ 525.000
Votación (reseñas y calificación de obras)	\$ 390.000
Diseño página 404	\$ 236.250
Cátalogo de productos y categoría	\$ 4.848.750
Módulo de pedidos - precio personalizado y asignación a centro costo	\$ 2.028.750
Carrito de compras (sin <i>checkout</i> ni integración a pagos)	\$ 1.552.500
Integración con pasarela de pago	\$ 2.002.500
<i>Wishlist</i>	\$ 1.972.500
Filtro producto	\$ 716.250
<i>MiddleWare</i> : Procesamiento de Datos entre ERP y Plataforma de <i>e-commerce</i>	\$ 3.262.500
Implementación <i>tag manager</i>	\$ 412.500
<i>Hosting</i> anual	\$ 2.902.500
Dominio anual (.COM, .CO, .ORG)	\$ 231.000
<i>Home page</i> - no integrada a CMS (2)	\$ 3.922.500
Páginas internas (8)	\$ 7.800.000
Formulario de contacto con base de datos	\$ 738.750
Diseño y corte de <i>mailings</i>	\$ 285.000
Depuración de bases de datos	\$ 311.250
Envío y reporte de <i>mails</i>	\$ 255.000
<b>Total</b>	<b>\$ 41.833.500</b>

Tabla 6. Inversión inicial de Artur. Elaboración propia a partir del correo electrónico enviado por ID Interactive a los autores el 10 de mayo de 2017.

Este dato demuestra que hay muchos artistas jóvenes que, si bien se sienten preparados para exponer sus obras, sienten que las puertas del mercado tradicional se le cierran; un escenario que también sienten algunos artistas que ya llevan un tiempo buscando exponer sus obras.

#### **4. 2 Atracción de artistas**

En Colombia, la Feria del Millón expuso 57 portafolios nacionales y el catálogo de Artrade incluye solo 93 artistas; por otro lado, en el caso de Europa, plataformas como Art Majeur tienen 409 artistas Colombianos en su catálogo y Artelista 3508 artistas Colombianos en cuanto a los internacionales las 2 alcanzan mas de los 100,000 artistas. La diferencia en capacidad de exposición resulta notoria y nos hace identificar que el éxito de una plataforma depende de este factor. El éxito de Artur radica en buena parte en su capacidad de atraer gran cantidad de artistas en una etapa inicial del emprendimiento.

Tener un volumen alto de artistas nos permitirá ofrecer mayor variedad e incrementar las probabilidades de compra y el número de compradores. A su vez, esto nos permitirá incrementar las ventas de los artistas pues están expuestos a más personas interesadas en comprar. Nuestro objetivo es atraer mil artistas en el primer año, tanto colombianos como extranjeros y para lograr nuestro objetivo hemos diseñado un plan de referidos que nos permitirá llamar la atención en el mercado y atraer la mayor cantidad de artistas. Esta estrategia consiste en ofrecer a los artistas un plan de metas de referidos en el cual se le obsequia por un periodo de tiempo uno de los planes que ofrecemos (maestro, profesional o emergente) según cuantos artistas refiera.

A continuación, en la tabla 7 se presentan los resultados esperados de esta estrategia de posicionamiento por referidos a partir de una base de 50 artistas impactados.



### 4.3 Proyección de ingresos

**4.3.1 Proyección de ventas.** Hemos decidido proyectar un mercado base de Artur valorizando las obras expuestas en la plataforma. Según el plan del usuario, el artista tiene un número limitado de obras expuestas a la venta. No obstante, vale aclarar que estas obras expuestas pueden ser actualizadas de manera sencilla con aquellas guardadas en la nube, de esta manera motivamos al artista a pagar la mensualidad del plan de usuario que más se ajuste a sus necesidades. Mientras el usuario aprendiz puede exponer máximo tres obras, el emergente expone cinco, el profesional ocho y el maestro quince. De querer exponer más, el artista tiene la posibilidad de recurrir al tarifario. A partir de esto, podemos calcular el número máximo de obras posibles expuestas en la plataforma y así calcular el valor del mercado que ofrece Artur. Cabe anotar que, a mayor cantidad de obras y valor de mercado, más altas son las probabilidades de compra del cliente.

Para calcular el total de posibles obras vendidas hemos estructurado un plan de metas de porcentaje de cierres que aumenta en proporción directa al crecimiento del mercado de Artur. En la tabla 8 se detallan los cierres esperados de tres tipos de clientes, discriminados según su número de obras compradas. Una vez alcanzados los índices del tercer año, el objetivo es mantenerlos.

**Tabla 8. Cierres esperados según clientes**

Número de obras compradas al año	Año 1	Año 2	Año 3
1	30%	50%	70%
2	10%	30%	30%
3	0%	5%	10%

*Tabla 8. Cierres esperados según clientes. Elaboración propia.*

Este porcentaje de cierre se cruza con la cantidad de usuarios para sacar el número total de posibles obras compradas. Para calcular qué tipo de obras se vendieron, hemos decidido fijar una distribución de lo que esperamos vender por tipo de obra. Hemos proyectado, a partir de

la investigación de mercados realizada, que 50% de los clientes estarán interesados en fotografía, 10% en obras originales de pintura o dibujo y 40% en reproducciones. Sacamos estos valores teniendo en cuenta un total de usuarios iniciales de 5,000. Las tablas 9 y 10 presentan las proyecciones de usuarios compradores y el total de posibles obras vendidas, a partir de una proyección de crecimiento esperada de usuarios activos del 30% anual.

**Tabla 9. Proyecciones de usuarios compradores según tipo de obra**

<b>Usuarios por mercado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Fotografía	2500	3250	4225	5493	7140
Dibujo y pintura	500	650	845	1099	1428
Reproducción	2000	2600	3380	4394	5712
<b>Total</b>	<b>5000</b>	<b>6500</b>	<b>8450</b>	<b>10985</b>	<b>14281</b>

*Tabla 9. Proyecciones de usuarios compradores. Elaboración propia.*

**Tabla 10. Proyecciones # de obras vendidas**

<b>Posibles compras</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Fotografía	825	2137	3933	5114	6648
Dibujo y pintura	165	427	787	1023	1330
Reproducción	660	1710	3147	4091	5318
<b>Total</b>	<b>1650</b>	<b>4274</b>	<b>7867</b>	<b>10227</b>	<b>13295</b>

*Tabla 10. Proyecciones # de obras vendidas. Elaboración propia.*

Proyectamos 5000 usuarios activos iniciales a partir de la cantidad de asistentes a las diferentes ferias importantes artísticas de Bogotá: 12000 en la Feria del Millón, 20000 en Barcú y 35000 en Artbo. Creemos que todos son clientes potenciales, por lo cual buscamos construir una estrategia de alianzas con estas ferias para que un porcentaje de sus asistentes sean parte de nuestra comunidad. Esta estrategia consiste en obsequiar entradas a las ferias por la compra de una obra de arte en nuestra red.

Para validar el número de ventas tomamos como referencia a la feria del millón. Al igual que esta feria, Artur está detrás de las iniciativas de “promocionar a los artistas jóvenes – generalmente estudiantes universitarios o recién egresados– que aún no tienen relación con

emergentes y recién profesionales (Semana, 2016). Nuestro objetivo es incentivar la compra de arte ofreciendo un portafolio amplio de obras de arte a precios razonables o por debajo del precio normal de las galerías. A continuación, en la figura 8 y en la tabla 11 se detalla el crecimiento y las cifras alcanzadas.

**Figura 8. Crecimiento Feria del Millón 2013-16**

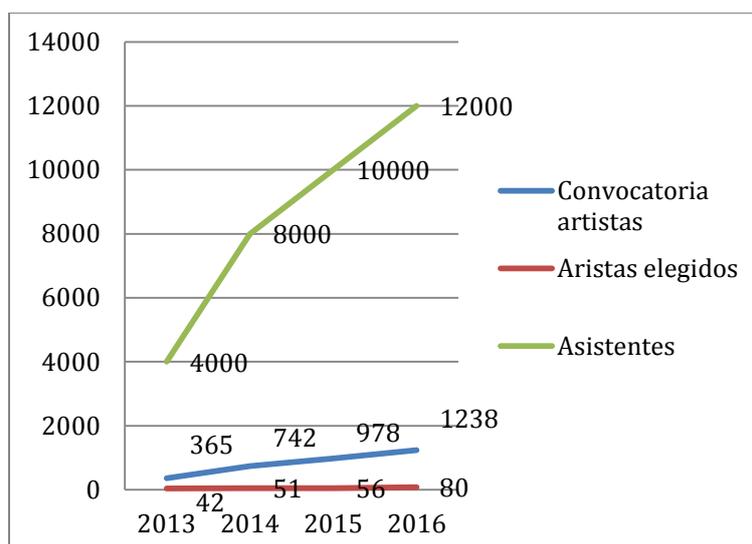


Figura 8. Crecimiento Feria del Millón entre 2013 y 2016. Elaboración propia a partir de datos tomados de Arcadia (2014), Centro Creativo Textura (2014), Dinero (2014), Pimento (2014) y Semana (2016).

Tabla 11. Crecimiento Feria del Millón

	Variación Crecimiento		
	2014	2015	2016
<b>Convocatoria artistas</b>	103%	32%	27%
<b>Artistas elegidos</b>	21%	10%	43%
<b>Asistentes</b>	100%	25%	20%

Tabla 11. Crecimiento Feria del Millón. Elaboración propia a partir de datos tomados de Arcadia (2014), Centro Creativo Textura (2014), Dinero (2014), Pimento (2014) y Semana (2016).

En cada una de las ediciones se logró vender más del 85% de las obras exhibidas. Por ejemplo, en 2014 se vendieron un aproximado de 1000 piezas artísticas expuestas por 51 artistas con un cierre del 96% de las obras exhibidas. Además de estos datos contamos con los resultados de la última Feria del Millón, edición realizada por primera vez en la región Caribe. Allí se vendieron 408 piezas artísticas de 35 artistas elegidos. Uno de ellos, el artista emergente cartagenero Pedro Covo, vendió 10 obras por un precio promedio de \$2,500,000<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Pedro Covo, entrevista personal con David Staehelin y Soad Marín el 25 de mayo de 2017.

Tomando en cuenta estos resultados, creemos alcanzable la proyección de vender 1650 piezas en nuestro primer año.

Para calcular el valor de las obras que vamos a vender hemos discriminado a los artistas en cuatro categorías. Dependiendo de la categoría del artista, el valor promedio mínimo de la obra se multiplica por un índice que varía según el escalafón. Teniendo como referencia a Artelista para calcular el valor mínimo promedio, en la Tabla 12 mostramos los índices por categoría, la distribución aplicando la ley de Pareto y el valor promedio mínimo de una pieza por mercado.

**Tabla 12. Distribución de artistas y precios mínimos**

	<b>Euro/COP</b>	<b>\$ 3.229</b>	<b>Índice categoría</b>	<b>Distribución Pareto para artistas</b>
	<b>Euros</b>	<b>COP</b>	<b>Aprendiz</b>	50 %
<b>Fotografía</b>	€ 73	\$ 235.717	<b>Emergente</b>	30 %
<b>Dibujo y pintura</b>	€ 150	\$ 484.350	<b>Profesional</b>	15 %
<b>Reproducciones</b>	€ 86	\$ 277.694	<b>Maestro</b>	5 %

*Tabla 12. Distribución de artistas y precios mínimos. Elaboración propia.*

Con las variables establecidas se proyecta vender las cifras consignadas en la tabla 13.

**Tabla 13. Proyección de ventas**

<b>Ventas por mercado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Fotografía</b>	\$350.039.745	\$906.655.976	\$1.668.936.468	\$2.169.617.408	\$2.820.502.631
<b>Dibujo y pintura</b>	\$143.851.950	\$372.598.346	\$685.864.302	\$891.623.592	\$1.159.110.670
<b>Reproducción</b>	\$329.900.472	\$854.492.207	\$1.572.915.466	\$2.044.790.105	\$2.658.227.137
<b>Total</b>	<b>\$823.792.167</b>	<b>\$2.133.746.530</b>	<b>\$3.927.716.235</b>	<b>\$5.106.031.106</b>	<b>\$6.637.840.438</b>

Tabla 13. Proyección de ventas. Elaboración propia.

La tabla 14 presenta el *ticket* promedio por pieza proyectado.

**Tabla 14. Proyección de *ticket* promedio por pieza**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Fotografía	\$424.291	\$424.291	\$424.291	\$424.291	\$424.291
Dibujo y pintura	\$871.830	\$871.830	\$871.830	\$871.830	\$871.830
Reproducción	\$499.849	\$499.849	\$499.849	\$499.849	\$499.849
<b><i>Ticket</i> promedio pieza</b>	<b>\$499.268</b>	<b>\$499.268</b>	<b>\$499.268</b>	<b>\$499.268</b>	<b>\$499.268</b>

Tabla 14. Proyección de *ticket* promedio por pieza. Elaboración propia.

De estas ventas nosotros comisionamos según el plan del usuario del artista. Tras aplicar la ley de Pareto, buscando que el 80% de nuestros ingresos se generen en los usuarios profesional y maestros donde se concentran el 25% de los artistas, cobramos una comisión del 15 % para el plan aprendiz (5 % de ingresos), un 10 % para el emergente (15 % de ingresos), un 5 % para el profesional (30 % de ingresos) y una comisión cero para el maestro (50 % de ingresos). A continuación, en la tabla 15, presentamos el número de ventas de obras esperadas por plan del artista.

**Tabla 15. # de ventas esperadas según plan del artista**

<b>Obras por plan</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Aprendiz</b>	83	214	393	511	665
<b>Emergente</b>	248	641	1180	1534	1994
<b>Profesional</b>	495	1282	2360	3068	3989
<b>Maestro</b>	825	2137	3933	5114	6648
<b>Total</b>	<b>1650</b>	<b>4274</b>	<b>7867</b>	<b>10227</b>	<b>13295</b>

Tabla 15. # de ventas esperadas según plan del artista. Elaboración propia.

La tabla 16 presenta las ventas esperadas según el plan.

**Tabla 16. Valor ventas esperadas según plan del artista**

Ventas por plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Aprendiz</b>	\$41.189.608	\$106.687.326	\$196.385.812	\$255.301.555	\$331.892.022
<b>Emergente</b>	\$123.568.825	\$320.061.979	\$589.157.435	\$765.904.666	\$995.676.066
<b>Profesional</b>	\$247.137.650	\$640.123.959	\$1.178.314.871	\$1.531.809.332	\$1.991.352.131
<b>Maestro</b>	\$411.896.084	\$1.066.873.265	\$1.963.858.118	\$2.553.015.553	\$3.318.920.219
<b>Total</b>	<b>\$823.792.167</b>	<b>\$2.133.746.530</b>	<b>\$3.927.716.235</b>	<b>\$5.106.031.106</b>	<b>\$6.637.840.438</b>

Tabla 16. Valor ventas esperadas según plan del artista. Elaboración propia.

**4.3.2 Proyección ingresos por comisión.** Por comisión, proyectamos obtener los ingresos descritos en la tabla 17.

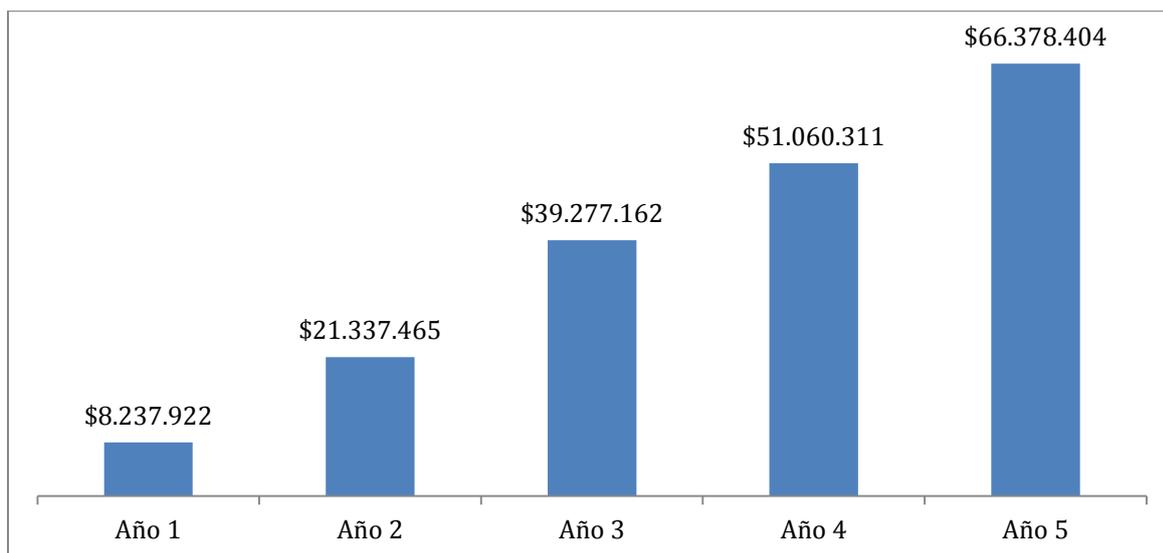
**Tabla 17. Ingresos por comisión según plan del artista**

Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Aprendiz</b>	\$6.178.441	\$16.003.099	\$29.457.872	\$38.295.233	\$49.783.803
<b>Emergente</b>	\$12.356.883	\$32.006.198	\$58.915.744	\$76.590.467	\$99.567.607
<b>Profesional</b>	\$12.356.883	\$32.006.198	\$58.915.744	\$76.590.467	\$99.567.607
<b>Maestro</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total</b>	<b>\$30.892.206</b>	<b>\$80.015.495</b>	<b>\$147.289.359</b>	<b>\$191.476.166</b>	<b>\$248.919.016</b>

Tabla 17. Ingresos por comisión según plan del artista. Elaboración propia.

**4.3.4 Proyección ingresos por publicidad.** Para los artistas que se inscriban en el plan maestro tenemos pensado implementar una estrategia enfocada en generar aportes voluntarios que por obligación serán reinvertidos en mercadeo. Con el manejo de una buena estrategia de comunicación esperamos que el usuario maestro nos vea como un aliado y entienda el beneficio mutuo que generaría mayor inversión en mercadeo. Esperamos generar aportes por el 2% del total de las ventas de usuarios maestros, ganancias descritas en la Figura 9.

**Figura 9. Aportes esperados de usuarios maestros para invertir en marketing**



#### 4.3.4 Proyección de mensualidades por planes a artistas Nuestra principal fuente

Figura 9. Ingresos esperados por el plan de ventas de usuarios maestros. Elaboración propia. de ingresos son las mensualidades de los usuarios, es por esto que nuestra estrategia de posicionamiento va enfocada en que la mayor cantidad de artistas logren experimentar el usuario Maestro para que conozcan sus ventajas. A continuación, se detallan las variables, las proyecciones de artistas por usuarios y los ingresos por mensualidad.

**Tabla 18. Crecimiento anual demanda de planes**

Plan	Mensualidad	Crecimiento año 2	Crecimiento año 3	Crecimiento año 4	Crecimiento año 5
Aprendiz	\$ 0	100 %	90 %	80 %	70 %
Emergente	\$ 20.000	100 %	90 %	80 %	70 %
Profesional	\$ 35.000	100 %	90 %	80 %	70 %
Maestro	\$ 50.000	100 %	90 %	80 %	70 %

Tabla 18. Crecimiento anual demanda de planes. Elaboración propia.

**Tabla 19. Cantidad de artistas por plan proyectado**

Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aprendiz	500	1000	1900	3420	5814
Emergente	250	500	950	1710	2907
Profesional	150	300	570	1026	1744
Maestro	100	200	380	684	1163
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>2000</b>	<b>3800</b>	<b>6840</b>	<b>11628</b>

Tabla 19. Cantidad de artistas por plan proyectado. Elaboración propia.

**Tabla 20. Proyección de ingresos por cada tipo de plan**

<b>Plan</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Aprendiz	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Emergente	\$60.000.000	\$120.000.000	\$228.000.000	\$410.400.000	\$697.680.000
Profesional	\$63.000.000	\$126.000.000	\$239.400.000	\$430.920.000	\$732.564.000
Maestro	\$60.000.000	\$120.000.000	\$228.000.000	\$410.400.000	\$697.680.000
<b>Total</b>	<b>\$183.000.000</b>	<b>\$366.000.000</b>	<b>\$695.400.000</b>	<b>\$1.251.720.000</b>	<b>\$2.127.924.000</b>

*Tabla 20. Proyección de ingresos por cada tipo de plan. Elaboración propia.*

Los artistas en la tabla 19 nos generarán los ingresos por venta de planes mostrados en la tabla 20. Los ingresos del año 1 se castigan con el costo que genera la ejecución del plan de referidos detallado en la tabla 21, ya que vamos a regalar el plan por un periodo de 3 o 6 meses dependiendo de las metas que cumplan.

**Tabla 21. Gastos plan de referidos**

<b>Plan</b>	<b>Año 1 Plan Referido</b>
Aprendiz	\$0
Emergente	\$15.060.000
Profesional	\$12.327.000
Maestro	\$15.060.000
<b>Total</b>	<b>\$42.447.000</b>

*Tabla 21. Gastos plan de referidos. Elaboración propia.*

**4.3.5 Ingresos por servicios a artistas.** Por último, tenemos las otras fuentes de ingresos que generamos por servicios prestados en la venta y publicidad. Para esto hemos proyectado que vamos a generar por venta recargos de un promedio de \$20,000 pesos por pieza vendida, estos recargos se ven reflejados a todos los diferentes servicios que conectamos en el proceso de la venta, por ejemplo, transporte, empaque, método de pago, etc. En cuanto a la publicidad hemos tasado en \$2,000 pesos cada artista, es decir, creemos que a través de banners lograremos generar un mercado publicitario que nos permita cobrar dependiendo de la cantidad de artistas que tenemos. A continuación, se detallan las variables y los resultados, para el cobro de los servicios se realizó una tabla que proyecta el porcentaje

de veces que se va a cobrar a cada usuario.

**Tabla 22. Ingresos por servicios adicionales por cada plan**

Plan	Porcentaje de cobro	Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3	Ingresos Año 4	Ingresos Año 5
<b>Aprendiz</b>	100%	\$1.650.000	\$4.273.750	\$7.866.950	\$10.227.035	\$13.295.146
<b>Emergente</b>	50%	\$2.475.000	\$6.410.625	\$11.800.425	\$15.340.553	\$19.942.718
<b>Profesional</b>	40%	\$3.960.000	\$10.257.000	\$18.880.680	\$24.544.884	\$31.908.349
<b>Maestro</b>	30%	\$4.950.000	\$12.821.250	\$23.600.850	\$30.681.105	\$39.885.437
<b>Total</b>		<b>\$13.035.000</b>	<b>\$33.762.625</b>	<b>\$62.148.905</b>	<b>\$80.793.577</b>	<b>\$105.031.649</b>

*Tabla 22. Ingresos por servicios adicionales por cada plan. Elaboración propia.*

La tabla 22 muestra las ganancias que tendrá Artur por servicios adicionales a artistas por año, categorizadas según su fuente. En la figura 9 se observa el porcentaje que cada fuente de ingreso tendrá en las ganancias anuales. Nuestra fuente principal de ingresos serán las mensualidades, ya que los ingresos por comisiones, publicidad, servicios y plan maestro, aun cuando aumentan de año a año, disminuyen en porcentaje a partir del año 2.

#### 4.3.6 Resumen fuentes de ingreso

**Tabla 23. Proyección por cada fuente de ingresos**

Proyección Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Comisiones</b>	\$30.892.206	\$80.015.495	\$147.289.359	\$191.476.166	\$248.919.016
<b>Mensualidad</b>	\$140.553.000	\$366.000.000	\$695.400.000	\$1.251.720.000	\$2.127.924.000
<b>Servicios</b>	\$13.035.000	\$33.762.625	\$62.148.905	\$80.793.577	\$105.031.649
<b>Publicidad</b>	\$24.000.000	\$48.000.000	\$91.200.000	\$164.160.000	\$279.072.000
<b>Aporte campaña Maestro</b>	\$8.237.922	\$21.337.465	\$39.277.162	\$51.060.311	\$66.378.404
<b>Total ingresos</b>	<b>\$216.718.128</b>	<b>\$549.115.585</b>	<b>\$1.035.315.426</b>	<b>\$1.739.210.054</b>	<b>\$2.827.325.070</b>
<b>Crecimiento</b>	N/A	153%	89%	68%	63%

*Tabla 23. Proyección por cada fuente de ingreso. Elaboración propia.*

**Figura 10. Porcentaje de ingresos por cada fuente**

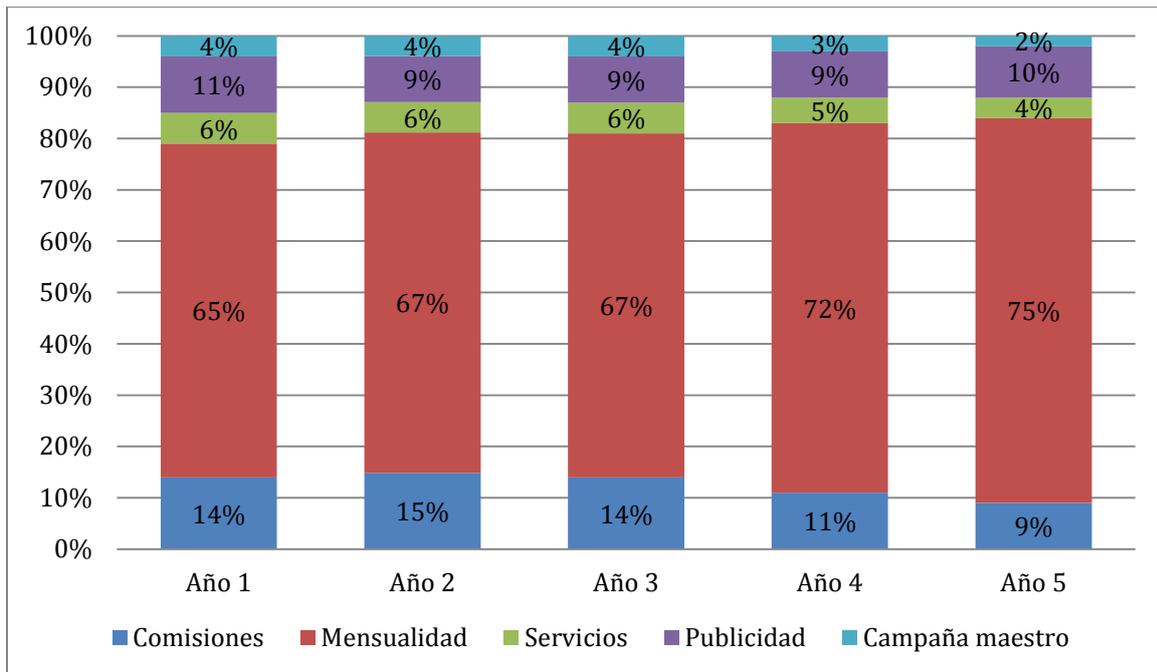


Figura 10. Porcentajes de Ingreso por cada fuente. Elaboración propia.

#### 4.4. Estado de resultados

Para lograr los resultados proyectados en nuestra inversión hemos calculado el monto que nos permita ejecutar nuestra estrategia de posicionamiento y construcción de la plataforma. A continuación se detallan las inversiones necesarias.

**Tabla 24. Total Inversión Inicial**

Inversiones	Inversión Inicial
Inversión Agencia Artur	\$41.833.500
Inversión adicional en tecnología	\$58.166.500
Caja para cubrir costos y gastos operacionales	\$293.879.438
Equipos	\$10.000.000
<b>Total</b>	<b>\$403.879.438</b>

Tabla 24. Total inversión inicial. Elaboración propia.

Con el fin de asegurar la operación de la plataforma y ejecutar el plan estratégico creemos que es necesario tener en caja la totalidad de los gastos operacionales y costos de venta

proyectados para el año inicial. Preveamos la dificultad que representa posicionar una plataforma tan innovadora para el sector artístico por lo cual es importante empezar con todos los recursos necesarios que permitan ejecutar todo lo planeado. A continuación se detallan los gastos operacionales proyectados para el primer año, queremos enfatizar que el equipo de planta no recibiría salarios el primer año y se eliminan costos de arriendo y servicio, ya que trabajaremos con una política de *home office*. A partir del año 2 se proyecta pagar por equipo de planta 10 millones con un incremento del 20% anual.

**Tabla 25. Gastos operacionales**

	<b>Mensualidad</b>	<b>Anualidad</b>
<b>Costo agencia</b>	\$11.772.000	\$141.264.000
<b>Costo <i>Free press</i></b>	\$6.300.000	\$75.600.000
<b>Plan telecomunicaciones (5 personas)</b>	\$1.000.000	\$12.000.000
<b>Total</b>	<b>\$19.072.000</b>	<b>\$228.864.000</b>

*Tabla 25. Gastos operacionales. Elaboración propia.*

Para proyectar los costos de venta hemos calculado un esfuerzo del 30% de la facturación. Casi que la totalidad de estos costos de venta se representan en los esfuerzos necesarios de mercadeo para generar esos ingresos proyectados. Al ser una plataforma intermediaria nosotros no generamos costos por cada venta, este costo lo asume el artista, ni requerimos de compras ya que no producimos. Nuestros esfuerzos van enfocados a generar el flujo necesario de artistas y clientes para que el ecosistema de Artur funcione. En la siguiente tabla se detalla los estados de resultados proyectados y las variables que afectan el modelo.

**Tabla 26. Estado de resultados**

	<b>Inversión inicial</b>	<b>Inversión estrategia costo de venta</b>	<b>Inflación</b>	<b>Impuestos</b>	<b>Incremento gasto operacional</b>
	\$403.879.438	30%	8%	33%	20%
		1	2	3	4
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$216.718.128	\$593.044.832	\$1.200.965.894	\$2.156.620.467	\$3.732.069.093
Costos	\$65.015.438	\$192.146.526	\$417.936.131	\$802.262.814	\$1.477.899.361
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$151.702.690</b>	<b>\$400.898.306</b>	<b>\$783.029.763</b>	<b>\$1.354.357.653</b>	<b>\$2.254.169.732</b>
Gastos					
Operacionales	\$228.864.000	\$376.773.120	\$488.297.964	\$632.834.161	\$820.153.072
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$77.161.310</b>	<b>\$24.125.186</b>	<b>\$294.731.800</b>	<b>\$721.523.493</b>	<b>\$1.434.016.660</b>
Impuestos	\$0	\$7.961.312	\$97.261.494	\$238.102.753	\$473.225.498
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$77.161.310</b>	<b>\$16.163.875</b>	<b>\$197.470.306</b>	<b>\$483.420.740</b>	<b>\$960.791.162</b>
<b>Utilidad Acumulada</b>		<b>-\$60.997.436</b>	\$136.472.870	\$619.893.610	\$1.580.684.772

*Tabla 26. Estado de resultados. Elaboración propia.*

Con este estado de resultados queremos demostrar que la estructura de ingresos y costos de una plataforma como Artur es viable. La plataforma logra reducir al máximo los métodos tradicionales de cobro y brinda una propuesta de valor posible de revolucionar el mercado artístico.

#### 4.5 Punto de equilibrio

A continuación, detallamos el punto de equilibrio de la plataforma y todos los esfuerzos necesarios de ventas para llegar allí. Esto nos permite demostrar la viabilidad del negocio, ya que los esfuerzos necesarios para lograrlo son reales y alcanzables, una vez comparados con los resultados de ventas de las diferentes ferias y galerías online.

**Tabla 27. Punto de equilibrio**

	<b>Punto de equilibrio</b>
Ingresos	\$ 326.948.571
Costos	\$ 98.084.571
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 228.864.000</b>
Gastos Operacionales	\$ 228.864.000
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 0</b>

*Tabla 27. Punto de equilibrio. Elaboración propia.*

En la tabla 28 se muestra el total de artistas que debemos atraer para llegar al punto de equilibrio, distribuidos por plan de usuario, ranking y mercado de obras, mientras que la tabla 29 muestra los ingresos proyectados para llegar al punto de equilibrio

Tabla 28. Proyecciones artistas punto de equilibrio.

<b>Numero artistas punto de equilibrio</b>	1262
--	------

<b>Plan</b>	<b>Artistas</b>	<b>Promedio Obras</b>
<b>Aprendiz</b>	631	104
<b>Emergente</b>	315	312
<b>Profesional</b>	189	624
<b>Maestro</b>	126	1041
<b>Total</b>	<b>1262</b>	<b>2082</b>

<b>Punto de equilibrio # Obras</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>
Aprendiz	52	10	42
Emergente	156	31	125
Profesional	312	62	250
Maestro	520	104	416
<b>Total</b>	<b>1314</b>	<b>208</b>	<b>833</b>

<b>Aprendiz</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>
Ranking 1	26	5	21
Ranking 2	16	3	12
Ranking 3	8	2	6
Ranking 4	3	1	2
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>42</b>

<b>Emergente</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>
Ranking 1	78	16	62
Ranking 2	47	9	37
Ranking 3	23	5	19
Ranking 4	8	2	6
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>31</b>	<b>125</b>

<b>Profesional</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>
Ranking 1	156	31	125
Ranking 2	94	19	75
Ranking 3	47	9	37
Ranking 4	16	3	12
<b>Total</b>	<b>312</b>	<b>62</b>	<b>250</b>

<b>Maestro</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>
Ranking 1	260	52	208
Ranking 2	156	31	125
Ranking 3	78	16	62
Ranking 4	26	5	21
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>104</b>	<b>416</b>

Tabla 28. Proyecciones artistas punto de equilibrio. Elaboración propia.

**Tabla 29. Proyecciones ingresos punto de equilibrio.**

<b>Ingresos Mensualidad</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>	
Aprendiz	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Emergente	\$ 37.846.361,59	\$ 18.923.180,79	\$ 18.923.180,79	
Profesional	\$ 39.738.679,67	\$ 19.869.339,83	\$ 19.869.339,83	
Maestro	\$ 37.846.361,59	\$ 18.923.180,79	\$ 18.923.180,79	<b>Ingresos Mensualidad</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 115.431.403</b>	<b>\$ 57.715.701</b>	<b>\$ 57.715.701</b>	<b>\$ 230.862.806</b>

<b>Ingresos Comisión</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>	
Aprendiz	\$ 3.311.933	\$ 1.361.068	\$ 3.121.383	
Emergente	\$ 6.623.865	\$ 2.722.136	\$ 6.242.766	
Profesional	\$ 6.623.865	\$ 2.722.136	\$ 6.242.766	
Maestro	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>Ingresos comisión</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 16.559.663</b>	<b>\$ 6.805.341</b>	<b>\$ 15.606.916</b>	<b>\$ 38.971.920</b>

<b>Ingresos Servicio</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>	
Aprendiz	\$ 1.040.775	\$ 208.155	\$ 832.620	
Emergente	\$ 1.561.162	\$ 312.232	\$ 1.248.930	
Profesional	\$ 2.497.860	\$ 499.572	\$ 1.998.288	
Maestro	\$ 3.122.325	\$ 624.465	\$ 2.497.860	<b>Ingresos Servicio</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 8.222.122</b>	<b>\$ 1.644.424</b>	<b>\$ 6.577.698</b>	<b>\$ 16.444.244</b>

<b>Ingresos Publicidad</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>	
Aprendiz	\$ 7.569.272	\$ 3.784.636	\$ 3.784.636	
Emergente	\$ 3.784.636	\$ 1.892.318	\$ 1.892.318	
Profesional	\$ 2.270.782	\$ 1.135.391	\$ 1.135.391	
Maestro	\$ 1.513.854	\$ 756.927	\$ 756.927	<b>Ingresos Publicidad</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 15.138.545</b>	<b>\$ 7.569.272</b>	<b>\$ 7.569.272</b>	<b>\$ 30.277.089</b>

<b>Ingresos Campaña</b>	<b>Fotografía</b>	<b>Dibujo y Arte</b>	<b>Reproducción</b>	<b>Ingresos Campaña</b>
Maestro	\$ 4.415.910	\$ 1.814.758	\$ 4.161.844	<b>\$ 10.392.512</b>

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 326.948.571</b>
--------------	-----------------------

Tabla 29. Proyecciones ingresos punto de equilibrio. Elaboración propia.

Estos resultados demuestran la viabilidad del negocio de alcanzar el punto de equilibrio comparándonos con las diferentes plataformas de venta de arte. Atraer 1262 artistas y vender 2082 piezas artísticas es alcanzable, siempre y cuando se ejecute una fuerte estrategia de posicionamiento que permita atraer a todos esos artistas y posibles compradores en un mercado en auge como el colombiano. Este crecimiento no sólo se observa desde lo cualitativo, con entornos estatales amigables, sino con resultados como los de la Feria del Millón en su edición más reciente, que tuvo a doce mil espectadores observando las obras seleccionadas de una convocatoria de 1238 portafolios y comprando más de mil piezas (Semana, 2016). Así mismo, cabe destacar que, al ser una plataforma digital, Artur tiene la capacidad de expandirse fuera de Colombia, tal y como lo han hecho plataformas similares a la nuestra como Saatchi Art, El artista online, Art Majeur o Artelista. Este deseo de expansión nos motiva a ver a Artur como un espacio que atraiga a artistas y usuarios de distintas nacionalidades, lo que redundará positivamente en nuestro camino hacia el punto de equilibrio.

## 5. Los espectadores de Artur: la validación

### 5.1 Nuestros compradores potenciales

Como se mencionó en el segundo capítulo, Artur tiene dos segmentos de clientes: los artistas y los compradores de arte. Para observar la recepción de estos segmentos a nuestra idea de negocio, realizamos dos investigaciones de mercado. La primera se realizó a 308 compradores de arte potenciales durante el mes de mayo de 2017. Fue difundida por el equipo emprendedor a través de redes sociales (ver Anexo 1 para los gráficos de la encuesta) y buscaba observar las actitudes del público hacia el arte, la compra de arte y productos decorativos y el uso de plataformas virtuales.

De esta encuesta destacamos cómo un 68,5 % de la población pertenece a un rango de edad entre 18 y 35 años y un 36,4 % de los encuestados aún vive con sus padres. Podemos deducir entonces que buena parte de los encuestados no ha tenido la necesidad de comprar arte u objetos decorativos para un espacio propio. Este dato se refuerza con que el 30,8 % de los encuestados se encuentra estudiando un pregrado, lo que implica un presupuesto dependiente de lo ofrecido por sus padres y una incapacidad de acceder a bienes suntuarios, Si bien en la encuesta participaron encuestados de todos los estratos socioeconómicos, un 70,8 % pertenece a estratos 5 y 6, lo que nos permite intuir que no sólo tienen una capacidad adquisitiva alta para acceder a bienes suntuarios como el arte, sino que poseen el capital simbólico (educación) para apreciar el arte.

Este interés por el arte se refuerza con las respuestas dadas a preguntas como (*e estas opciones, ¿qué medio artístico le interesa más?, En los últimos tres años, ¿ha visitado galerías o museos?, ¿Cuál ha sido su motivación principal para visitar galerías o museos? y ¿Dónde ha realizado estas visitas?*). La primera pregunta mostró que el medio artístico predilecto por los encuestados es la fotografía, con un 41,6 % del total, seguida por un 34,7 %

de dibujo y pintura. Este dato para Artur es alentador, ya que estos medios permiten reproducciones de alta calidad (sobre todo la fotografía). Las preguntas siguientes buscaban indagar sobre sus visitas a espacios artísticos como galerías y museos. Este resultado fue muy alentador, ya que un 79,9 % ha visitado museos o galerías en los últimos tres años.

Fue muy alentador el resultado de las visitas a museos en los últimos tres años pues un 79,9% de los encuestados visitó una galería o un museo. El público encuestado, en su mayoría jóvenes estratos 5 y 6, sí tienen un interés por apreciar el arte pues han visitado galerías o museos, un 94% de ellos lo han hecho en Colombia. Las entradas que más les interesaría recibir son a exposiciones (35,7%), luego a ferias de arte (23,1%) y visitas guiadas a museos (16,6%).

El comercio electrónico B2C en Colombia creció en un 32% en valor actual para llegar a COP \$2.5 trillones en el 2015 (BlackSip, 2016). Este dato podemos compararlo con los resultados de nuestra encuesta, puesto que, de los 308 encuestados un 88,6% ha realizado compras online en el último año. Una cifra alentadora es que el 34,7% de los encuestados ha gastado más de \$500,000 pesos en compras online en los últimos doce meses.

Las plataformas de video como Netflix, HBO Go y Amazon Prime son las más consumidas por los usuarios, 245 de los 309 afirmaron haberlas usado en el último año. En segundo lugar, con 191 personas, están las plataformas de alimentación como Rappi y Domicilios.com. En tercer lugar, plataformas de comercio como Amazon con 179 personas de la encuesta que lo consume.

El 51%, es decir, la mayoría de los encuestados, no ha comprado artículos de decoración para su hogar en el último año. Esto se debe a que, como mencionamos anteriormente, muchos de ellos están haciendo su pregrado y/o aún viven con sus padres. De las personas que sí realizaron compras de artículos decorativos, un 20,8% lo hizo por un canal online y la gran

mayoría (el 66%) realizó la compra en un almacén de cadena. En este punto hay una oportunidad pues las personas sí están dispuestas a usar el canal online para decorar sus hogares.

Los posters son una forma de acceder al arte más económica, pues son reproducciones de obras originales y muchas de ellas no tienen certificado de originalidad. De las 309 personas encuestadas, 235 de ellas no ha comprado esta forma de arte en el último año. Esto se puede explicar por la falta de oferta de buenas reproducciones y de canales para acceder a ellas.

La expresión artística que más le interesa a los encuestados es la fotografía con un 41,6% del total. Este es un hallazgo muy valioso porque las personas en Colombia sienten afinidad hacia este tipo de arte que permite el desarrollo de reproducciones y la impresión con diferentes técnicas. En segundo lugar, con un 34,7% están pintura y dibujo seguido de escultura, performance e instalaciones.

Fue muy alentador el resultado de las visitas a museos en los últimos tres años pues un 79,9% de los encuestados visitó una galería o un museo. El público encuestado, en su mayoría jóvenes estratos 5 y 6, sí tienen un interés por apreciar el arte pues han visitado galerías o museos, un 94% de ellos lo han hecho en Colombia. Las entradas que más les interesaría recibir son a exposiciones (35,7%), luego a ferias de arte (23,1%) y visitas guiadas a museos (16,6%).

En general, los resultados fueron muy alentadores pues es evidente un interés de las personas por el arte y un incremento en el uso del comercio electrónico en Colombia. Queremos despertar en las personas un interés mayor por el arte, brindándoles acceso a educación y a obras que se adapten a sus gustos y presupuestos. Un servicio que queremos ofrecer es la venta de reproducciones, de esta manera apoyamos al artista incrementando su alcance y sus

ventas, y a los compradores les damos una opción más económica. En conclusión, buscamos acercar el arte a las personas y viceversa.

## 5.2 Nuestros posibles artistas

En nuestro proyecto tenemos dos grupos de clientes: los compradores de arte y los artistas. Por esta razón, se hicieron encuestas a 308 compradores de arte potenciales para tener una visión más realista de las compras que están haciendo actualmente por medios digitales y de arte específicamente. Por otro lado, encuestamos artistas para conocer su punto de vista y saber a qué necesidades se enfrentan en su gestión artística y cómo podemos ser sus aliados para que se dediquen a la creación.

Conseguimos que 13 artistas nos ayudaran llenando la encuesta. En cuanto a datos demográficos, casi un 70% eran mujeres y un 76,9% tiene entre 36 y 45 años. De 18 a 35 años, que es el rango de edad que más nos interesa pues son artistas que necesitan ayuda en la gestión y en su mayoría se consideran emergentes, solo conseguimos dos encuestas. Esto lo consideramos una desventaja pues los *insights* no vienen del target principal que queremos alcanzar. En cuanto al estrato socioeconómico, están distribuidos en su mayoría entre estratos 4, 5 y 6, y un 76,9% es profesional (se ha graduado de pregrado). Cabe destacar que tres de los encuestados han finalizado su maestría.

Un hallazgo importante es que la mayoría de los artistas prefiere hacer el proceso de venta de forma directa, podemos inferir que esto ocurre porque quieren evitar incurrir en comisiones muy altas y pagos a intermediarios. Basándonos en este *insight*, hemos decidido manejar unas comisiones muy por debajo de la media de una galería convencional, y decidimos diferenciarnos de estas galerías siendo un canal que permite al artista exponer y vender sus obras, así como recibir ayuda en las cuestiones administrativas, para que sólo se preocupe por hacer más y mejores obras.

Un 53,8% de los artistas vende en un máximo de 5 obras al año, podemos inferir que estos trabajan técnicas que necesitan más tiempo como el óleo. Paradójicamente, el 23,1% de los artistas vende más de 20 obras al año, lo cual nos hace inferir que su arte demanda menos tiempo, por ejemplo, la fotografía, o venden reproducciones de sus obras.

De los encuestados, el 53,8% no ha vendido obras online, en este punto vemos una gran oportunidad de ofrecerles servicios que generen valor a los artistas y atraerlos a que empiecen a aprovechar el auge digital que vivimos hoy en día. Del resto de artistas que sí han vendido online, el 50% piensa que ha recibido un mal servicio y la otra mitad opina que el servicio fue “normal”. Artur busca diferenciarse de los servicios que se ofrecen actualmente para ofrecer un servicio percibido como “excelente”.

En cuanto a las estrategias de marketing, la mayoría de los artistas estuvo de acuerdo en haber usado el “voz a voz”, que es la herramienta de marketing por excelencia. Muy pocos han usado las ferias o exposiciones para promocionarse, donde vemos la oportunidad de crear alianzas con ferias, galerías y museos para conectar estos artistas con la posibilidad de participar en sus eventos. La presencia en redes sociales también fue muy seleccionada en la encuesta, a partir de esto podemos concluir que hay un creciente interés por parte de los artistas de hacerse visibles. Nosotros queremos asesorarlos en cuanto a cómo manejar su imagen en redes sociales, en cuáles tener presencia. Por ejemplo, para el arte una red como Instagram es una herramienta vital por el hecho de ser muy visual, ofrecer la posibilidad de tener comunicación instantánea y mostrar lo que está haciendo el artista.

Notamos un disgusto en las relaciones que han tenido los artistas con intermediarios tradicionales pues un 61,5% afirmó no estar satisfecho con el servicio recibido. Por otro lado, todos estuvieron de acuerdo en haberse enfrentado a diferentes necesidades siendo artistas y dedicándose a ello. Un 61,5% aseguró enfrentarse a dificultades con la administración

financiera de su carrera artística, seguido por problemas con el envío y el empaque en un 53,8%, luego canales para vender, compra de materiales, pago de impuestos y opciones de pago. Es en este punto donde vemos la oportunidad de nuestro negocio, en ofrecer un servicio que acabe con estas preocupaciones en el artista. Una de los servicios que ofreceremos es una calculadora online para fijar los precios de los cuadros, esta fórmula está basada en horas de trabajo y costo de materiales. La encuesta nos dice que un 53,8% de los artistas tiene su propia fórmula para fijar precios a sus obras. Queremos ofrecer este servicio de calculadora para que tengan una manera fácil e instantánea de fijar precios sin perder dinero. Aunque mencionamos anteriormente que en la muestra los artistas tienen más de 36 años, un 53,8% de ellos se consideran artistas emergentes. Logramos que dos artistas que se consideran famosos respondieran la encuesta, dos desconocidos y dos establecidos. Esta denominación la obtuvimos del Modelo del Ciclo de Vida del Artista que mencionamos en nuestro primer capítulo.

Otra propuesta que ofrecemos en Artur, es la opción de vender reproducciones con certificado de autenticidad para apoyar al artista a que reciba ingresos adicionales a la venta de originales. Por otro lado, para los compradores es una opción interesante, pues pueden comprar obras que se ajusten a su presupuesto si solo son estudiantes o no pueden invertir mucho en estos bienes de lujo. En la encuesta un 38,5% tienen un nivel de aceptación alto frente a esta estrategia y el resto en partes iguales tienen un nivel de aceptación medio o bajo. En este punto sería bueno obtener más información por parte de los artistas a ver si están abiertos a esta opción o no.

Casi un 70% de los encuestados está acostumbrado a pagar de 0% a 20% de comisión, pero este porcentaje está por debajo de la media. Esto reafirma nuestra estrategia de cobrar

comisiones bajas para que los artistas nos perciban como un canal atractivo, asequible y que genera valor.

## Conclusiones

En un artículo para *Business Insider* sobre inversión en artes, una de las ideas que se sugieren es observar a los artistas emergentes: “si quieres empezar una colección de arte pero no estás preparado para gastar millones de dólares en maestros, considera invertir en obras de artistas emergentes” (Zeveloff, 2011). Más allá de la volatilidad propia del mercado del arte (Baumol, 1986) o de los consejos financieros, en Artur creemos que el arte es un sector que tiene un gran potencial en nuestro país y en la región. A partir de los desarrollos teóricos y de lo realizado por nuestra competencia potencial, hemos desarrollado un ecosistema digital que va más allá de ser un espacio para comprar y vender arte: buscamos no sólo ofrecer obras, sino ser un aliado de los artistas y de los amantes del arte, además de un espacio donde aquella persona que busca acercarse al mundo del arte pueda hacerlo sin importar las barreras de costo o educación.

Nuestro proyecto quiere alejarse del modelo tradicional de galería online, donde solamente se compra y vende arte. Por el contrario, queremos construir un modelo único y disyuntivo, que sea un aliado del artista y le facilite aquellas labores que no domina (finanzas, facturación, logística, legal y marketing); una plataforma digital donde el artista tenga solución a sus necesidades y reciba, adicionalmente, un canal de ventas (plataforma de *e-commerce*).

Así mismo, queremos atraer públicos nuevos al mundo del arte por medio de un espacio informativo que, en lenguaje cotidiano, eduque e intrigue al lector. Esa misión de atraer públicos nuevos nos obliga a invertir buena parte de nuestros esfuerzos en marketing digital, tanto en la funcionalidad de nuestro sitio como en una presencia que enganche a nuestros clientes en redes sociales para llevarlos a Artur.

Tras nuestra investigación de mercados, nos dimos cuenta de que las personas están dispuestas a hacer compras online y tienen un interés por actividades artísticas. Nuestro

objetivo, entonces, es aprovechar ese interés creciente que está sobre todo en las personas más jóvenes para introducirlos de distintas formas al mundo del arte: con obras a precios accesibles, información para públicos nuevos, promociones e invitaciones a eventos.

Por otro lado, nuestra encuesta a artistas nos permitió descubrir que hay un inconformismo con los servicios recibidos por intermediarios tradicionales y que sienten un vacío al gestionar su carrera artística. Por ello, queremos llevarlos al marketing digital y al *e-commerce*, mientras reciben de Artur los servicios de apoyo que les permitirán dedicarse a sus obras sin ningún tipo de preocupación distinta a expresar sus ideas con la mayor integridad y honestidad posibles. Creemos, como lo demuestra la teoría (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010), que el marketing es una ayuda inestimable para las artes. Y si combinamos ese deseo de darle mayor visibilidad a los artistas con la necesidad de que más personas conozcan y vivan el mundo del arte, Artur se convierte en una herramienta de la mayor pertinencia en un mundo que, cada vez más, es un mar de imágenes.

## Bibliografía

- Acemoglu, D. y Robinson, J.A. (2012). *Why Nations Fail*. Nueva York: Crown.
- Arnold, D. (2004). *Art History: A Very Short Introduction*. Nueva York: Oxford University Press.
- Arcadia (2014, 14 de marzo). Abren convocatoria para la Feria del millón 2014. *Arcadia*, recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.revistaarcadia.com/agenda/articulo/convocatoria-para-la-feria-del-millon-2014/36024>.
- Art Media Agency (2015). Art in the 90s: Scandal and business with Young British Artists. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://en.artmediaagency.com/112088/art-in-the-90s-scandal-and-business-with-young-british-artists/>.
- Artinfo (2013, 16 de octubre). Top 5 World's Wealthiest Artists — Damien Hirst Comes in First. *The Huffington Post*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.huffingtonpost.com/artinfo/top-5-worlds-wealthiest-a b 4108626.html>.
- Azuela, J.I., Sanzo, M.J. y Fernández, V. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. *Revista Nacional de Administración I* (1): 23-36.
- Baumol, W.J. (1986). Unnatural Value: Or Art Investment as Floating Crap Game. *The American Economic Review* 76(2): 10-14.
- Bettencourt, L.A. y Ulwick, A.W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86 (5): 109-114,130.
- Blacksip (2016). Reporte de Industria; El E-commerce en Colombia 2016. Recuperado el 14 de octubre de <http://content.blacksip.com/reporte-e-commerce-colombia-2016>
- Bocart, F.Y.R.P. y Hafner, C.M. (2015). Volatility of price indices for heterogeneous goods with applications to the fine art market. *Journal of Applied Econometrics* 30: 291-312.
- Boorsma, M. (2006). A Strategic Logic for Arts Marketing. *International Journal of Cultural Policy* 12(1): 73-92.

- Boorsma, M. y Chiaravalloti, F. (marzo de 2009). Arts Marketing and Performance Management: Closing The Gap between Mission and Indicators. *Proceedings of the 5th Conference on Performance Measurement and Management Control*. Conferencia llevada a cabo en EIASM, Niza, Francia.
- Buitrago, F. y Duque, I. (2013). *La economía naranja*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo/Aguilar.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2016). Segunda Oleada Observatorio de compra online. Recuperado el 14 de octubre de 2016 de <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Infograf%C3%ADa%20.pdf>.
- Centro Creativo Textura (2014). Convocatoria 2014 La Feria del Millón. Recuperado el 10 de mayo de <http://www.centrocreativotextura.com/media/Convocatoria-Feria-del-Millon-2014.pdf>.
- Chang, W.J. y Wyszomirski, M. (2015). What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4 (2): 11-31.
- Charland, W. (2010). African American youth and the artist's identity: Cultural models and aspirational foreclosure. *Studies in Art Education*, 51 (2), 115-133.
- Deresiewicz, W. (2015). The Death of the Artist—and the Birth of the Creative Entrepreneur. *The Atlantic* 315 (1), 92.
- Dinero (2016, 29 de septiembre). ¿Cómo va la economía naranja?. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-va-la-economia-naranja-en-bogota/232375>.
- Dinero (2014, 25 de octubre). Arte de no más de un millón de pesos. *Dinero*, recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.dinero.com/pais/articulo/segunda-version-feria-del-millon/202521>.

El Nuevo Siglo (2016, 14 de mayo). ¿Qué busca el proyecto de ley sobre economía naranja?.

*El Nuevo Siglo*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/5-2016-¿qué-busca-el-proyecto-de-ley-sobre-econom%C3%ADa-naranja>.

El Tiempo (2017, 4 de mayo). La ‘ley naranja’ pasa a sanción presidencial. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.eltiempo.com/cultura/musica-y-libros/ley-naranja-pasa-a-sancion-presidencial-84654>.

Essig, L. (2015). Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45: 227–246.

Fillis, I. (2002) Creative marketing and the art organisation: What can the artist offer?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (2): 131-145.

Gómez, S. (2017, 22 de abril). Leer es mi cuento, una apuesta para hacer de Colombia un país de lectores. *Publimetro*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.publimetro.co/co/entretenimiento/2017/04/22/leer-mi-cuento.html>

Green, D. (2015). The Business of Being an Artist. *Fairfield County Business Journal*, 51 (28), 12.

Güesguán, O. (2013, 13 de septiembre). ‘Patrimonio de la humanidad en Colombia’. *El Espectador*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.elespectador.com/noticias/cultura/patrimonio-de-humanidad-colombia-articulo-446322>.

Hattenstone, S. (2009, 21 de febrero). Myra, Margaret and me. *The Guardian*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.theguardian.com/artanddesign/2009/feb/21/marcus-harvey-margaret-thatcher>.

Hitler, A. (1992 [1937]). Speech Inaugurating the ‘Great Exhibition of German Art’. En C. Harrison y P. Wood (eds.), *Art in Theory 1900-1990: An Anthology of Changing Ideas* (p. 423-426). Cambridge, MA: Blackwell.

- ICESI (s.f.). *Ventajas y desventajas de una S.A.S.* Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>.
- Kazakina, K. (2015, 30 de junio). Ofili's Madonna Sets Record at Christie's \$ 150.3 Million Sale. *Bloomberg*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-30/giuliani-blasted-madonna-with-dung-art-sells-for-4-6-million>.
- Lee, H.K. (2005). Rethinking arts marketing in a changing cultural policy context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10: 151–164.
- Lehman, K. y Wickham, M. (2014). Marketing orientation and activities in the arts-marketing context: introducing a visual artist's marketing trajectory model. *Journal of Marketing Management*, 30 (7-8): 664-696.
- Martin, B. (2007). How visual artists enter the contemporary art market in France: A dynamic approach based on a network of tests. *International Journal of Arts Management*, 9 (3): 16–33.
- Martínez, W. (2017, 18 de mayo). El espaldarazo de la Unesco a la industria cultural colombiana. *El Espectador*, recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://www.elespectador.com/noticias/cultura/el-espaldarazo-de-la-unesco-la-industria-cultural-colombiana-articulo-694383>.
- Mauritshuis (s.f.). Rembrandt van Rijn, *The Anatomy Lesson of Dr Nicolaes Tulp*, 1632. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.mauritshuis.nl/en/explore/the-collection/artworks/the-anatomy-lesson-of-dr-nicolaes-tulp-146>.
- Mohan, A.V. y Krishnaswamy, K.N. (2006). Marketing programmes across different phases of the Product Life Cycle: An explorative study in the Indian machine building sector. *Asia-Pacific Journal of Marketing*, 18 (4): 354–373.

- Moureau, N. y Sagot-Duvauroux, D. (2012). Four Business Models in Contemporary Art. *International Journal of Arts Management* 14 (3): 44-56.
- Nooteboom, C. (1993). *El desvío a Santiago*. Madrid: Siruela.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Clark, T. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. y Papadakos, P. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Panofsky, E. (1934). Jan van Eyck's Arnolfini Portrait. *The Burlington Magazine for Connoisseurs* 64 (372): 117-127.
- Pearce, J.A. II y David, F.R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive* (1987-1989) 1 (2): 109-115.
- Peppiatt, M. (1998, 22 de noviembre). Paranoia Personified. *The New York Times*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.nytimes.com/books/98/11/22/reviews/981122.22peppiat.html>.
- Pimento, P. (2014, 24 de octubre). 'Feria del millón', arte al alcance de su bolsillo. *El Tiempo*, recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14735175>.
- Portafolio (2017, 24 de abril). Mercado interno de libros salva al sector editorial en Colombia. *Portafolio*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.portafolio.co/tendencias/mercado-interno-de-libros-salva-al-sector-editorial-en-colombia-505217>.
- Portafolio (2010, 25 de noviembre). Ventajas de las SAS seducen a empresarios; 82% de las empresas creadas en septiembre fue bajo esta modalidad. *Portafolio*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventajas-sas-seducen-empresarios-82-empresas-creadas-septiembre-modalidad-141600>
- Portús, J. (2013). *Velázquez y la familia de Felipe IV*. Madrid: Museo Nacional del Prado.

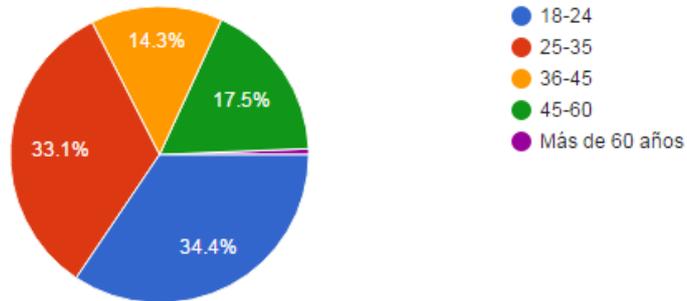
- PUC (s.f.). Cómo construir una Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS). Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>.
- Ramírez, J.C. y Bueno, P. (2008). Competencia por cantidades en los mercados de arte de México. *Trimestre Económico* 75 (297): 49-81.
- Revista Mprende (2015, 8 de diciembre). ¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia?. Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Crown.
- Rojas, J.S. (2015, 4 de mayo). ¿Qué es la economía naranja?. *Portafolio*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-naranja-36832>.
- Romero, C.C.Z. (2016). Grupo Éxito: cómo el comercio electrónico toma fuerza en Colombia. *Ploutos* 5 (2), 28-41.
- Semana (2016, 28 de octubre). La Feria del Millón: arte a precios accesibles. *Semana*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.semana.com/cultura/galeria/feria-del-millon-2016-arte-a-precios-accesibles/502461>.
- Taruskin, R. (1995). *Text and Act: Essays on Music and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Tate (s.f.). Young British Artists (YBA). Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.tate.org.uk/art/art-terms/y/young-british-artists-ybas>.
- Throsby, D. y Zednik, A. (2010). *Do you really expect to get paid? An economic study of professional artists in Australia*. Canberra: Australia Council for the Arts.

- Trotsky, L. (1992 [1925]). From *Literature and Revolution*. En C. Harrison y P. Wood (eds.), *Art in Theory 1900-1990: An Anthology of Changing Ideas* (p. 427-432). Cambridge, MA: Blackwell.
- Ulwick, A.W. (2005). *What Customers Want: Using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services*. Nueva York: McGraw-Hill.
- UNESCO (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. París: UNESCO.
- Usability.gov (s.f.). Wireframing. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/wireframing.html>
- Vasari, G. (1973). *Vidas de los más excelentes pintores, escultores y arquitectos* [6ª ed.]. México, D.F.: W.M. Jackson.
- Wallace, M. (1958, 19 de abril). The Mike Wallace Interview: Salvador Dalí. *Harry Ransom Center*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de [http://www.hrc.utexas.edu/multimedia/video/2008/wallace/dali\\_salvador\\_t.html](http://www.hrc.utexas.edu/multimedia/video/2008/wallace/dali_salvador_t.html).
- Warhol, A. (1975). *The Philosophy of Andy Warhol (From A to B and Back Again)*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- World Heritage Convention (s.f.). The States Parties: Colombia. UNESCO, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://whc.unesco.org/en/statesparties/co>.
- Zeveloff, J. (2011, 8 de diciembre). 8 Ways To Invest In Art That You Probably Haven't Considered. *Business Insider*, recuperado el 5 de mayo de 2017 de <http://www.businessinsider.com/how-to-start-investing-in-art-2011-12>.

## Anexo 1. Encuesta a clientes potenciales

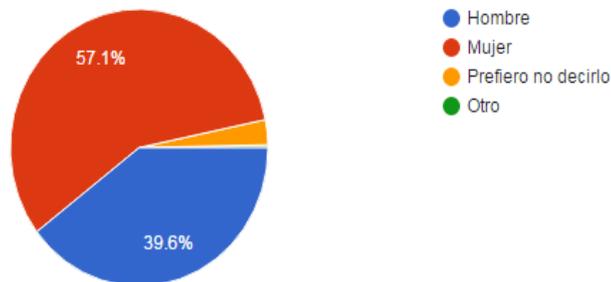
¿En qué rango de edad se encuentra?

308 respuestas



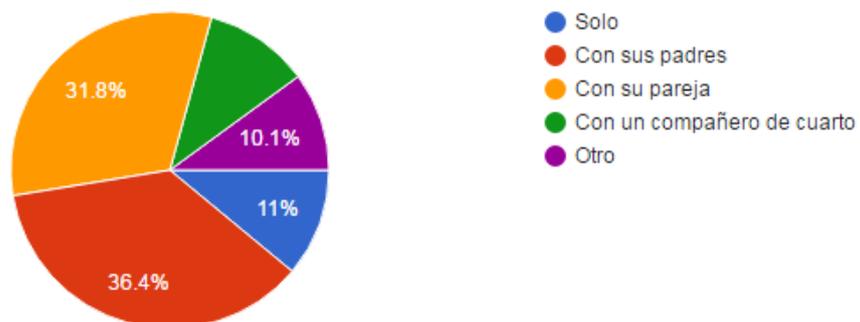
¿Con qué género se identifica?

308 respuestas



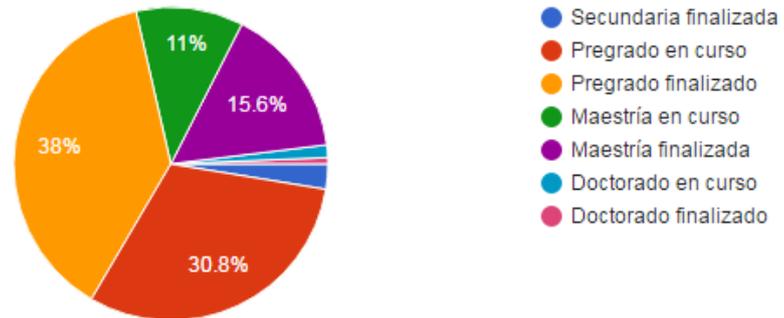
¿Con quién vive?

308 respuestas



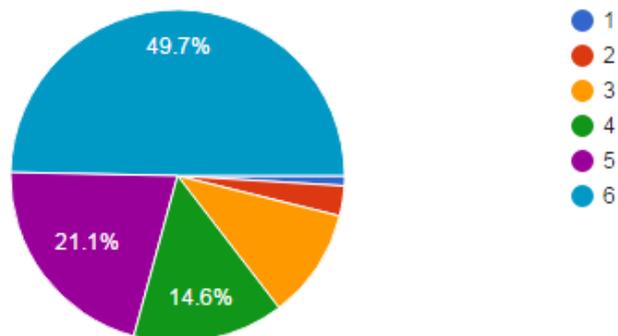
## ¿Cuál es el nivel educativo más alto al que ha llegado?

308 respuestas



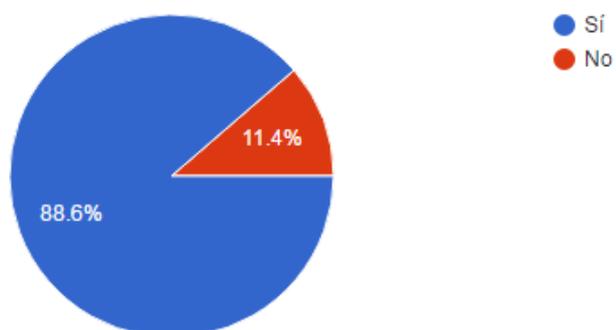
## ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

308 respuestas



## En los últimos doce meses, ¿ha realizado compras online?

308 respuestas

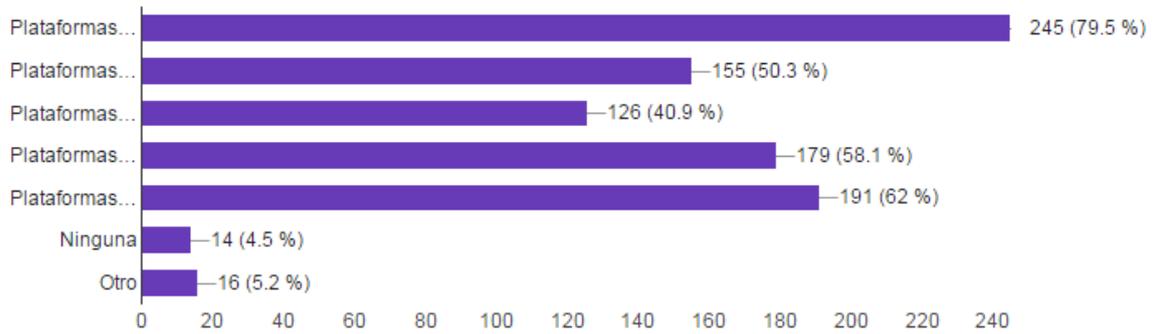


## ¿Cuáles plataformas virtuales ha utilizado en los últimos doce meses? \*

- Plataformas de video (Netflix, Hulu, Amazon Prime, HBO Go)
- Plataformas de música (Spotify, Napster, Deezer)
- Plataformas de turismo (Airbnb, TripAdvisor, SkyScanner)
- Plataformas de comercio (Amazon, Mercado Libre)
- Plataformas de alimentación (Uber Eats, Rappi, Domicilios.com)
- Ninguna
- Otra...

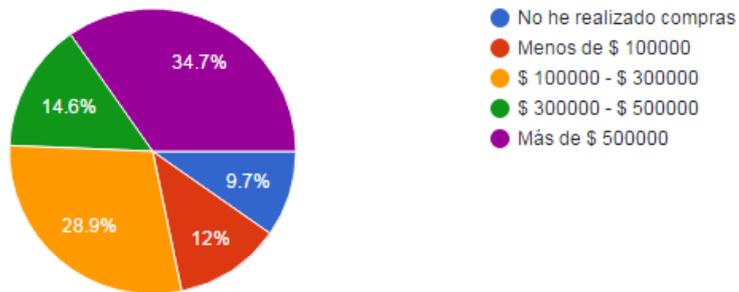
## ¿Cuáles plataformas virtuales ha utilizado en los últimos doce meses?

308 respuestas



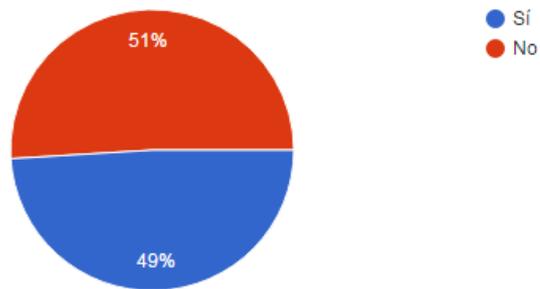
## ¿Cuánto dinero ha gastado en compras online en los últimos doce meses?

308 respuestas



En los últimos doce meses, ¿ha comprado productos de decoración para su hogar?

308 respuestas

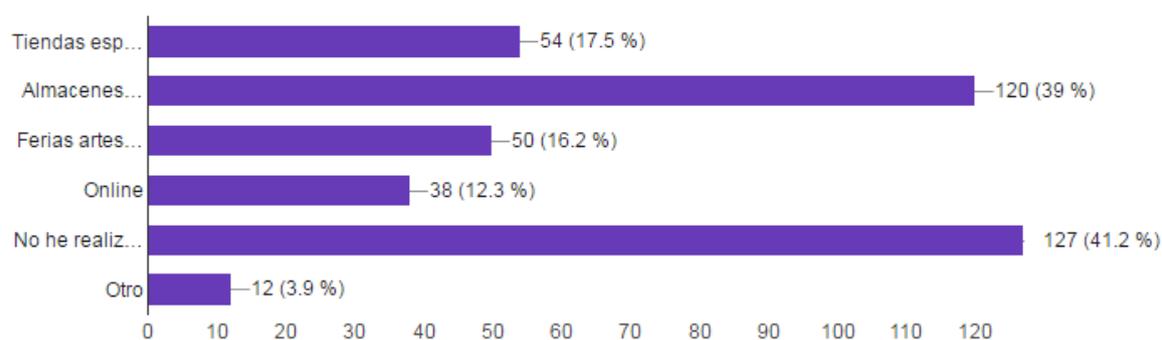


¿Dónde ha comprado los productos decorativos? \*

- Tiendas especializadas (Inkanta, Kare)
- Almacenes de cadena (Éxito, Homecenter, Sentry)
- Ferias artesanales y mercados callejeros
- Online
- No he realizado compras
- Otra...

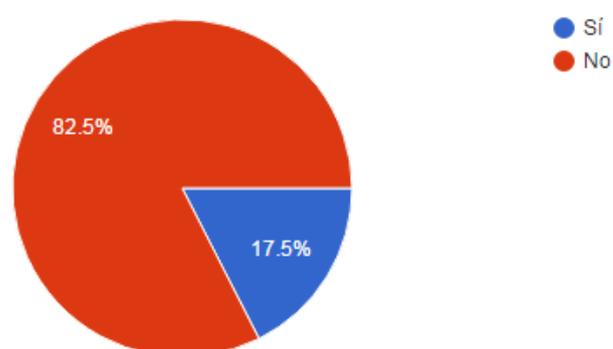
## ¿Dónde ha comprado los productos decorativos?

308 respuestas



## En los últimos doce meses, ¿ha comprado afiches o postales con motivos artísticos?

308 respuestas

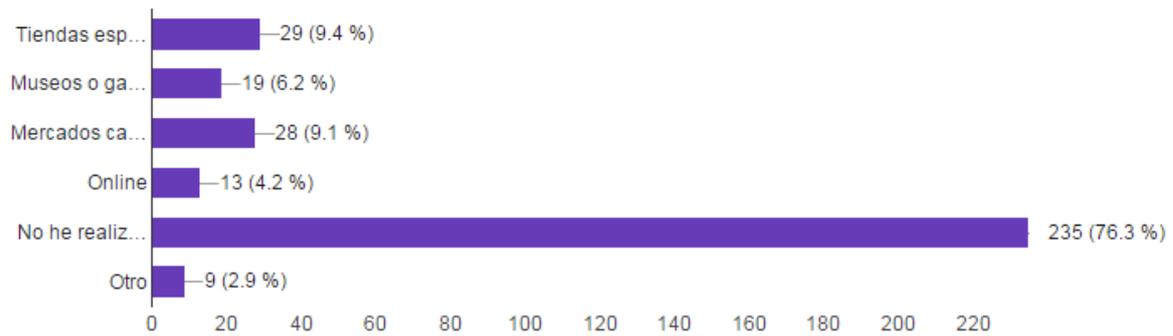


## ¿Dónde ha comprado afiches o postales? \*

- Tiendas especializadas
- Museos o galerías
- Mercados callejeros
- Online
- No he realizado compras
- Otra...

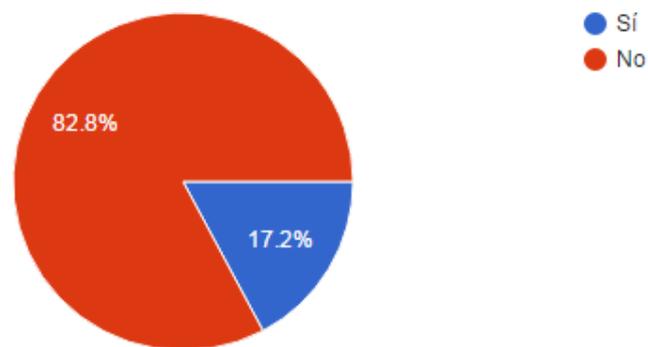
## ¿Dónde ha comprado afiches o postales?

308 respuestas



## En los últimos tres años, ¿ha comprado obras de arte originales?

308 respuestas

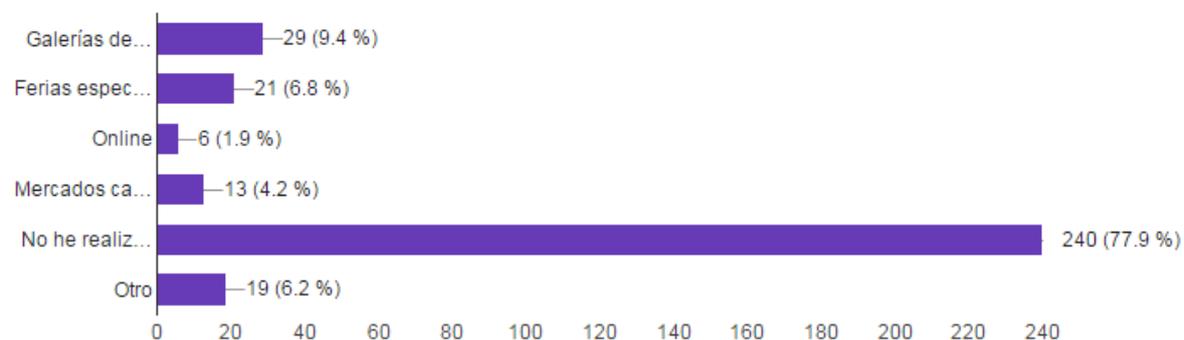


## ¿Dónde ha comprado obras de arte? \*

- Galerías de arte
- Ferias especializadas (Artbo, Barcú, Feria del Millón)
- Online
- Mercados callejeros
- No he realizado compras
- Otra...

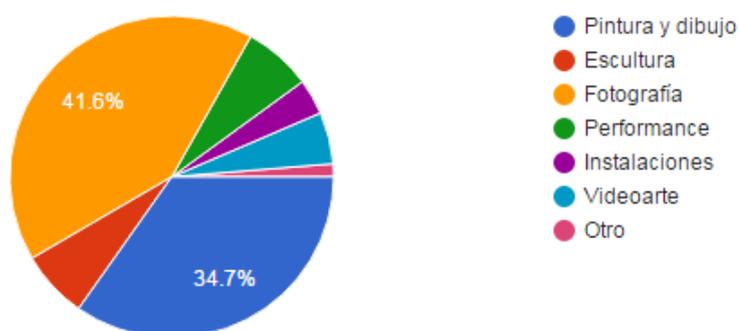
## ¿Dónde ha comprado obras de arte?

308 respuestas



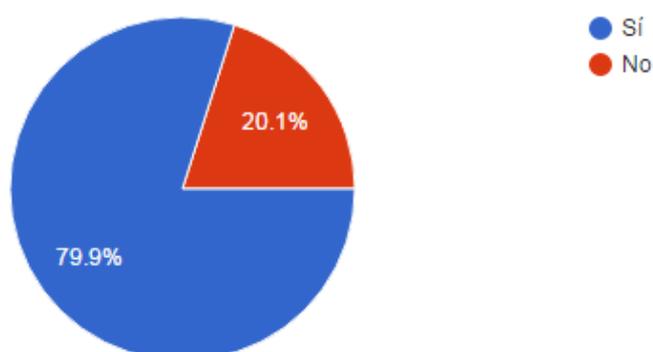
## De estas opciones, ¿qué medio artístico le interesa más?

308 respuestas



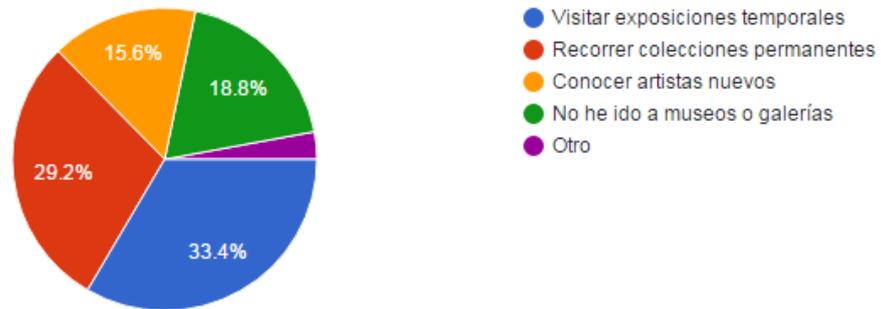
## En los últimos tres años, ¿ha visitado galerías o museos?

308 respuestas



## ¿Cuál ha sido su motivación principal para visitar galerías o museos?

308 respuestas

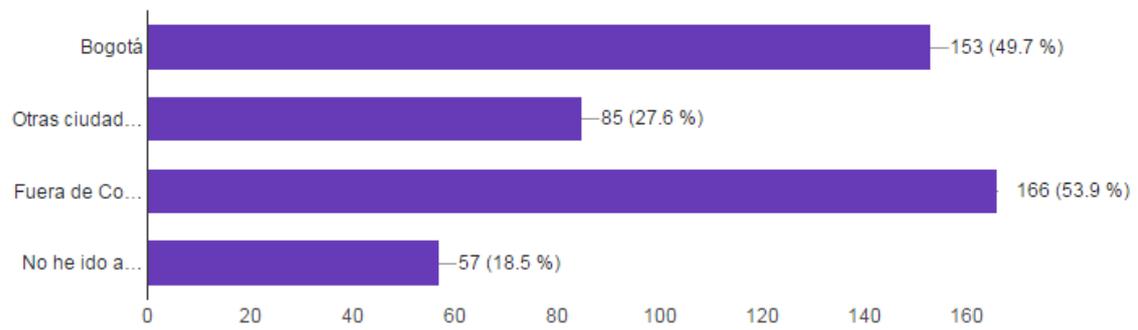


## ¿Dónde ha realizado estas visitas? \*

- Bogotá
- Otras ciudades de Colombia
- Fuera de Colombia
- No he ido a museos o galerías en los últimos tres años

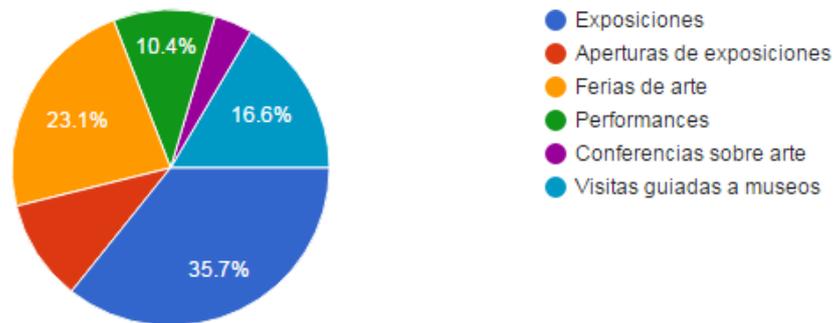
## ¿Dónde ha realizado estas visitas?

308 respuestas



## De recibir entradas gratuitas, ¿a cuál de estos eventos asistiría?

308 respuestas



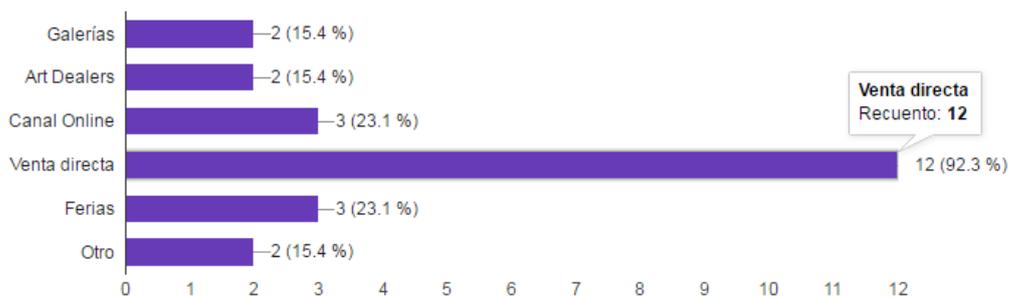
## Anexo 2. Encuesta a artistas

### Encuestas a artistas

Los artistas son los clientes que necesitamos atraer para que vendan a través de nuestra plataforma. Hicimos una encuesta cuyo objetivo es saber frente a qué necesidades se enfrentan los artistas y cómo perciben el mercado actual.

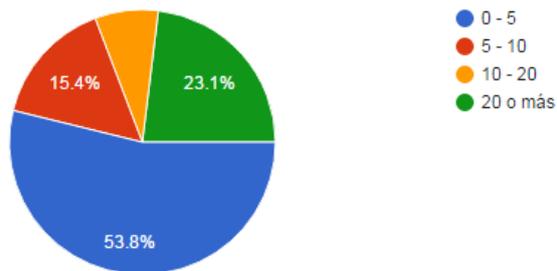
#### 1. ¿Por medio de qué canales vende habitualmente sus obras?

13 respuestas



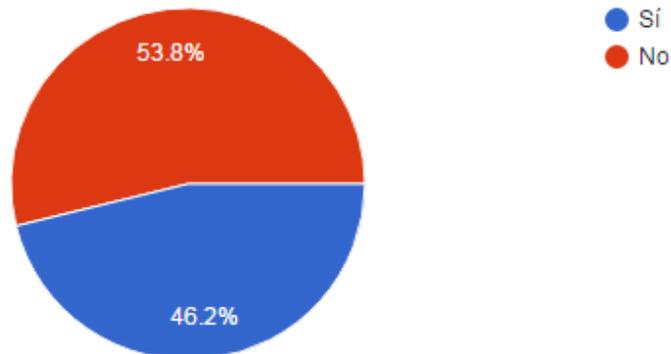
#### 2. ¿Cuántas obras de arte ha vendido en los últimos doce meses?

13 respuestas



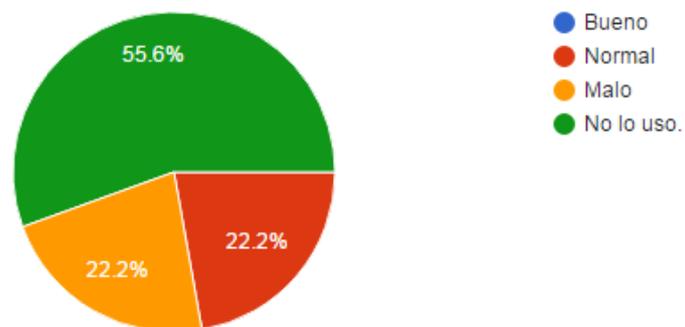
### 3. ¿Ha usado plataformas online para comprar/vender arte?

13 respuestas



### ¿Qué opina del servicio de venta por medio de plataformas online?

9 respuestas



### 4. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para darse a conocer?

Publicaciones en revistas (free press)

Participación en ferias

Presencia y ads en redes sociales

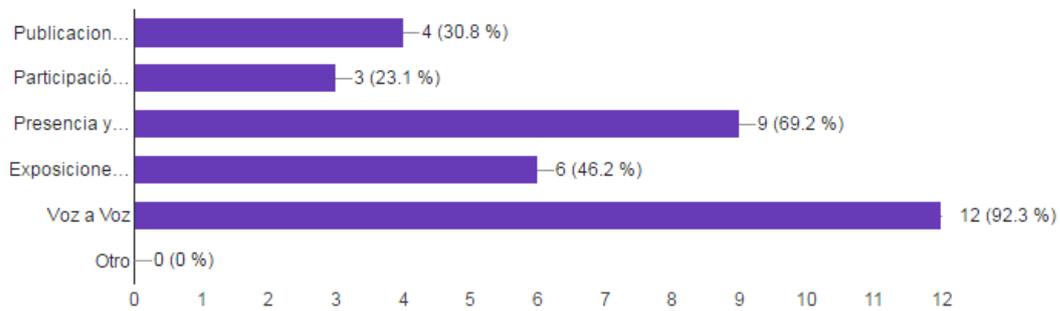
Exposiciones en galerías reconocidas.

Voz a Voz

Otra...

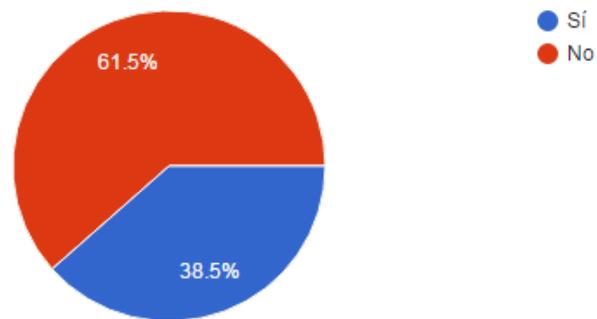
#### 4. ¿Qué estrategias de marketing ha utilizado para darse a conocer?

13 respuestas



#### 5. ¿Está usted satisfecho con el servicio de intermediarios (galería/art dealer/feria/online)?

13 respuestas

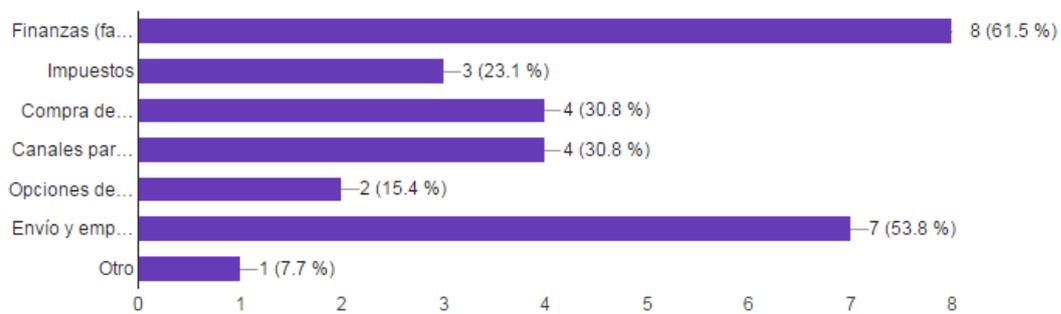


6. ¿En cuáles de los siguientes campos ha sentido dificultad en su carrera de artista?

- Finanzas (facturación, rentabilidad, costos)
- Impuestos
- Compra de materiales
- Canales para venta
- Opciones de pago
- Envío y empaque de obras
- Otra...

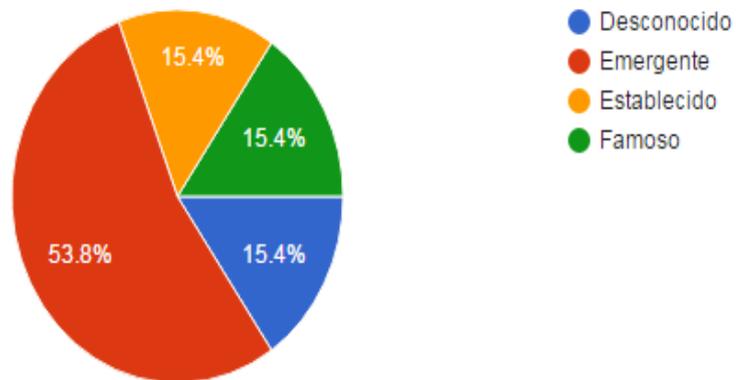
6. ¿En cuáles de los siguientes campos ha sentido dificultad en su carrera de artista?

13 respuestas



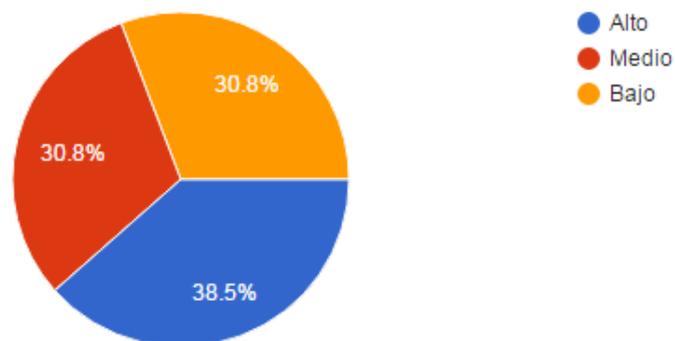
¿En qué momento del ciclo de vida del artista considera que está ahora mismo?

13 respuestas



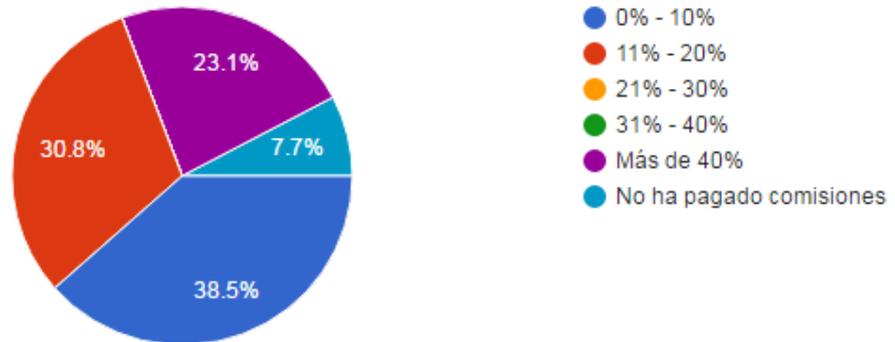
7. ¿Cuál es su nivel de aceptación sobre la venta de reproducciones de obras por un precio menor a la original?

13 respuestas



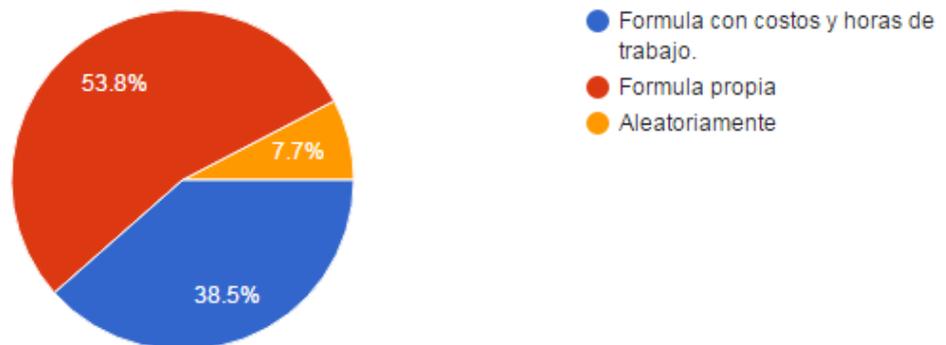
## 8. ¿Qué porcentaje de comisión paga a intermediarios?

13 respuestas



## 10. ¿Qué sistema utiliza para fijar los precios?

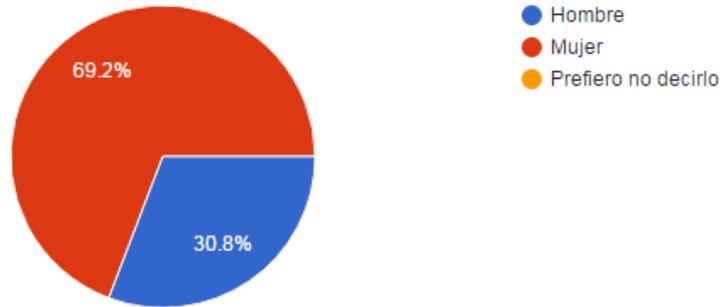
13 respuestas



## Datos demográficos

### Género

13 respuestas



### ¿En qué rango de edad se encuentra?

13 respuestas

