Dirección estratégica de marketing para el mejoramiento potencial de la difusión y ventas de obras de arte de la empresa D'lavegaArt

Dayana Paola De La Vega Guzmán

Universidad Católica de Manizales
Facultad de administración
Especialización en gerencia de la calidad
Manizales
2019

Dirección estratégica de marketing para el mejoramiento potencial de la difusión y ventas de obras de arte de la empresa D'lavegaart

Dayana Paola De La Vega Guzmán

Tutor

Julián Andrés Valencia García
Magíster en Ciencias Sociales

Proyecto de desarrollo para optar el título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universidad Católica de Manizales
Facultad de administración
Especialización en gerencia de la calidad
Manizales
2019

Tabla de contenido

Introducción 1
Antecedentes 3
Planteamiento del problema 7
Justificación 9
Objetivos 11
Objetivo general 11
Objetivos específicos 11
Referentes teóricos 12
Metodología 18
Direccionamiento estratégico. *18*
Planeación estratégica. *19*
Recolección de información. *22*
Análisis situacional 24
Análisis interno. 24
Empresa. 24
Producto. 27
Análisis Externo 36
Mercado. 36
Competencia. 40
Conclusiones 1
Bibliografía 3

Introducción

En la actualidad, los estudios relativos a la economía y marketing del sector de las artes, también conocido como economía del arte o de la cultura (Bischof, 2018; Frey, 2000; Herrero-Prieto, 2011), ha adquirido una mayor importancia e interés, lo cual se ve reflejado en un aumento en el número de economistas dedicados al estudio del arte y de investigaciones relacionadas a este tema (Pérez-Calero, 2011). Gracias a esto, diferentes disciplinas artísticas, como el arte contemporáneo y el arte moderno han alcanzado un mayor impulso en la economía de diversos países, convirtiendo al arte en un negocio lucrativo, que genera considerables movimientos económicos, así como generación de empleo y renta (Mazuecos-Sánchez, 2008; Prado-Román, Coca-Pérez, & Prado-Román, 2014).

No obstante, el movimiento de este mercado, se encuentra ligado a la evolución del arte mismo (ciclos artísticos) (Mazuecos-Sánchez, 2008), lo cual obliga a muchos artistas a encontrar espacios en un ámbito cada vez más restrictivo, trayendo como consecuencia la búsqueda de nuevos métodos o fórmulas que ayuden a optimizar el mercado y garanticen el éxito comercial (Montero Muradas & Oreja Rodríguez, 2007). De acuerdo con esto, el marketing se convierte en una estrategia de gran ayuda que permite tanto a artistas como a economistas del arte, formar parte activa en este proceso de la industria, con el fin de ser altamente competitivos e incrementar los ingresos, además de mantener o lograr un mejor posicionamiento en el mercado (Pérez-Calero, 2011; Ramírez, 2007).

En Colombia, el mercado del arte ha presentado un crecimiento considerable en los últimos 16 años, presentando diferentes formas de creación y fortalecimiento de diversos espacios culturales, que han conllevado a un aumento en la estructuración, elaboración y difusión

o expansión del trabajo de los artistas, lo cual se refleja en un incremento del capital de inversión del sector, mayor acceso al público (ferias, exposiciones, salones, galerías) e incremento de obras de artistas colombianos en subastas internacionales (Santana-Viloria, 2018).

Desde esta perspectiva, D'lavegaArt fundada en la ciudad de Florencia en el año 2015, es una empresa unipersonal de art pop y fotorealismo que diseña, crea y comercializa obras de arte a nivel local y nacional; la cual busca lograr un mejor posicionamiento en el mercado a través de estrategias de marketing que permitan incrementar sus ventas y expandirse a otras ciudades del país.

Por lo tanto, el presente estudio busca planificar estrategias de marketing que permitan aprovechar las oportunidades del mercado para lograr el posicionamiento óptimo de la empresa D'lavegaArt, la difusión y venta de obras de arte pop en el departamento del Caquetá y en el resto del país, y de esta manera lograr un crecimiento continuo y estructurado de la organización.

Antecedentes

El mercado de arte según Misseri (1997) se define como "el mecanismo a través del cual los bienes materiales de valor histórico y artístico cambian de titularidad mediante el pago del valor acordado por las partes vendedora y compradora". Partiendo de este concepto, el mercado del arte nace o surge a finales del siglo XVIII en Europa, momento en el que la mayoría de las familias reales o monarquías ceden u otorgan sus colecciones artísticas y la responsabilidad del coleccionismo público al estado, esto sumado al crecimiento económico de la clase burguesa, la cual creaba sus propias colecciones (Muradas, 1995).

Esta situación, género que los artistas se vieran más involucrados en la distribución comercial, por lo que se establecieron intermediaros dentro del canal de distribución artística, que condicionaban el mercado del arte, de tal modo que se establecieron las subastas, las galerías y las ferias como los principales medios de distribución del arte (Navas-Fernández, 2018).

Las primeras subastas tuvieron lugar en Francia durante el siglo XII, cuando el monarca Enrique II creo la figura del maestro subastador (Misseri, 1997). Sin embargo, fue solo hasta finales del siglo XVIII, que dos de las casas de subastas más conocidas en la actualidad Christie´s y Sotheby´s, dan inicio a este tipo actividad del mercado y distribución del arte (Muradas, 1995; Vico-Belmonte, 2008). Actualmente, las casas de subastas o compañías de arte que manejan el 95% de las ventas internacionales en el mercado son: Sotheby´s, Christie´s y Phillips (Haymann, 2005). Por su parte las galerías o el galerismo, tiene su origen en el siglo XIX en Francia, gracias al desarrollo de las vanguardias históricas, lo cual da como resultado la venta de salones a través de galeristas y marchantes (Díaz-Amunárriz, 2017).

Estos canales de distribución, desde su creación se han visto condicionados por el tipo de arte, los artistas y la evolución del arte mismo (ciclos artísticos), de esta manera podemos observar como hasta después de la Segunda Guerra Mundial el mercado del arte se encontraba condicionado por las obras de los antiguos maestros (Navas-Fernández, 2018). Es solo a partir de la década de los años cincuenta que la pintura impresionista y post impresionista obtiene el protagonismo en el mercado del arte (Villa-Ardura, 1998). En la última década del siglo XX e inicios de la primera década del siglo XXI, se observa un cambio fluctuante en el mercado del arte siendo el expresionismo abstracto el arte de mayor interés entre coleccionistas (García-Osuna, 2006). Finalmente, en la actualidad la dinámica del mercado del arte se encuentra principalmente condicionada por los gustos estéticos y artísticos de los compradores y/o coleccionistas (Rodríguez-Vega, 2010) y de las estrategias de marketing utilizadas para la difusión del arte en sí mismo (Pérez-Calero, 2011).

En América Latina, la dimensión comercial del mercado del arte es un tema del que se tiene poco conocimiento a nivel histórico (Baldasarre & Usubiaga, 2019). En el caso particular de Colombia, el sector de las artes plásticas en el país está creciendo y adquiriendo un gran valor para la dinámica empresarial (SCRD & CCB, 2019), representando el 3,3% del PIB y generando cerca de 800.000 empleos junto con la música, la moda, el diseño y los productos audiovisuales (CCB, 2018). Aunque siempre ha sido un mercado atractivo debido a su diversidad (Echeverri-Restrepo *et al.*, 2014) y a su alta rentabilidad, el enriquecimiento cultural y cambios en las tendencias culturales han influido de manera positiva en el crecimiento de este sector (Ramos-Delgado & Aldana-Bautista, 2017).

En los últimos años, el mercado del arte en el país, se ha diversificado y el número de artistas emergentes y de mediana carrera ha aumentado, lo que significa que existe un alto nivel de

aceptación del arte colombiano, lo cual se refleja en un incremento comercial de las exportaciones de obras bidimensionales (pinturas y dibujos) (Gerente, 2017). Este progreso en el mercado del arte en el país, se debe al potencial, la diversidad plástica, la calidad, su adecuada estructuración y a que sus precios son de carácter asequible, además de caracterizarse por ser inversiones seguras y de bajo riesgo (Dinero, 2005). Sumado a esto el rol del internet como estrategia de marketing y/o de difusión de las obras de arte, juega un papel primordial en las ventas de arte en línea, representando el 7% del valor total de las ventas de arte alrededor del mundo con un crecimiento anual del 1% para Colombia (Gerente, 2017).

Por consiguiente, al presentarse un alto índice de crecimiento del mercado, los artistas y empresas de arte colombiano, ven la necesidad de implementar estrategias de marketing bien estructuradas que les permitan tomar parte activa en este proceso de la industria, con el fin de ser altamente competitivos, incrementar los ingresos y posicionarse en el mercado.

Gracias a las nuevas tecnologías, los artistas y empresas de arte con una menor trayectoria o reconocimiento en el mercado, implementan plataformas virtuales para la venta y difusión de sus creaciones artísticas, utilizando diferentes estrategias de planificación y direccionamiento de marketing que les permita lograr este objetivo (MINTIC, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa de arte D'lavegaArt establecida hace 4 años en la ciudad de Florencia Caquetá y caracterizada por presentar obras con una técnica del siglo XX modificada para darle un aire de modernización denominada ARTE POP y cuya oferta de productos y servicios se centra en tres líneas principales (línea madre: obras de arte, línea media: portarretratos y diseño digital, y línea base: intervención de prendas), dirigidas a un público focalizado entre los 20 y 40 años de edad con ingresos entre 1 SMMLV y 4 SMMLV; busca

mediante un análisis detallado del mercado del arte realizar un diagnóstico de la organización con el objeto de planificar estrategias de marketing que permitan aprovechar las oportunidades del mercado para lograr el posicionamiento óptimo de la empresa, su difusión y la venta de obras de arte pop en el departamento del Caquetá y en el resto del país.

Planteamiento del problema

Actualmente el sector de las artes plásticas en el país está creciendo y adquiriendo un gran valor para la dinámica empresarial, aunque siempre ha sido un mercado atractivo debido a su diversidad y a su alta rentabilidad, el enriquecimiento cultural y cambios en las tendencias culturales han influido de manera positiva en el crecimiento de este sector. Al presentarse un alto índice de crecimiento del mercado, los artistas y empresas dedicadas al arte, deben implementar estrategias de marketing que les permitan tomar parte activa en este proceso de la industria.

D'lavegaArt By Dayana De la Vega es una empresa que está iniciando en el mercado de las artes y en la actualidad no ha explotado al máximo sus fortalezas y oportunidades para conseguir una mayor participación en el mercado, no ha estructurado estrategias de marketing y tácticas a mediano y largo plazo para ser altamente competitivos, incrementar los ingresos y posicionarse en el sector en el que actúa; como tampoco ha evaluado indicadores de satisfacción de sus clientes.

Aunque ha demostrado tener productos de calidad con características que le agregan ventaja, la mayor parte de sus clientes han sido captados por el voz a voz y no porque reconozcan a la empresa como una entidad sólida y bien estructurada, lo que ha generado un menor crecimiento frente a la competencia.

Por lo anterior, se observa que su mercado en el Caquetá y en el país no se ha extendido lo suficiente y su reconocimiento en la comunidad no es el esperado, debido a que no cuenta con una adecuada promoción, venta y difusión de sus productos. Por tal razón, surge la necesidad de establecer su plataforma estratégica, implementar un plan estratégico de mercado con una estructura bien definida a mediano plazo, definir las estrategias de producto, servicio, precio,

distribución y comunicación dirigidas hacia los segmentos de interés que permitan impulsar la comercialización de sus productos, aumentando sus ventas, su reconocimiento y posicionando la empresa como una de las más reconocidas en el sector artístico moderno en el departamento del Caquetá y el resto del país.

Justificación

Una empresa que está aislada de los cambios que suceden a su alrededor y no posee estrategias de mercado competitivas y bien estructuradas, que incluyan la planeación de sus actividades para impulsar la comercialización de sus productos, está destinada a desaparecer.

D´lavegaArt es una galería de arte virtual que tiene una corta trayectoria y está en etapa de crecimiento, todas sus actividades han sido direccionadas por su creadora y artista Dayana De la Vega y compite en el departamento del Caquetá con artistas que tienen una amplia experiencia en la creación de obras artísticas, sin embargo, solo algunos de ellos implementan estrategias que incluyan plataformas de mercadeo innovadoras y efectivas; D´lavegaArt al igual que estos, no tiene posicionamiento en el mercado nacional, sus ventas han sido beneficiadas por el voz a voz y las recomendaciones, que tienen una gran influencia en la región debido a la cultura de los Caqueteños, pero no es suficiente para mantenerse vigente en el mercado.

Las obras D´lavegaArt tienen un gran valor agregado, debido a que recogen parámetros importantes para el arte moderno y la potencialización del reconocimiento de la belleza de las riquezas paisajísticas, culturales, de flora y fauna de la Amazonia Colombiana, además, su atención es personalizada y las obras se construyen cumpliendo todas las especificaciones de los clientes.

Teniendo en cuenta que la empresa carece de estrategias de mercado, se convierte en una necesidad, la creación de las mismas, a través de la planeación estratégica que abarca un estudio y análisis exhaustivo de los factores internos y externos inherentes a la organización, incluyendo la identificación de los principales competidores ya que el planteamiento de las estrategias está condicionado por las prácticas actuales de la competencia, permitiendo obtener suficiente

información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro, estructurando las estrategias más beneficiosas para la organización, que aporten al fortaleciendo canales de promoción y venta, ya sean directos o indirectos y que permitan conocer y aproximarse a los segmentos objetivos, ofertando una gran variedad de tipos de creaciones que tratan de satisfacer las necesidades estéticas y económicas de los clientes, impulsando su reconocimiento en el mercado y aumentado sus ventas.

Objetivos

Objetivo general

Planificar estrategias de marketing para la difusión y venta de obras de arte pop de la empresa D'lavegaArt en el departamento del Caquetá y el resto del país.

Objetivos específicos

- Analizar las oportunidades y amenazas del mercado del arte en el departamento del Caquetá y resto del país que afronta de la empresa D'lavegaArt
- Analizas las fortalezas y las debilidades de la empresa D'lavegaArt de cara al mercado del arte en el departamento de Caquetá y el resto del país.
- Formular un plan estratégico de mercado a partir del análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Referentes teóricos

El concepto de artista ha sido discutido por diferentes autores, ya que se puede denotar desde un concepto estético o desde el ámbito profesional. Desde su definición más elemental la Real Academia Española (2018) lo define como una persona que cultiva alguna de las bellas artes.

La experiencia les permite a aquellos que se adentran en los caminos que conducen al arte, aprender que la construcción de una obra no implica solamente conseguir una armonía entre su composición y estética, sino que se ven obligados a ir más allá, a saber escuchar de manera acertada los deseos de quien se ilusiona por llenar un espacio con arte real, con el que se pueda sentir representado y donde se logre plasmar un gusto, una pasión, un sentimiento o un recuerdo; para esto es necesario que el cliente se abra en totalidad para generar canales de comunicación eficientes; por esto se convierte en algo primordial, ser artistas integrales que no descuidan ninguna de las variables que componen los procesos de venta, creación y entrega de una obra de arte. La satisfacción del cliente con el que el artista construye una efímera complicidad, debe ser el objetivo principal cuando se comercializa cualquier producto. Es por eso que se propone observar el artista desde una doble dimensionalidad; la interna o estética que condiciona la creatividad del artista y la externa o práctica del artista. Mitchell & Kattunen (citados por Montero & Oreja, 2007, p.1).

Desde que el artista produce la obra de arte involucrando la dimensión interna, se abre paso hacia la dimensión externa dando inicio al mercadeo de la misma. El éxito de un artista dependerá de que tan bien combine sus capacidades con sus recursos, ya que no se puede considerar de manera independiente la construcción de una obra, su venta y el entorno que afecta el desarrollo de estas actividades. Según Barney (1991) & Grant (1992) "los recursos del artista

se pueden agrupar en tangibles, intangibles y humanos". El mercado y la relación con los clientes hacen parte de los recursos intangibles. El artista o la empresa dedicada al arte conformará un sistema, lo que lo hará más productivo, competitivo e influyente en su sector será su alta homeostasis que se traducirá en la flexibilidad y la capacidad de implementación de cambios que les ayuden a adaptarse al impredecible e incontrolable ambiente, a los constantes cambios de este; es así como el cambio y el crecimiento deben estar dentro de sus principios organizacionales.

El valor de sus obras estará ligado directamente a él, a su trayectoria, a su reputación en el mercado, su posicionamiento competitivo, a la fortaleza de su marca y a sus habilidades técnicas (Gómez & Soto, 2017). Algunas de estas a su vez también se encuentran ampliamente relacionadas con las estrategias de marketing que el artista implementa.

Las estrategias de marketing se han convertido en grandes herramientas para la comercialización de productos, en la actualidad el posicionamiento y el reconocimiento en el mercado en gran parte dependen de la adecuada promoción, venta y difusión de sus productos, aunque no solamente son útiles para los productos de consumo, sino también en negocios o personajes públicos. Las obras de arte, aunque no parezca, entran en el grupo de los productos de consumo.

La creación de estrategias de marketing efectivas, no es una tarea fácil, mucho menos para el mercado del arte, pues ha sido poco explorado, el artista como cualquier otro interesado en la venta de un servicio/producto, debe identificar la carencia de algo, a partir de la identificación de esas necesidades, debe canalizar el deseo y buscar la satisfacción de dicha necesidad, seguidamente deberá segmentar el mercado que según Pérez & Sánchez (2011): "(…) la mayoría

de los autores defienden que los compradores pueden ser codificados en grupos más o menos homogéneos, según sus motivaciones teniendo en cuenta las características del individuo, (…) Arts Economics reveló que la mayoría de los coleccionistas se mueven por motivos estéticos, decorativos, intelectuales o históricos frente al dinero" (p.539). Como consecuencia de este proceso de necesidad, se dará paso a la demanda y esta estará condicionada por los recursos disponibles del artista y estará impulsada por la dirección estratégica del marketing.

La dirección estratégica de Marketing implica la toma de decisiones a tres niveles, Análisis estratégico, Elección estratégica e Implantación de la estrategia. El análisis estratégico por su parte es la base sobre la que descansa cualquier decisión que se tome, es por obviedad el primer paso que se debe llevar a cabo antes de la elección de la estrategia y su implantación, su aplicación tendrá como gran beneficio el análisis y compresión del comportamiento de todo el sistema y de los procesos que lo componen, en otras palabras nos permitirá conocer a fondo el entorno que rodea al artista y las actividades que lleva a cabo. El análisis estratégico incluye un análisis externo y un análisis interno (Quintana & Periañez, 2009).

El análisis externo permitirá obtener una visión clara del panorama en el cual se mueve el artista (el entorno) y en el cual deberá competir, se obtendrán como output las amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse la empresa o el artista, para este objetivo se podrán utilizar herramientas como el Análisis DOFA y matriz PESTE (Reyes, 2012). Según la teoría de los sistemas generales propuesta por Ludwin von Bertalanffy cualquier sistema está compuesto por elementos en permanente interacción y su comportamiento se puede ver afectado por las influencias del entorno o ambiente que los rodea y que no podrán controlar, a este se le puede denominar supersistema. El input estará conformado por la información que los encargados de

llevar a cabo el estudio logren recopilar. Este debe ser un análisis juicioso, considerando todas las variables posibles. Dentro de aquellas variables importantes que se pueden considerar para el análisis se encuentran: la tecnología, la demografía, la cultura, la economía, el medio ambiente, la legislación que abarca toda la parte normativa y el análisis de los competidores (Quintana & Periañez, 2009).

El análisis Interno por su parte permitirá conocer profundamente todas las actividades que se llevan a cabo al interior de la empresa, tendrá como output los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa o de las actividades que desarrolla el artista. Se deberá evaluar la realidad actual de la parte comercial, la producción, la parte financiera, los recursos humanos, la organización y la estructura, el control y la planificación esto incluye las estrategias que implementan y su posicionamiento.

Después de haber llevado a cabo el análisis estratégico se debe llevar a cabo la elección de la estrategia de marketing, para definir las estrategias de marketing será necesario definir la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Es necesario establecer los objetivos comerciales se espera alcanzar en un determinado plazo, se debe procurar establecer objetivos cuantificables para poder evaluar el desempeño de la empresa cuando sean aplicadas las estrategias. Luego de esclarecer las variables anteriormente nombradas, se escoge la estrategia que se acople más a los intereses de la empresa o del artista. Existen diversos tipos de estrategias de marketing dentro de las que podemos encontrar: Las Estrategias de Cartera (Invertir-Crecer, Seleccionar-Beneficios, Cosechar-Desinvertir), las Estrategias de Segmentación (Indiferenciada, Diferenciada o Concentrada), las Estrategias sobre Posicionamiento (beneficio, calidad/precio, atributos, uso/aplicación, categorías o competidor) y las Estrategias Funcionales que son las involucran el

marketing mix donde se integran el producto, el precio, la distribución y la comunicación (Espinosa, 2015).

Durante la implementación de las estrategias de marketing cobran gran importancia los canales de distribución, estos serán los encargados de hacer según Montero (citado por Pérez & Calero, 2011) "(…) la intermediación entre los sectores de producción (el artista) y el consumo (los clientes)" (p.541).

El artista puede crear una relación directa con sus clientes o puede utilizar intermediarios, que van a ayudar al artista en el acercamiento de su obra al mercado. Se encontrarán entonces los canales directos o la venta directa, utilizada en los casos en que los artistas tienen pocos clientes potenciales, su mercado es poco numeroso y fácilmente identificable; este tipo de canales permiten al artista ofrecer una atención personalizada, crear relaciones duraderas y seleccionar a los compradores potenciales de sus productos. En el caso de los canales indirectos estos involucran intermediaros y son necesarios cuando el mercado es grande y cuando los artistas cuentan con recursos y capacidades limitadas para sus obras comercializar sus obras (Montero & Orejas, 2007). Dentro de los canales de distribución indirectos se pueden encontrar varios intermediarios, dentro de los más comunes se pueden identificar: los supermercados del arte, las ferias de arte, las galerías, las casas de subastas y los marchantes.

Por otra parte, según Martorell (2016) está el internet como: "herramienta para la difusión de la práctica artística, en la cual cobran vital importancia las redes sociales" (p. 227). En este sentido, el marketing digital puede catapultar la carrera de un artista en gran medida, teniendo en cuenta que en la actualidad la tecnología juega un papel importante en la vida de las personas, las redes sociales son fáciles de usar y no se necesitan grandes conocimientos técnicos para

aprovechar sus beneficios. Algunos de los beneficios de la utilización de redes sociales como canal de venta, comercialización y difusión, son suprimir las barreras espaciales, la apertura a un público masivo, la reducción de la distancia emisor-receptor, multimedialidad, adaptación al tipo de contenidos, segmentación, apoyo a la profesionalización, colaboraciones y virilidad, entre otros. Es importante aclarar que cada red social tiene características diferentes y son usadas para objetivos específicos según el tipo del público al que se quiera llegar; las más usadas por artistas son Facebook, Google+, Twitter, recientemente Instagram, Páginas Web, Flickr, 500px, LinkedIn, DeviantArt, Behance, Artinpocket, Artwork Project, Olemiarte y OpenArt (Martorell, 2016).

Es así como se concluye que, aunque para muchas personas avocadas al arte, pensar en estrategias de marketing resulta algo tedioso cuando su intención es la comercialización de obras, para aquellos que buscan que su arte se conozca y se reconozca como un producto valioso, estas llegan a ser fundamentales (Strauss, 2016).

Metodología

Direccionamiento estratégico. El proceso de dirección estratégica tendrá inicio con el análisis del mercado y de la empresa, comúnmente conocido como POAM (externo) y PCI (interno) que permitirán definir los objetivos a largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la misión y visión empresarial (Figura 1).

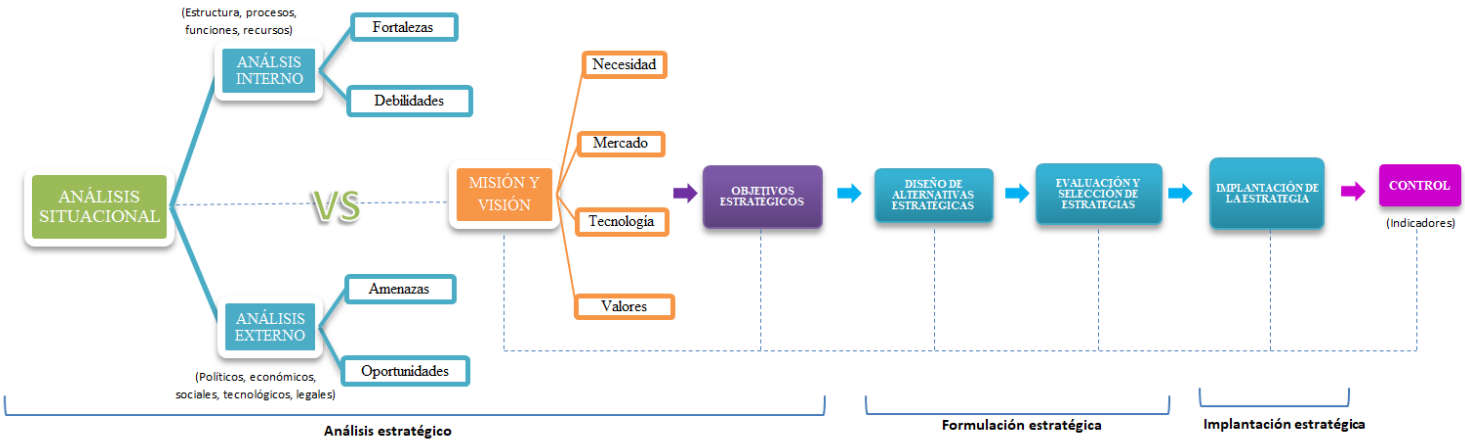

Figura *1*. Proceso de dirección estratégica. Elaboración propia.

Análisis estratégico. El análisis estratégico se dividirá en tres fases:

Análisis interno (PCI). Es parte de la auditoria organizacional, en donde se evaluarán fortalezas en el grado AMB (alto, medio, bajo) para medir el desempeño de la empresa en el aspecto directivo, competitivo, tecnológico y de talento humano; a través del análisis de las capacidades internas.

Análisis externo (POAM). Usando metodologías como el análisis de PESTEL, de PORTER y BENCHMARKING, se creará un perfil de oportunidades y amenazas; durante este ejercicio se identificarán y valoraran las amenazas y oportunidades potenciales dependiendo de su

importancia y su impacto AMB, en donde se evalúan factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales.

Análisis de los competidores. Debito a la vital importancia del análisis de los competidores se usará el Benchmarking, a traves de este proceso se toman comparadores o benchmarks (productos, servicios, procesos de trabajo de las empresas líderes de la misma área de interés) que funcionan como referencia o modelos mediante los cuales se realiza una comparación para establecer prácticas y procesos ejemplares, que le permitan mejorar su nivel de competitividad en el mercado; se deben estudiar las estrategias, métodos, productos y técnicas de los competidores para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a la organización (Araúz,2008).

Para ello, se requiere realizar una recopilación y análisis de la información en relación a los productos y servicios ofrecidos por los competidores, así como un análisis de las estrategias de mercadeo, lo cual dará las bases para planificar diferentes procesos o actividades que permitan ajustar las falencias o debilidades de la empresa y de este modo implementar mejores estrategias en base al análisis de los competidores (Guerrero, Olguín, Chavéz, & Barragán, 2014).

Análisis DOFA. Permitirá determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el sector artístico, por medio de un cruce de variables, con base en el análisis PCI y auditaje del entorno POAM se agrupan los factores clave y se seleccionan los de mayor impacto para obtener los factores clave de éxito o fracaso (FCE). Para este ejercicio se diseñarán hojas de trabajo para facilitar el análisis.

Planeación estratégica. Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos clave, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las

contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. De esta forma se debe construir una matriz de estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:

Estrategias DO. En este grupo se reunirán las debilidades que se pueden considerar como oportunidades de mejoramiento que representan ajustes positivos para la empresa.

Estrategias DA. Estas son de muy alta prioridad, son debilidades que se pueden considerar como amenazas para la empresa. Estas estrategias deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades de la empresa que ponen en riesgo directo su éxito.

Estrategias FO. En este grupo se deben reunir fortalezas internas o externas que pueden ser consideradas como oportunidades para la empresa. Es así, que se deben presentar estrategias que permitan aprovechar al máximo las fortalezas.

Estrategias FA. Estas también son de prioridad muy alta, en este grupo se deben reunir las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito la organización, por lo tanto, deben existir estrategias detalladas que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Priorización de estrategias. Para priorizar las estrategias obtenidas de la matriz DOFA se deben tener en cuenta 3 criterios de evaluación cada uno en una escala de 1 a 10:

Viabilidad económica. Que hace alusión a si la empresa cuenta con los recursos económicos para desarrollar la estrategia; se califica 10 si se cuenta con los recursos económicos para realizarla y 1 si financieramente no es viable.

Plazo en tiempo. Se refiere al tiempo de ejecución de la estrategia y se debe calificar así: 10 si la estrategia se puede realizar en 6 meses; 8 si se puede realizar en 1 año; 6 si se realiza en 2 años; 4 si se realiza en 3 años; 2 si se realiza en 5 años; 0 si es más de 5 años.

Impacto. Es decir los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia en D'lavegaArt, en términos de ventas, reconocimiento, beneficios sociales. Se calificará 10, si los beneficios son altos y 1 si no se tienen mayores beneficios.

La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y posibles funcionarios líderes de cada etapa. También se deben incluir los costos, el posible presupuesto requerido durante la ejecución de cada una de las actividades.

Ejecución del plan estratégico de mercado. La ejecución de las estrategias de marketing dependerá de la primera parte del proyecto (análisis estratégico), las acciones, el cronograma y el presupuesto estimado para las mismas, se obtendrán durante el desarrollo de la planeación estratégica de mercado.

Después de ser ejecutadas se llevará a cabo el control y evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas.

Recolección de información. Para la recolección de información se escogen dos técnica primarias conocidas:

Entrevistas. Estas con el fin de recolectar información más precisa acerca del mercado del arte y dado que el conocimiento de este mercado es exclusivo a una pequeña porción de la población, para encontrar los resultados necesarios para cumplir los objetivos, se realizarán como mínimo diez entrevistas a conocedores del mundo del arte: artistas, expertos, galeristas o comerciantes y coleccionistas un verdadero reto teniendo en cuenta que el mercado del arte es pequeño y tiene un componente de privacidad o secretismo; muy pocas personas conocen la realidad del mercado.

Focus group. Se realizarán sesiones de grupos con personas interesadas en el arte con el fin de obtener información sobre las percepciones que tienen frente a las creaciones artísticas en temas claves como intereses, diseños, preferencias, costos, tamaños, servicio esperado, calidad, disposición de obras de arte.. El marco referencial serán personas mujeres y hombres de la ciudad de Florencia Caquetá, mayores de 25 años.

A partir de las técnicas anteriormente descritas, se recolectara información fiable fundamental para el análisis externo de la organización. Son de carácter exploratorio, debido a que se desea conocer información inicial sobre el problema de investigación antes reconocido y las variables que lo afectan. El análisis de la información posiblemente nos permita tener un panorama claro sobre las necesidades del cliente y su respuesta frente a las diferentes estrategias de mercado, se resolverán inquietudes como: ¿Qué producto espera recibir? ¿Qué precio está dispuesto a pagar por una obra de arte? ¿Qué tipo de técnicas artísticas prefieren? ¿Qué artistas plásticos conocen? ¿A qué artista le compraría una obra y por qué?

También se llevará a cabo una exploración documental sobre la realidad empresarial colombiana en el mercado del arte y en el mercado cultural. Se utilizarán fuentes secundarias de información para la recolección de los datos, hechos, cifras significativas para el análisis externo de la organización como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las Cámaras de Comercio a nivel departamental, páginas web, publicaciones en la web o revistas. Los criterios de escogencia de estas fuentes tienen que ver la pertinencia de los documentos (escriben sobre lo que está pasando en el mundo empresarial), su fácil adquisición y la posibilidad de acceder al contenido on line.

Análisis situacional

Análisis interno.

Empresa.

Reseña historia. D´lavegaArt es una empresa unipersonal dedicada a la producción y comercialización de obras de arte elaboradas principalmente en acrílicos sobre lienzo, portarretratos y camisetas pintadas a mano; fue creada en el año 2015 con un capital inicial cercano a los 2'000.000 millones de pesos colombianos, no se encuentra constituida legalmente (Registro mercantil). Sus operaciones iniciales empezaron en la residencia de su creadora Dayana De la Vega ubicada en la ciudad de Florencia Caquetá y sus ventas se concentraban en esta misma ciudad. En la actualidad, todas las operaciones se llevan a cabo en un pequeño taller adaptado para la producción y el almacenamiento de sus productos y la empresa realiza envíos a otras ciudades de Colombia. Durante los primeros años de funcionamiento solamente se construían obras de arte, pero el portafolio se ha ampliado con el fin de abarcar diferentes segmentos de mercado.

Estructura organizacional. Dentro del funcionamiento y estructura de la empresa, se encuentra que las labores gerenciales, administrativas y operativas son realizadas por su única dueña y fundadora, quien no ha adquirido conocimientos inherentes al negocio gracias al autoaprendizaje y la experiencia que le ha brindado la creación de esta microempresa, aunque actualmente realizó un posgrado en gerencia de la calidad, lo que ha impulsado su interés por formalizar y organizar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Sus

labores dentro de la empresa están dirigidas a la construcción de todos los productos que oferta y la promoción y venta de los mismos, así como la compra de insumos y administración de los recursos. La empresa está definida dentro de una estructura informal, en la cual no hay áreas claramente establecidas para su funcionamiento. Ejemplo de ello, es que sólo cuenta con una persona que debe realizar las actividades del día a día de la empresa, en la que se destacan la producción, el transporte, el embalaje y despacho o instalación de los productos, la atención al cliente (asesorías personalizadas), la compra de insumos, el seguimiento de los pedidos y el manejo de la plataforma de venta. A pesar del gran número de actividades y la necesidad de establecer claramente sobre el papel cuales son las funciones importantes y como se desea organizar esta multiplicidad de funciones, la empresa no cuenta con un organigrama, ni con una estructura planificada que le permita un desarrollo óptimo del negocio en todas sus dimensiones.

Misión. D´lavegaArt es una galería de arte virtual con los recursos necesarios y personal idóneo para ofrecer productos y servicios asociados a las artes plásticas en el departamento del Caquetá y en el resto del país; con criterios orientados hacia la calidad y la excelencia. D´lavegaArt está comprometida con brindar satisfacción a nuestros clientes con un buen producto y cumplimiento; factores básicos para ser competentes en el mercado de las artes.

Visión. En un término de tres (3) años D´lavegaArt, será reconocida en el departamento del Caquetá y en el resto del país, como una de las galerías de artes plásticas más consolidadas del mercado de las artes, satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo la mejor calidad

en nuestros productos y servicios, generando propuestas de valor para ser altamente competitivos y comprometiéndose con el mejoramiento continuo.

Principios. *Sentido de pertenencia*. D´lavegaArt su creadora y dueña está comprometida con la empresa y tiene una gran calidad humana, indispensables para alcanzar los objetivos planeados para servir a sus clientes.

Responsabilidad. D´lavegaArt vela por el cumplimiento en las entregas a sus clientes y por la calidad de sus productos, estas son algunas de las características que la han llevado a destacarse en el mercado.

Calidad. La empresa está comprometida con aplicar la calidad en todos sus procesos, para obtener productos de valor que se diferencien y logren ser altamente competitivos.

Compromiso. Su prioridad son los clientes, es por ello que trabajan cada día para mejorar y así poder prestar un mejor servicio.

Servicio al cliente. Siendo el cliente el centro de su trabajo, la empresa ofrece atención y asesoría completamente personalizada y oportuna, con servicio de preventa y de pos-venta.

Innovación y creatividad. D´lavegaArt busca ofrecer productos innovadores que vayan a la par de los avances tecnológicos y las ofertas del mercado, proponiendo ideas creativas que se diferencien de la competencia y que lleven la esencia de su artista, aportándole un valor agregado a todo lo que oferta para competir en un entorno que está en constante cambio.

Objetivos corporativos. Elaborar productos de calidad, innovadores y con gran aporte creativo que los diferencien de la competencia y que permitan aumentar sus ingresos. Adoptar estrategias

de mercado que permitan ampliar sus ventas y obtener mayor reconocimiento en el mercado local y nacional.

Producto.

Clasificación del portafolio de productos. El portafolio de productos de D´lavegaArt está compuesto por las siguientes líneas:

Línea de obras de Arte

Línea de portarretratos + diseño digital

Camisetas personalizadas e intervención de prendas

Figura *2*. Líneas de producto D´lavegaArt. Elaboración propia.

Actualmente, maneja tres líneas de productos creadas con el fin de abarcar diferentes segmentos de mercado.

Obras de arte. La línea madre y con la que nació la empresa, esta línea es la más exclusiva y está dirigida principalmente a personas mayores de 28 años, profesionales, con una vivienda permanente y familia establecida, con ingresos superiores a cuatro (4) SMMLV.

Portarretratos + diseño digital. Es la línea media, es mucho más asequible que el anterior; fue creada para las personas que admiran el arte y desean tener arte D´lavegaArt en sus espacios pero no tienen la capacidad para comprar una obra de arte, está dirigida a un público más joven entre los 20 y 30 años, solteros con ingresos iguales o mayores a un (1) SMMLV.

Camisetas personalizadas e intervención de prendas. Es la línea que permite darle un flujo de ingresos permanentes a la empresa, este producto se ofrece para niños, niñas, mujeres y hombres, por su low-cost es un producto de alta rotación y cubre un segmento de mercado muy amplio, desde personas jóvenes con ingresos menores o iguales a un (1) SMMLV, hasta personas mayores de 30 años con ingresos mayores a tres (3) SMMLV.

Atributos y características de los productos. Los productos D´lavegaArt poseen las siguientes características y atributos:

Obras de arte. La técnica principal usada en las obras es el pop Art, estas son pintadas cien por ciento en espátula con acrílicos profesionales sobre lienzo costeño, en caso de usar técnicas más conservadoras se usa pincel pero siempre involucrando la espátula para darle textura, una característica representativa de las obras de arte de la empresa. El lienzo se tiempla sobre un bastidor de madera, este puede ser cuadrado, rectangular o rectangular largo; las dimensiones que ofrece la empresa van desde cincuenta centímetros (50 cm) por centímetros (50 cm), hasta un metro cincuenta (1.50 m) por metros cinco (5 m), adaptándose más específicamente a los requerimientos de cada cliente.

Portarretratos + diseño digital. Los portarretratos son fabricados en lámina acrílica de 3 mm blanca y negra, con una cubierta de lámina acrílica transparente de 3mm. Tienen unas dimensiones de veintisiete centímetros (27 cm) por treinta centímetros (30 cm), pueden ser horizontales o verticales. Este producto incluye una fotografía en pop Art que se entrega también en formato digital, PDF, JPEG o PNG vía correo electrónico.

Camisetas personalizadas e intervención de prendas. La empresa maneja camisetas para dama, caballero y niño o niña. Para dama se ofrece en referencia Licra- algodón que va desde la talla S hasta la XL, en referencia poliéster-algodón que va desde la talla S hasta L y blusones en licra- algodón talla única. Para niños, niñas y caballeros solo se maneja la referencia licra-algodón; las camisetas de caballeros van desde la talla S hasta la XXL y las de niños incluyen mamelucos desde los cero (0) meses hasta los dieciocho (18) meses y camisetas de 0-2, 2-4, 6-8, 10-12 y 14-16 años. El servicio de intervención de prendas incluye la intervención artística con acrílicos textiles de prendas como faldas, chaquetas de jeans, jeans, vestidos, camisetas o cualquier prenda confeccionada en materiales que se puedan pintar.

Valor agregado de los productos. D´lavegaArt ofrece características o servicios extras en sus productos, con el fin de darle un mayor valor comercial, estos son poco comunes, o poco usados por los competidores y les aporta cierta diferenciación:

Obras de arte. Para esta línea de producto, la empresa hace un (1) año empezó a implementar la construcción del diseño digital como uno de los pasos del procedimiento para la generación de una obra de arte, durante este paso el cliente tiene una participación importante, ya que puede visualizar de una manera clara como quedará su obra y solicitar ajustes hasta lograr su completa

satisfacción, hasta que no se llega a una conformidad mutua entre el cliente y el artista con el diseño digital, no se procede a iniciar la fase de pintura. La empresa reduce la posibilidad de que el cliente quede insatisfecho.

Por otra parte, se entrega la certificación de las obras, que constata que es una obra original y autentica del artista, en la actualidad, los artistas contemporáneos no suelen entregar este importante documento, que en el mercado formal del arte se podría decir que es la cédula de identidad de una obra.

Por último, se ofrece una asesoría personalizada, si están en la ciudad de Florencia se hace de manera presencial y a distancia por medio de Whatssap enviando fotos y medidas de los espacios; la persona gozará de asesoramiento durante la escogencia del diseño (organización de ideas), la paleta de colores y la dimensión de la obra, recomendando la opción más acertada de acuerdo al mobiliario y al entorno donde se desea ubicar la obra.

Portarretratos + diseño digital. La ventaja que tiene el cliente es participar en la escogencia de la paleta de colores y derecho a solicitar modificaciones del diseño, estas opciones no son ofrecidas por los competidores, generalmente el artista construye bajo su criterio y entrega el producto terminado. Además, el empaque en el que se entregan los portarretratos es pintado a mano, personalizado para cada cliente y estéticamente es tan llamativo que es perfecto para entregarlo como regalo. La intención de la empresa es generar un impacto positivo en el cliente desde que recibe la caja hasta que la abre y observa el producto, se desea convertir la compra en una experiencia artística.

Camisetas. Los clientes pueden expresar sus ideas al artista para que plasme un diseño único a su gusto y que se adapte a su necesidad. El empaque pintado a mano de las camisetas también

ofrece una experiencia artística, cada empaque lleva el nombre del cliente, aunque es un detalle que parece mínimo, es muy valorado porque el cliente se siente importante. Normalmente los competidores ofrecen una sola referencia y calidad en camisetas, D´lavegaArt ofrece referencias que se adaptan a todos los bolsillos y gustos, conservando el esmero en el detalle y la calidad de la pintura y el empaque sin importar la referencia.

Posicionamiento. Hablar de posicionamiento es conocer que tan aceptada es la empresa y sus productos entre los consumidores, determinado tanto en su recordación, como en la elección en el momento de la compra. Uno de los puntos débiles de la empresa D'lavegaArt, es que no es reconocida por los consumidores, debido a que sus estrategias de marketing no han sido bien estructuradas. En el mundo digital los consumidores reconocen aquellos artistas y galerías de arte virtual que tienen una amplia trayectoria y aquellos que se destacan por tener gran número de seguidores, esto se logra teniendo una gran densidad de publicaciones en donde se da el protagonismo a los productos ofertados de manera creativa e innovadora. A esto se suma que el valor del arte vs los valores culturares de los colombianos no permite que el consumidor reconozca con facilidad su verdadero valor y esté dispuesto a pagar por él.

Dentro de los artistas y galerías de arte virtual más reconocidas encontramos a: Luis Carlos Cifuentes, Obras de arte (Juan Pablo Restrepo y Luis Guillermo Vallejo), Manuela Echeverry, Isabella Garman, Rubén Trespalacios y Fabian Camargo.

Ciclo de vida del producto. De acuerdo a la información obtenida sobre las ventas del sector de las artes plásticas, en los últimos años se ha venido presentando un incremento considerable en la demanda de estos productos (Santana-Viloria, 2018). Las ventas de la línea de camisetas pintadas a mano e intervención de prendas se encuentran estables, sin embargo, ya que esta línea está ligada fuertemente a las tendencias de moda, es muy probable que cuando la ropa pintada a mano deje de estar en furor, las ventas se vean afectadas. Por el contrario, las líneas de obras de arte y portarretratos + diseño digital se encuentra en atapa de crecimiento, debido a que la obtención eventual de clientes obliga a que se aumenten las unidades producidas, pero esta producción se está viendo limitada por la poca capacidad operativa de la empresa al ser unipersonal. El proceso de producción está determinado por el número de pedidos y su cantidad solicitada, debido a la poca capacidad operativa, no se tienen productos en stock.

Análisis de resultados de venta.

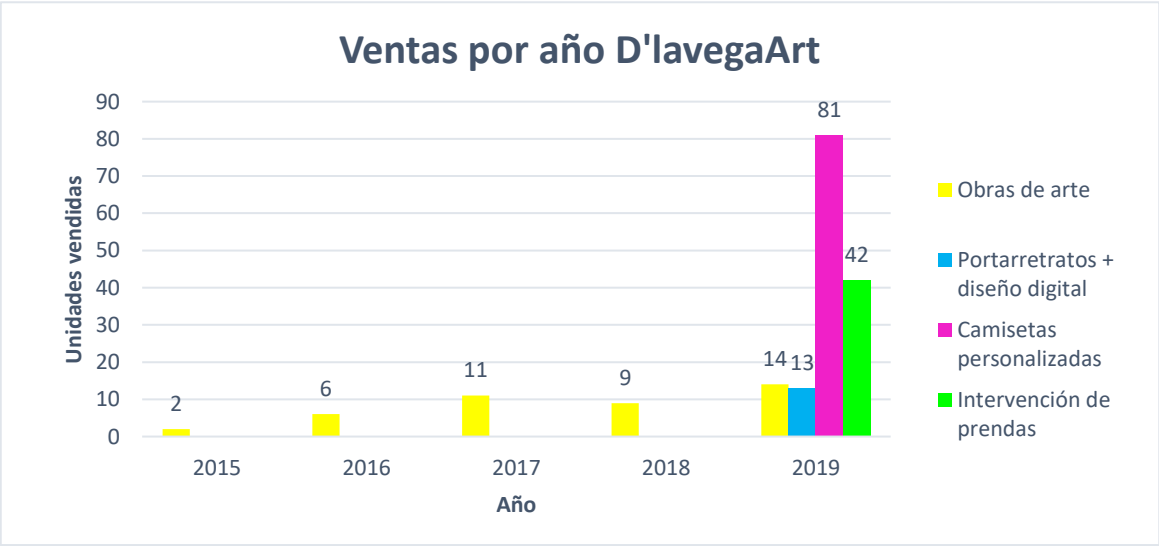

Figura *3*. Número de unidades vendidas de cada producto D´lavegaArt por año.

El anterior gráfico nos muestra el comportamiento de venta de las unidades de cada uno de los productos que hacen parte del portafolio de la empresa durante cinco (5) años consecutivos. En el 2015 se presentó el menor número de ventas, esto debido a que la empresa fue creada a partir del mes de agosto de ese mismo año. Se observa de igual manera que solo en el año 2019 se registran ventas para las líneas de portarretratos + diseño digital y camisetas personalizadas e intervención de prendas, esto como consecuencia de que las dos líneas fueron lanzadas en el presente año. Se puede establecer que la proyección de ventas es flexible debido a que se presentó una disminución en el año 2018 en relación con el año 2017, lo que se atribuye a problemas en la productividad de la empresa y no a la carencia de demandas del producto. En general, la empresa arroja resultados prometedores en relación con las ventas, pero exige una mejora operativa para aminorar los tiempos de producción y aumentar las ventas. Estas cifras de son aproximadas basadas en los datos registrados por su creadora Dayana De la Vega.

En el año 2019 alcanzaron unas ventas superiores a los $25'000.000 millones de pesos, que en comparación con las ventas del año 2016 que fueron de aproximadamente $7'000.000 millones de pesos, tuvieron un incremento del 72%.

Estrategias de mercado utilizadas actualmente. Dentro de las actividades de mercadeo que desarrolla D´lavegaArt encontramos que no existen estrategias estructuradas de forma organizada, es decir que carece de un plan de marketing; sin embargo, esto no significa que no sean consideradas por su creadora como las prácticas que le han permitido permanecer en el mercado. Encontramos las siguientes actividades:

Estrategias de precio. Las estrategias de precios usadas por D'lavegaArt varían de acuerdo a la línea de producto. Para la línea de camisetas e intervención de prendas se usa la estrategia de precios de penetración; consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, 2004). Para la línea de portarretratos se implementa la estrategia de precios orientada a la competencia, diferenciándose de los competidores con precios inferiores, teniendo como objetivo estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio(Águeda, 1997). Por último, la línea de obras de arte se usa la estrategia de precios de prestigio, consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren (Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, 2004). Para el caso de los clientes que han adquirido varias obras de arte, se ofrece un descuento entre el 10 % y el 12%.

Estrategias de producto. En cuanto a los productos, la estrategia principal es prestar especial atención a la calidad de los detalles, es importante para la empresa que todos sus productos tengan buenos terminados, se usan materiales de la mejor calidad para garantizar que el cliente reciba más de lo que pueda esperar, los diseños son personalizados y se adaptan siempre a los requerimientos del cliente; también se busca ofrecer durabilidad e innovación.

Estrategia de Plaza. En lo referente a los canales de distribución la entrega de productos a sus clientes se hace por medio de canales directos y cortos. En caso de que los clientes se encuentren fuera de la ciudad de Florencia, la empresa se ocupa de llevar el paquete a la transportadora y de hacer seguimiento a los envíos. Para los portarretratos y camisetas dentro de la ciudad de Florencia, las entregas son realizadas por una empresa de domicilios confiable. En cuanto a las

obras de arte, en la ciudad de Florencia e incluso en la ciudad de Neiva la entrega es directa, con el fin de hacer el debido acompañamiento y asesoría al cliente hasta el momento de la instalación. En cuanto a los canales de venta son directos, a través de whatsApp e Instagram, la intención es brindar un servicio personalizado que genere comodidad y confianza a los clientes, resolviendo cualquier duda de manera inmediata y brindando la mejor asesoría posible, el cliente puede expresarle sus necesidades de forma directa al artista.

Merchandising. En la actualidad la empresa usa la plataforma digital o red social Instagram para ofrecer sus productos, en el feed se encuentran fotografías de los productos ofertados, acompañados de sus características o mensajes que hagan alusión al contenido de las obras y portarretrato, en las historias constantemente se suben videos en donde se muestra a detalle cada producto, además de clientes felices después de su compra. Se utiliza la página personal de la artista Dayana De la Vega y una página exclusiva de la empresa. Los clientes han presentado mayor respuesta e interés en la página personal, esto se puede asociar a que conocer aspectos de la vida personal de quien le venderá un producto genera mayor confianza, creando un lazo invisible y efímero cliente-artista. El feed se conserva colorido para que sea llamativo a la vista del cliente y pueda asociarlo con arte. Adicionalmente, se paga publicidad de Instagram por días para promocionar los productos más destacados.

Análisis Externo

Mercado.

Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER. Realizar el análisis de las fuerzas de Porter permite obtener el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos que es el de las artes plásticas y con ello cuales son las condiciones bajo las cuales debe moverse la empresa D´lavegaArt.

Amenaza de nuevos competidores. En Colombia frente al crecimiento del mercado del arte y el cambio en los valores culturales, como también la facilidad que ofrecen las plataformas digitales para vender cualquier tipo de producto, es altamente probable que ingresen nuevos competidores de arte contemporáneo al mercado. Cada día más, las grandes empresas se interesan por los artistas para ser involucrados en campañas publicitarias con carácter social, que han adquirido gran fuerza en los últimos años, lo que impulsa al reconocimiento posicionamiento de los mismos en el sector, incentivando a artistas amateur a ingresar al mercado. La producción de obras de arte requiere poca materia prima, no exige grandes espacios, ni herramientas tecnológicas y su éxito recae mayormente en el talento de los artistas, aunque la belleza es subjetiva. El arte también se deja llevar por algunas tendencias y el arte moderno se caracteriza por la viveza de sus colores, es decir, que si un artista logra producir obras que sean agradables para su segmento de mercado y tiene destreza en el manejo de las redes sociales es muy fácil que se convierta en un nuevo competidor. Los nuevos artistas y galerías de arte están conformados por jóvenes y adultos jóvenes entre los 25 y 35 años, lo que hace muy sencillo que abarquen segmentos de mercado de todas las edades.

Rivalidad entre competidores actuales. El comportamiento de las empresas actuales que compiten en el sector de las artes plásticas y que fabrican obras de arte o productos asociados a las artes, está dado por artistas y galerías de arte reconocidas y las empresas o artistas emergentes que buscan ganar una participación en el total de las ventas del sector.

En el departamento del Caquetá se han identificado alrededor de cuatro (4) artistas independientes y tres (3) galerías de arte. A nivel nacional, han logrado mayor visibilidad los artistas independientes, los más destacados pueden ser alrededor de quince (20) competidores. En cuanto a las características de los productos, suelen ser similares pero sus atributos y técnicas varían demasiado, es decir que con facilidad se puede reconocer el sello de cada artista en cada una de sus obras; D´lavegaArt utiliza una técnica llamada Pop Art, en el departamento solo uno de sus competidores usa la misma técnica, al igual que a nivel nacional, su mayor competidora es la pionera de la modernización de esta técnica del siglo XX. Uno de los factores que diferencian a los artistas contemporáneos es su adaptación a los avances tecnológicos; no muchos artistas ofrecen arte digital que complemente el arte plástico común, lo que le da a D´lavegaArt una ventaja competitiva ya que la empresa produce diseño propios digitales para las obras y los portarretratos. Otros de los factores diferenciales de las empresas fuertes además del uso de la tecnología son: la planeación estratégica definida, unas condiciones laborales claras y estructuradas, portafolio de producto amplio, su capacidad de reacción ante la demanda, tiempos de entrega cortos, constitución formal de la empresa, registro de la marca y derechos de autor.

Poder negociador de los clientes. Para analizar el poder que pueden llegar a tener los clientes en el consumo de obras de arte y productos asociados al arte, debemos mencionar el papel de la competencia en la implantación de estrategias de precios bajos, lo que genera el hábito de los consumidores y clientes a adquirir arte de menor calidad a un menor precio. Esta gran oferta de

precios bajos en el mercado le ha dado un gran poder negociador a los grandes segmentos de mercado, sin embargo, D´lavegaArt prefiere que su línea de obras de arte sea exclusiva y por ende mantiene su estrategia de precios de prestigio, dirigiéndose a un segmento de mercado más selectivo.

Amenazas de productos sustitutos. Se ha generado un gran desplazamiento la tecnología en favor de generar productos para la decoración de los hogares de bajo costo. Un gran producto sustituto que representa una amenaza para la línea de obras de arte, son los cuadros impresos sobre lienzo. Los clientes que carecen de valores culturales, solo se preocupan por llenar una pared, sin importar si la obra es auténtica y hecha a mano, se preocupan únicamente por la parte visual. Este producto es de menor calidad – precio y tiene una menor durabilidad, pero indiscutiblemente hay impresiones que se asemejan a obras reales. Por otra parte, la apertura comercial del país incentiva a que se importen grandes cantidades de productos especialmente de países asiáticos; este caso es evidente en las casas de decoración, en la actualidad y para generar una mayor ganancia en los productos decorativos, están importando obras de arte hechas por maquinas, estas obras tienen características similares a las obras de arte reales y es muy difícil diferenciar si son pintadas por un artista o por una máquina, poseen un costo más elevado que las impresiones pero sigue siendo mucho menor al de las obras auténticas.

Poder negociador de los proveedores. El principal punto de análisis para considerar el poder que hoy tienen los proveedores, se centra en la composición de la cadena productiva de los acrílicos profesionales. Actualmente, son pocos los productores internacionales que han visto atractivo el panorama en Colombia, lo que ha abierto una oportunidad enorme a las industrias colombianas para acaparar gran parte el mercado. Al existir diversas marcas de acrílicos profesionales se encuentra que los precios son competitivos, sin embargo, no sucede lo mismo

con la calidad, aunque depende de la técnica que utilice el artista que atributos debe tener la marca que debe usar. D´lavegaArt tiene una alianza estratégica con una marca colombiana que ofrece una excelente relación calidad, cubrimiento y pigmentación VS el precio. El mayor problema se presenta con las pinturas de la gama de colores fluorescentes, su pigmentación tiende a ser traslucida y se dañan rápidamente después de ser abiertas, para esta gama de colores D´lavegaArt se ha visto obligado a comprar a un único proveedor que fabrica pinturas de manera artesanal con excelentes cualidades pero a un alto precio.

A continuación, se muestra una representación gráfica del análisis de PORTER para la empresa D´lavegaArt. Se trasladaron todos los factores clave al diagrama y se registró su influencia para la empresa. La escala consistió en marcar como un (+) si es positiva para la empresa, un (-) si por el contrario es negativa o un (0) si es neutra.

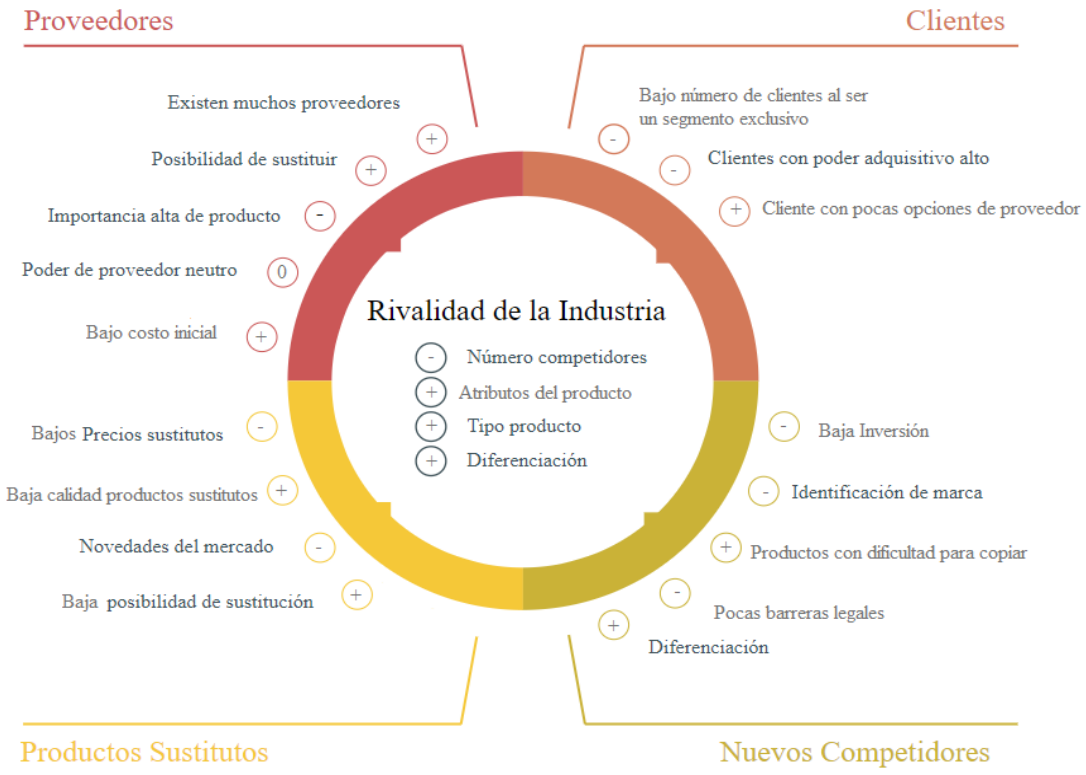

Figura *4*. Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER para la empresa D´lavegaArt. Basado en Longares, O. (2018)

Competencia.

Identificación de los competidores. D'lavegaArt tiene tres competidores referenciados en el mercado artístico contemporáneo a nivel nacional y dos a nivel local. Los competidores nacionales se tomaron como A, B y C y los competidores locales como D y E. A continuación, se presenta la siguiente información acerca de los mismos:

Competidor A: Productos: obras de arte contemporáneo con un estilo pop Art modernizado, cojines, portarretratos y arte digital.

Plataformas y canales principales de venta: Instagram, WhatsApp, galerías, exposiciones, asistencia a eventos de arte y Website.

Estrategia de venta y promoción: La atención al cliente es brindada por terceros, en su plataforma virtual vende utiliza su imagen como recurso de venta, se acerca al público mezclando su vida cotidiana con su profesión a través de fotos de sus obras, fotos de sus viajes, diseños digitales y los eventos en los que participa; le da un sentido social al arte y se involucra con iniciativas de carácter social.

Segmento: realiza envíos a todo el país pero su mercado se concentra principalmente en Bogotá- Cundinamarca, Pereira- Risaralda y adicionalmente, en Venezuela. Está conformado por personas entre 30 y 45 años, con un estilo de vida citadino, profesionales y con ingresos mayores a nueve (9) SMMLV.

Competidor B: Productos: Intervención de prendas, obras de arte modernas, portarretratos, arte digital, murales, cursos de pintura.

Plataforma principal y canales de venta: Instagram, WhatsApp, asistencia a eventos de arte y medios de comunicación.

Estrategia de venta y promoción: Su atención al cliente es personalizada, en su plataforma virtual interactúa principalmente con videos de construcción de sus producciones artísticas y fotos de sus creaciones, tiene un aire juvenil y a potencializado los aumentos en sus ventas a través de pautas por famosos.

Segmento: realiza envíos a todo el país pero su mercado se concentra principalmente en el departamento de Atlántico. Actualmente, está ampliando su mercado al resto del país. Sus clientes son jóvenes, profesionales jóvenes y comerciantes, entre 20 y 35 años con ingresos iguales o superiores a dos (2) SMMLV.

Competidor C: Productos: obras de arte modernas y esculturas.

Plataforma principal y canales de venta: Instagram, WhatsApp y medios de comunicación.

Estrategia de venta y promoción: su atención al cliente es muy personalizada, su plataforma digital funciona como una galería de arte virtual en donde se ofrecen productos elaborados por él y por su tío ofreciendo una gran variedad de estilos y opciones que se ajustan a los gustos de clientes con diferentes necesidades, es innovador y sus obras son construidas con gran creatividad, apostándole a materiales inusuales; le ofrece una experiencia al cliente muy particular, al igual que el competidor A, genera confianza al cliente mostrando facetas de su vida personal, esto crea un lazo fuerte ya que el cliente se siente como su amigo o se puede sentir identificado no solo con el artista si no con el estilo de vida, personalidad o posiciones de la persona.

Segmento: Realiza envíos a todo el país y además, hace las entregas e instalaciones de manera personal en ciudades principales de Colombia, como Cali-Valle y Bogotá- Cundinamarca, sin embargo, sus ventas se concentran en Antioquia. Es una artista que acapara parte de mercado internacional en Miami-EEUU y Panamá. Su mercado lo conforman personas entre 25 y 45 años con un estilo de vida arriesgado, moderno, entregados al deporte y con ingresos mayores o iguales a nueve (9) SMMLV.

Competidor D: Productos: obras de arte en realismo y pop Art, relojes e impresión digital.

Plataforma principal y canales de venta: Instagram y voz a voz.

Estrategia de venta y promoción: La atención al cliente es personalizada. En su plataforma de venta ofrece sus productos describiendo materiales y detalles importantes para los clientes; se puede resaltar que su plataforma no está muy fortalecida y paga pautas de publicidad de Instagram para ampliar su mercado.

Segmento: Realiza envíos a todo el país pero su mercado se concentra principalmente en Florencia- Caquetá y Cali-Valle. Su mercado lo conforman personas conservadoras amantes del arte clásico, con edades entre los 35 y 50 años y con ingresos iguales o superiores a tres (3) SMMLV.

Competidor E: Productos: Obras de arte, piezas de madera intervenidas con pintura y cursos de pintura.

Plataforma principal y canales de venta: Local comercial, Instagram y Facebook.

Estrategia de venta y promoción: la mayor parte de las ventas se realizan en el local físico, su servicio estrella son los cursos de arte que le brinda la posibilidad de darse a conocer a

través del voz a voz; por medio de sus plataformas virtuales no se encuentra la información suficiente acerca de sus productos, sin embargo, le permite al cliente conocer una parte de su trabajo.

Segmento: Su mercado se concentra en Florencia- Caquetá, del que hacen parte personas con un estilo de vida tranquilo, con interés en aprender a pintar, con edades entre los 20 y 50 años y con ingresos iguales superiores a un (1) SMMLV.

Matriz DOFA

Con base en el análisis del Perfil de Capacidades Internas (PCI), y la auditoria del entorno, Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), se agrupan los factores claves de éxito (FCE) (tabla 1) y posteriormente se valora su impacto (tabla 2).

Tabla 1. Factores claves de éxito	
Oportunidades	**Amenazas**
Bajos precios en relación con los competidores que ofrecen productos con la técnica POP ART y son destacados en el mercado le permite ser competitiva en el sector.	Debido a la facilidad que ofrecen las plataformas digitales para vender cualquier tipo de producto, es altamente probable que ingresen nuevos competidores de arte contemporáneo al mercado
Solo posee un competidor directo que ofrece productos con características muy similares, lo que permite que se posicione de manera más rápida y sencilla.	La producción de obras de arte requiere poca materia prima, no exige grandes espacios, ni herramientas tecnológicas lo que permite que constantemente ingresen al mercado competidores.
Implementación de software que permita llevar un registro de las ventas, el inventario de insumos y base de datos de los clientes.	Los competidores poseen factores diferenciales de las empresas fuertes como una planeación estratégica definida, unas condiciones laborales claras y estructuradas, portafolio de producto amplio, su capacidad de reacción ante la demanda, tiempos de entrega cortos, constitución formal de la empresa, registro de la marca y derechos de autor.
Contratar asesorías de expertos en marketing digital, para que apoyen la reinvención de la plataforma de venta INSTAGRAM	Los artistas emergentes ingresan al mercado en su mayoría con estrategias de bajo precio, gran parte de los segmentos de mercado se deja llevar por motivos decorativos dejando a un lado la calidad del producto, permitiendo a estos artistas competir en el mercado.
Estructurar e implementar estrategias de mercado que permitan que la empresa se posicione en el mercado	Productos sustitutos que pueden cubren las necesidades decorativas de los consumidores.
Ampliar su capacidad operativa con el fin de responder de manera oportuna a la demanda y mejorar sus prácticas empresariales.	
Utilizar sus herramientas tecnológicas para la creación de productos diferenciadores.	
Crear alianzas estratégicas para ampliar su portafolio de productos	
Fortalezas	**Debilidades**
Elabora productos de calidad, innovadores y con gran aporte creativo que los diferencien de la competencia adaptándose más específicamente a los requerimientos de cada cliente.	No existen estrategias estructuradas de forma organizada, es decir que carece de un plan de marketing
Canal de distribución directo, lo que permite ofrecer atención personalizada a cada cliente (Asesoría	La producción se está viendo limitada por la poca capacidad operativa de la empresa al ser unipersonal, lo que hace que los tiempos de entrega sean prolongados

personalizada)	
Emite Certificados de autenticidad de sus obras	Las labores gerenciales, administrativas y operativas son realizadas por su única dueña y fundadora. Lo que impide el correcto desarrollo oportuno y correcto de las mismas.
Portafolio de productos creado que abarca diferentes segmentos de mercado.	No está constituida legalmente y no registra los derechos de autor de sus obras.
Implementa plataformas de difusión y venta virtuales adaptándose a los cambios tecnológicos, adicionalmente el uso de estas plataformas brinda la posibilidad de llegar a mas consumidores.	No es reconocida por los consumidores y no está posicionado en el sector de las artes
Utiliza herramientas tecnológicas efectivas para minimizar los tiempos de producción	La línea de camisetas pintadas y personalización de prendas está ligada fuertemente a las tendencias de moda. es muy probable que cuando la ropa pintada a mano deje de estar en furor, las ventas se vean afectadas
Produce arte digital y lo utiliza como ventaja competitiva, los diseños digitales permiten darle una visión aterrizada al cliente del producto que recibirá y en caso de presentarse inconformidades, hacer las modificaciones necesarias antes de iniciar la producción.	No dispone de productos en Stock es decir que no ofrece productos para entrega inmediata
La empresa presta especial atención a los detalles, todo lo que compone el producto, el empaque, certificados, indicaciones de uso y tarjetas son construidas de manualmente y se personaliza en el mayor grado posible. La empresa busca brindarle una experiencia agradable al cliente desde que recibe en sus manos el producto.	No posee un sistema para el registro de las ventas, inventario de insumos o base de datos de clientes.
Bajos precios en relación con los competidores que ofrecen productos con la técnica POP ART y son destacados en el mercado le permite ser competitiva en el sector.	

Tabla 2. Matriz de impacto

Fortalezas	Impacto A	Impacto M	Impacto B	Oportunidades	Impacto A	Impacto M	Impacto B
Elabora productos de calidad, innovadores y con gran aporte creativo que los diferencien de la competencia adaptándose más específicamente a los requerimientos de cada cliente.				Estructurar e implementar estrategias de mercado que permitan que la empresa se posicione en el mercado			
Canal de distribución directo, lo que permite ofrecer atención personalizada a cada cliente (Asesoría personalizada)				Ampliar su capacidad operativa con el fin de responder de manera oportuna a la demanda y mejorar sus prácticas empresariales.			
Emite Certificados de autenticidad de sus obras				Utilizar sus herramientas tecnológicas para la creación de productos diferenciadores.			
Portafolio de productos creado que abarca diferentes segmentos de mercado.				Crear alianzas estratégicas para ampliar su portafolio de productos			
Implementa plataformas de difusión y venta virtual adaptándose a los cambios tecnológicos, adicionalmente el uso de estas plataformas brinda la posibilidad de llegar a más consumidores.							
Utiliza herramientas tecnológicas efectivas para minimizar los tiempos de producción				Solo posee un competidor directo que ofrece productos con características muy similares, lo que permite que se posicione de manera más rápida y sencilla.			
Produce arte digital y lo utiliza como ventaja competitiva, los diseños digitales permiten darle una visión aterrizada al cliente del producto que recibirá y en caso de presentarse inconformidades, hacer las modificaciones necesarias antes de iniciar la producción.				Implementación de software que permita llevar un registro de las ventas, el inventario de insumos y base de datos de los clientes.			
La empresa presta especial atención a los detalles, todo lo que compone el producto, el empaque, certificados, indicaciones de uso y tarjetas son construidas de manualmente y se personaliza en el mayor grado posible. La empresa busca brindarle una experiencia agradable al cliente desde que recibe en sus manos el producto.				Contratar asesorías de expertos en marketing digital, para que apoyen en la reinvención de la plataforma de venta INSTAGRAM			
Bajos precios en relación con los competidores que ofrecen productos con la técnica POP ART y son destacados en el mercado le permite ser competitiva en el sector.							
Debilidades	**Impacto**			**Amenazas**	**Impacto**		

	A	M	B		A	M	B
No existen estrategias estructuradas de forma organizada, es decir que carece de un plan de marketing				Debido a la facilidad que ofrecen las plataformas digitales para vender cualquier tipo de producto, es altamente probable que ingresen nuevos competidores de arte contemporáneo al mercado			
La producción se está viendo limitada por la poca capacidad operativa de la empresa al ser unipersonal, lo que hace que los tiempos de entrega sean prolongados				La producción de obras de arte requiere poca materia prima, no exige grandes espacios, ni herramientas tecnológicas lo que permite que constantemente ingresen al mercado competidores.			
las labores gerenciales, administrativas y operativas son realizadas por su única dueña y fundadora. Lo que impide el correcto desarrollo oportuno y correcto de las mismas.				Los competidores poseen factores diferenciales de las empresas fuertes como una planeación estratégica definida, unas condiciones laborales claras y estructuradas, portafolio de producto amplio, su capacidad de reacción ante la demanda, tiempos de entrega cortos, constitución formal de la empresa, registro de la marca y derechos de autor.			
No está constituida legalmente y no registra los derechos de autor de sus obras .				los artistas emergentes ingresan al mercado en su mayoría con estrategias de bajo precio, gran parte de los segmentos de mercado se deja llevar por motivos decorativos dejando a un lado la calidad del producto, permitiendo a estos artistas competir en el mercado.			
No es reconocida por los consumidores y no está posicionado en el sector de las artes				Productos sustitutos que pueden cubren las necesidades decorativas de los consumidores.			
La línea de camisetas pintadas y personalización de prendas está ligada fuertemente a las tendencias de moda. es muy probable que cuando la ropa pintada a mano deje de estar en furor, las ventas se vean afectadas							
No dispone de productos en Stock es decir que no ofrece productos para entrega inmediata							

Conclusiones

- Los avances tecnológicos, su uso y aprovechamiento de los mismos, pueden generar ventajas competitivas en el sector de las artes plásticas.
- La mayor parte de los artistas y empresas dedicadas al arte no están constituidas legalmente y su conformación administrativa se lleva a cabo de manera informal. Al no contar con una planeación estratégica estructurada en base a unos objetivos claros, es casi imposible determinar su mercado, sus necesidades y los productos adecuados que los llevaran al éxito organizacional.
- Los artistas y casas de arte del departamento del Caquetá no son reconocidos a nivel nacional, debido a la carencia de un adecuado direccionamiento estratégico, propuestas de valor y productos que marquen diferenciación en el mercado, lo que le da una ventaja a la empresa D´lavegaArt que implementando las estrategias de marketing obtenga gran reconocimiento y abarque la mayor parte del mercado artístico en el departamento.
- El número de consumidores que valora la calidad en los productos artísticos es limitado, los principales factores que los llevan a tomar la decisión de compra son: el precio y el reconocimiento de la empresa o el artista en el mercado.
- Una de las mayores ventajas competitivas de la empresa D´lavegaArt, es su enfoque en la prestación de un servicio al cliente personalizado, la implementación de herramientas tecnológicas para la construcción de productos innovadores y la calidad en los detalles de cada producto de cada línea.

- Una debilidad significativa de la empresa D´lavegaArt son sus largos tiempos de empresa por su baja capacidad operativa, lo que se convierte en una potencial oportunidad de mejora, si la empresa decide contratar personal u organizar de manera más eficiente sus cronogramas es posible que su productividad tenga un aumento significativo, teniendo la capacidad de acaparar una gran parte de la demanda del mercado.

Bibliografía

Águeda, E.T. (1997). Principios de Marketing. Vol. 1, 412 -422

Aráuz, P.J. (2008). Benchmarking para Competir con Ventaja. Universidad Don Bosco facultad de ingeniería escuela de computación ingeniería de software. San Salvador.

Association of National Advertisers (ANA). (2017). The Definition of Marketing. Retrieved November 20, 2019, from https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Baldasarre, M. I., & Usubiaga, V. (2019). El mercado del arte en América Latina. Valorización, circulación y consumo de obras durante los siglos XX y XXI. *H-ART. Revista de Historia, Teoría y Crítica de Arte*, (4), 66–77. http://doi.org/10.25025/hart04.2019.04

Bischof, D. (2018). La economía del arte. *Revista de Investigación En Humanidades UFM-RIHU*, *5*, 1–15.

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2018). *Balance de la economía de la región: Bogotá – Cundinamarca*. Bogotá, Colombia.

Díaz-Amunárriz, C. (2017). *La gestión de las galerías de arte*. Madrid, España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Dinero. (2005). El arte, un buen negocio. Retrieved November 15, 2019, from https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-arte-buen-negocio/30463

Echeverri-Restrepo, J. álvaro, Bloch, T. A., Delgado-Rivera, C. A., Rodríguez, J. F., Jiménez-

Mantilla, L. C., Rozo-Montaña, N., … Chicangana-Bayona, Y. A. (2014). *Plan global de desarrollo 2010-2012. Prospectiva UN - Agendas de Conocimiento. Agenda: Arte y culturas*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Espinosa. R. (16 de enero de 2015). Estrategias de marketing. Roberto Espinosa: Welcome to the new Marketing. Recuperado de https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/

Fernández, M. S. (2016). Las redes sociales como medio de promoción de la práctica artística.Opcion, vol. 32, N°. 8, 225-243. Recuperado de file:///C:/Users/dayan/Documents/bibliografia%20para%20marco%20teorico/31048481013.pdf

Frey, B. (2000). *Colección estudios económicos: La economía del arte*. (P. Schwartz, Ed.). Barcelona, España: la Caixa.

García-Osuna, C. (2006). El mercado con techo de cristal. Retrieved November 14, 2019, from https://elcultural.com/El-mercado-con-techo-de-cristal

Gerente. (2017). Crece el mercado del arte en Colombia. Retrieved November 15, 2019, from http://gerente.com/co/mercado-arte-colombia/

Guerrero, J. de J., Olguín, J. A., Chavéz, J., & Barragán, R. (2014). Benchmarking entre los puertos de Altamira Tamps y Valencia España. In J. Chavéz (Ed.), *Aportes de administración de negocios y educación. Investigación aplicada en Tampico y CD. Madero, Tamaulipas* (pp. 65–90). USA, New York: Editorial Palibrio LLC. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=g-WYBAAAQBAJ&pg=PA71&dq=benchmarking+recopilación+analisis+e+implementaci

ón&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnmLOCovnlAhVFi1kKHWHsC3QQ6AEIQTAD#v=onepage&q=benchmarking recopilación analisis e implementación&f=false

Haymann, D. (2005). *Mercado del arte*. *Boletín GC: Gestión Cultural N° 12: Mercado del Arte Contemporáneo*. Retrieved from www.gestioncultural.orgportalgc@gestioncultural.org

Herrero-Prieto, L. C. (2011). La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional. *Investigaciones Regionales*, *19*, 177–202. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28918214010

Kerin R., Berkowitz E., Hartley S. & Rudelius William. (2004). Marketing. Ed.7, 412-421.

Kotler P., Armstrong G., Cámara D., & y Cruz I. (2004). Marketing. Vol.10, 392-394.

Mazuecos-Sánchez, A. B. (2008). *Arte Contextual: Estrategias de los artistas contra el mercado del arte contemporáneo*. Universidad de Granada.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC). (2016). *Estudio de caracterización de contenidos digitales y medición de impacto de la iniciativa Apps.co*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC).

Montero, M. I., & Orejas, R. J. (2007). El artista y su relación con el mercado del arte. (Vol.1), El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (pp.71). España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)).

Misseri, S. C. (1997). *Economía y estética de la obra de arte*. Valencia, España: Centro de Ingeniería Económica. Universidad Politécnica de Valencia.

Muradas, I. M. (1995). *Un modelo de valoración de obras de arte*. San Cristóbal de La Laguna, España: Universidad de la Laguna.

Navas-Fernández, A. (2018). Evolución y desarrollo del mercado del arte. El auge y consolidación de la fotografía en los mercados internacionales: El caso de Joel Peter Witkin. *Boletín de Arte*, (30–31), 487–510. http://doi.org/10.24310/bolarte.2010.v0i30-31.4388

Longares, O. (2018). Las Cinco Fuerzas de Porter: La influencia del entorno en nuestra organización. Activa Conocimiento, Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo [Figura 1]. Recuperado de http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/

Perez, A. L., & Sánchez, C. (2011). Mercado del arte e intermediarios: una perspectiva actual. Laboratorio de Arte, Nº. 23- 2011, 537-550. Recuperado de http://dx.doi.org/10.12795/LA.2011.i23.27

Periañez C.I., & Quintana D.M. (2009). Caso práctico: La Planificación Estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing. Cuadernos de Gestión, Vol. 9. Nº 1, 99-122 Recuperado de file:///C:/Users/dayan/Documents/bibliografia%20para%20marco%20teorico/CdG_916.pdf

Ramírez, C. (2007). Marketing Cultural. *Revista EAN*, (60), 123–146. http://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.408

Ramos-Delgado, D., & Aldana-Bautista, A. (2017). ¿Qué es lo educativo de las obras de arte que abordan las memorias en Colombia? Reflexiones para el debate en torno a la relación arte y memoria. *(Pensamiento), (Palabra) y Obra*, *17*(17), 40–53.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. ed). Recuperado de https://dle.rae.es/?id=3ryMAo1

Reyes, H.O. (2012). Plan de mercadeo para la empresa de artes gráficas Alexa impresores. Recuperado de file:///C:/Users/dayan/Documents/bibliografia%20para%20marco%20teorico/ReyesHuertasOscarAndres2012.pdf

Prado-Román, M., Coca-Pérez, J. L., & Prado-Román, A. (2014). Análisis del mercado de subastas de los bienes de colección: Caso Fine Art. *Prosperitas*, *1*, 23–35.

Rodríguez-Vega, M. E. (2010). El mercado del arte internacional. *Revista Empresarial Inter Metro*, *6*(2), 39–46. Retrieved from www.lostiempos.com

Santana-Viloria, L. G. (2018). *La feria comercial de arte como espacio de redistribución de capital simbólico y centro urbano de experiencia: el caso Artbo*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), & Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2019). *Sectores de artes escénicas y espectáculos artísticos, audiovisual y radio, artes visuales, música, libros y publicaciones y entidades sin ánimo de lucro*. Bogotá, Colombia: Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de la UNESCO. Alcaldía de Bogotá.

Solano, G.I. (2017). Estudio de los factores que influyen en la valoración de obras de arte. Recuperado de file:///C:/Users/dayan/Documents/bibliografia%20para%20marco%20teorico/TG00757%20(1).pdf

Strauss, R. (28 de marzo de 2016). Marketing digital para artista. Latam Digital Marketing. Recuperado de https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/marketing-digital-para-artistas

Vico-Belmonte, A. (2008). El mercado de las subastas en el arte y el coleccionismo desde sus orígenes a la actualidad. *Jornadas Internacionales Sobre Economía Del Coleccionismo*, *1*, 1–23.

Villa-Ardura, R. de la. (1998). *Guía del usuario de arte actual*. Madrid, España: Tecnos.