



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Universidad del Azuay**

**Departamento de posgrados**

**Maestría en Comercio**

**Mención: Emprendimiento e Innovación**

**Análisis de factibilidad del desarrollo de una plataforma  
virtual para la comercialización de obras de arte en Ecuador**

**Autor: Gustavo Andrés Álvarez Coello**

**Trabajo previo a la obtención del título de Magister en Comercio**

**Directora: Dis. Julia Catalina Serrano Cordero, Ph.D.**

**Cuenca, Ecuador 2021**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mis hermanos (as), mami, abuelita y tíos por su apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

Agradezco a las autoridades y compañeros de la Universidad del Azuay por su apoyo para cursar esta maestría. También a los artistas y coleccionistas por compartir sus experiencia e ideas acerca de la democratización del arte, e indudablemente a mi directora de tesis que con paciencia corrigió cada detalle de mi “lado artístico”.

## Resumen

El presente trabajo busca la democratización del arte, dejando de lado las demandas y exigencias del mercado y dando protagonismo a la forma de expresión del artista emergente. Se exhiben la propuesta artística de cada uno de los creadores a través del desarrollo de una plataforma en línea, permitiendo a las personas interesadas en el arte, tener un primer acercamiento a las diversas propuestas exhibidas en la página web. De la misma forma, la plataforma permite exponer obras de arte de una manera diferente al mercado tradicional. Al ser una tienda en línea, no presenta las limitaciones de una galería física. Por lo cual, se define un nuevo nicho de mercado de usuarios conectados a la página web y redes sociales.

**Palabras clave:** mercado del arte, emprendimiento, tienda en línea, artistas emergentes

## Abstract

This work seeks the democratization of art, leaving aside the market demands and giving prominence to the form of expression of the emerging artist. The artistic proposal of each of the creators is exhibited through the development of an online platform, allowing people interested in art to have a first approach to the various proposals displayed on the website. In the same way, the platform enables exhibiting works of art in a different way than the traditional market. Being an online store, it does not present the limitations of a physical gallery. Therefore, a new market niche of users connected to the website and social networks is defined.

**Keywords:** art market, entrepreneurship, online store, emerging artists



## Índice de contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO PRIMERO.....</b>	<b>13</b>
REFERENTE TEÓRICO.....	13
<i>Comercio electrónico</i> .....	13
Análisis del Ecuador.....	13
<i>El mercado del arte</i> .....	19
El artista actual.....	20
¿Por qué un artista requiere de una galería?.....	20
Funcionamiento del mercado del arte.....	20
Mercado del arte en el mundo digital.....	20
<i>Problemática</i> .....	21
<i>Galerías en el Ecuador</i> .....	22
<i>Desarrollo de concepto</i> .....	22
<i>Intención de la innovación</i> .....	23
<i>Validación de la problemática</i> .....	24
Fuentes primarias.....	24
Entrevista: Fernando Coello Pons – Artista plástico.....	24
Entrevista: Fabiola Cedillo Crespo – Fotógrafa y Educadora.....	25
Clientes (Coleccionistas).....	25
<i>Competencia</i> .....	26
Fortalezas.....	26
Debilidades.....	26
<i>Barreras de entrada y salida</i> .....	27
Barreras de entrada.....	27
Barreras de salida.....	28
<b>CAPÍTULO SEGUNDO.....</b>	<b>29</b>
MODELO DE NEGOCIO.....	29
<i>Propuesta de valor y problemas de los consumidores</i> .....	29
<i>Nueva propuesta de valor alineada a la curva de valor</i> .....	29
<i>Éxito de un negocio</i> .....	31
<i>Aliados estratégicos</i> .....	35
<b>CAPÍTULO TERCERO.....</b>	<b>36</b>
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	36
<i>Plan de marketing</i> .....	36
Atributos.....	36
Esencia de marca.....	37
<i>Inbound marketing</i> .....	37
<i>Embudo de conversión</i> .....	39
Top of the funnel- TOFU.....	39
Middle of the funnel – MOFU.....	39
Bottom of the funnel – BOFU.....	40
<i>Plan de ventas</i> .....	41
La atención.....	41
Técnicas para captar la atención.....	41
Ejemplo de aplicación práctica.....	41
El interés.....	43
Técnicas para despertar el interés.....	43
Ejemplo de aplicación práctica.....	44
La convicción o demostración convincente.....	46
Técnicas para la demostración de un producto.....	46

Pruebas para la convicción .....	46
Ejemplo de aplicación práctica utilizando la matriz del producto.....	48
<i>Manejo de objeciones</i> .....	48
Principales objeciones que se presentan sobre los produserservicios de su emprendimiento.....	48
Manejo de objeciones: técnicas .....	49
Pruebas de convicción .....	51
Ejemplo de aplicación práctica.....	52
Cierre o remate de la venta .....	52
Técnicas para cerrar o rematar la venta.....	52
Ejemplo de aplicación práctica.....	53
<i>Plan financiero</i> .....	54
Costos y gastos .....	54
Punto de equilibrio .....	54
Gasto en capital (CAPEX) .....	55
Gasto operacional (OPEX).....	55
Estado de resultados .....	56
<i>Plan de operaciones</i> .....	57
Medidas de productividad .....	57
Página web: .....	57
Google Ads: .....	57
Redes sociales: .....	57
Mapa de procesos .....	58
Proceso de venta de una obra de arte en línea.....	60
<i>Cadena de valor</i> .....	61
<b>CAPÍTULO CUARTO .....</b>	<b>63</b>
VALIDACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO .....	63
<i>Servucción</i> .....	63
<i>Panorama mundial</i> .....	64
<i>Panorama local</i> .....	65
<i>Producto mínimo viable</i> .....	66
Nombre e imagen .....	67
Diagramación.....	68
Página web .....	68
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>TRABAJO FUTURO.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>

## Índice de figuras

FIGURA 1 AUDIENCIA DIGITAL EN EL ECUADOR. ....	14
FIGURA 2 AUDIENCIA DE REDES SOCIALES EN EL ECUADOR, ENERO 2021. ....	15
FIGURA 3 REDES SOCIALES MÁS VISITADAS EN ECUADOR DESDE UN NAVEGADOR WEB. DICIEMBRE 2019 - DICIEMBRE 2020. ....	15
FIGURA 4 PERFIL DE USUARIOS FACEBOOK POR EDAD Y GÉNERO EN EL ECUADOR, ENERO 2021, NÚMERO DE USUARIOS 13,3 MILLONES. ....	16
FIGURA 5 PERFIL DE USUARIO DE INSTAGRAM POR EDADES ECUADOR, ENERO 2021, NÚMERO DE USUARIOS 5,2 MILLONES. ....	16
FIGURA 6 TOP 20 DE APLICACIONES DE COMPRAS EN ECUADOR, PLATAFORMA ANDROID. ....	17
FIGURA 7 TOP 20 DE APLICACIONES DE COMPRAS EN ECUADOR, PLATAFORMA IOS. ....	17
FIGURA 8 CIFRAS DEL E-COMMERCE EN ECUADOR EN 2020. ....	18
FIGURA 9 POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CATEGORÍA E-COMMERCE EN ECUADOR. ....	18
FIGURA 10 ECUACIÓN PARA CALCULAR LA PROPUESTA DE VALOR. ....	23
FIGURA 11 BUYER PERSONA BASADO EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN ENERO DE 2021. ....	26
FIGURA 12 CURVA DE VALOR BASADA EN BLUE OCEAN STRATEGY. ....	30
FIGURA 13 ANÁLISIS DE LA CURVA DE VALOR. ....	30
FIGURA 14 INTERRELACIONES DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO. ....	31
FIGURA 15 BUSINESS MODEL CANVAS PROPUESTO. ....	33
FIGURA 16 MAPA DE VALOR Y MAPA DE EMPATÍA PARA EL CLIENTE (COLECCIONISTA). ....	34
FIGURA 17 MAPA DE VALOR Y MAPA DE EMPATÍA PARA EL ARTISTA. ....	34
FIGURA 18 ATRIBUTOS DEL EMPRENDIMIENTO. ....	36
FIGURA 19 ESENCIA DE MARCA - LADDERING. ....	37
FIGURA 20 EMBUDO DE VENTAS COMPARATIVO ENTRE LO TRADICIONAL E INBOUND. ....	38
FIGURA 21 PÁGINA DE INICIO. ADAPTADO DE ARTSY.COM. ....	39
FIGURA 22 VENTANA EMERGENTE PARA SUSCRIPCIÓN A NOTICIAS. ADAPTADO DE ARTSY.COM. ....	39
FIGURA 23 EJEMPLO DE UN BLOG LIGADO A REDES SOCIALES. ADAPTADO DE ARTSY.COM. ....	40
FIGURA 24 EJEMPLO DE TESTIMONIOS DE USUARIOS DE LA PLATAFORMA. ADAPTADO DE ARTSY.COM. ....	40
FIGURA 25 EJEMPLOS DE DESCUENTOS EN CIERTA COLECCIÓN O ÉPOCA. ADAPTADO DE MOMA.ORG. ....	40
FIGURA 26 EJEMPLOS DE VENTAS EXCLUSIVAS EN LA PLATAFORMA. ADAPTADO DE ARTSY.COM. ....	41
FIGURA 27 EJEMPLO DE VENTANA EMERGENTE EN LA PÁGINA PRINCIPAL EN DONDE EL INTERESADO INGRESARÁ SU CORREO (RISE ART, 2020). ....	42
FIGURA 28 EJEMPLO DE REGISTRO PARA OBTENER SUGERENCIAS DEL CÓMO ESCOGER ARTE (RISE ART, 2020). ....	42
FIGURA 29 SECCIÓN DE LA GUÍA DEL COLECCIONISTA, EN ESPECÍFICO DE DONDE ADQUIRIR ARTE. SE DESTACA LAS GALERÍAS EN LÍNEA (RISE ART, 2020). ....	43
FIGURA 30 EJEMPLO DE POSIBILIDADES DE BÚSQUEDA SEGÚN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. PODRÍA SELECCIONAR DISTINTOS FILTROS COMO EL MEDIO, EL ESTILO, LA TEMÁTICA, LA ORIENTACIÓN, LOS COLORES, EL TAMAÑO Y PRECIO (RISE ART, 2020). ....	44
FIGURA 31 AYUDA PERSONALIZADA SEGÚN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. ....	45
FIGURA 32 CAMPAÑA DE APOYO PARA ARTISTAS EMERGENTES EN REDES SOCIALES, EN ESPECÍFICO EN INSTAGRAM. ....	45
FIGURA 33 DETALLE DE ORIGINALIDAD EN DONDE SE PUEDE OBSERVAR LA FIRMA DEL AUTOR (RISE ART, 2020). ....	46
FIGURA 34 EMULACIÓN DE ESCENARIOS CON LA PINTURA SELECCIONADA (RISE ART, 2020). ....	47
FIGURA 35 DETALLES DE UNA PINTURA, EN DONDE EL CLIENTE TIENE LA POSIBILIDAD DE RENTARLA Y ADEMÁS GENERAR UNA OFERTA (RISE ART, 2020). ....	48
FIGURA 36 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA OBRA DE ARTE SELECCIONADA (RISE ART, 2020). ....	48
FIGURA 37 POSIBILIDAD DE RENTA DE OBRAS DE ARTE PREVIO A LA ADQUISICIÓN (RISE ART, 2020). ....	51
FIGURA 38 CALIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES (RISE ART, 2020). ....	51
FIGURA 39 EJEMPLO DE POSICIONAMIENTO EN DISTINTOS MEDIOS (RISE ART, 2020). ....	52
FIGURA 40 EJEMPLO DE CORREO ELECTRÓNICO EN DONDE SE PROMOCIONARÁN DISTINTOS EVENTOS, COLECCIONES, RESEÑAS Y OTROS. ....	53
FIGURA 41 GRÁFICA DE LOS INGRESOS, COSTOS FIJOS (CF) Y COSTOS TOTALES (CT) PARA DEFINIR EL PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	55
FIGURA 42 MAPA DE PROCESOS DE LA PLATAFORMA DE COMERCIALIZACIÓN DE OBRAS DE ARTE EN EL ECUADOR. ....	59
FIGURA 43 PROCESO DE VENTA DE UNA OBRA DE ARTE EN LÍNEA. ....	61

FIGURA 44 OLIVER BARKER COMO MODERADOR DE LA SUBASTA EN LÍNEA DE SOTHEBY'S EUROPA. FUENTE: (CENTRO, 2021).....	65
FIGURA 45 CREACIÓN DEL LOGOTIPO DE LA PLATAFORMA DE COMERCIALIZACIÓN DE OBRAS DE ARTE EN EL ECUADOR. ..	67
FIGURA 46 LOGOTIPO MODIFICADO. ....	67
FIGURA 47 CORRECCIONES DE LOS BLOQUES PARA LA DIAGRAMACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA PÁGINA WEB. ....	68
FIGURA 48 CAPTURA DE LA PÁGINA PRINCIPAL, DONDE SE APRECIA EL MENÚ AL LADO IZQUIERDO.....	69
FIGURA 49 CAMBIO DE COLOR DEL TEXTO DENTRO DE LA PÁGINA "ASESORÍA" .....	69
FIGURA 50 PÁGINA DE CONTACTO .....	70
FIGURA 51 BOTÓN DE CHAT POR WHATSAPP .....	70

## Índice de tablas

TABLA 1 PORTALES E-COMMERCE Y CLASIFICADOS EN ECUADOR .....	18
TABLA 2 GALERÍAS EN EL ECUADOR CON PRESENCIA EN LÍNEA.....	22
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	23
TABLA 4 MATRIZ DE ALIANZA.....	35
TABLA 5 MATRIZ DEL PRODUCTO .....	50
TABLA 6 COSTOS FIJOS, COSTOS VARIABLES, GASTOS EN VENTAS Y GASTOS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO .....	54
TABLA 7 INVERSIONES DEL EMPRENDIMIENTO .....	55
TABLA 8 DEPRECIACIONES DE LAS INVERSIONES DEL EMPRENDIMIENTO .....	55
TABLA 9 ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO PARA TRES PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN .....	56
TABLA 10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EMPRENDIMIENTO EN CADA UNO DE LOS ESLABONES .....	62

## Introducción

Hoy en día, la Internet permite tener acceso a información de manera rápida y sencilla. Al mismo tiempo, el comercio en línea ha revolucionado la forma de vender bienes y servicios alrededor del mundo (Pesántez-Calva et al., 2020). Del mismo modo, la expansión de las fronteras informáticas ha permitido la globalización de la cultura (Flores, 2016). Es por ello, que artistas plasman nuevas propuestas de arte en línea, al mismo tiempo coleccionistas conocen las nuevas tendencias. Sin embargo, para que un artista pueda desarrollarse plenamente necesita que sus obras sean reconocidas y además que estas se puedan comercializar. En otras palabras, que el artista pueda vivir de esta actividad.

Por ello, las galerías de arte son el medio más común para la comercialización de obras, siendo un intermediario entre artista y la sociedad. La galería se constituye como un espacio para la promoción y venta de obras de arte, visitado por los críticos cuanto por coleccionistas.

Si bien el autor de las obras de arte puede encargarse de la gestión y venta de sus propias obras, es complejo que pueda realizar la producción y comercialización de manera eficiente. Por lo que, necesita asesoría en la forma de mostrar sus trabajos a los actuales y nuevos clientes. En síntesis, la galería apoya la producción, también la fijación de precios, el manejo de inventario, visualización, entre otras.

El mercado del arte está compuesto de una serie de agentes individuales e institucionales que se dedican a la explotación comercial, fijando los precios en función de la oferta y la demanda. Los principales agentes del mercado son: las casas de subastas, las galerías, los marchantes y las ferias. Los mercados pueden ser locales, nacionales e internacionales no obstante la tendencia es ser global. Los clientes generalmente optan por comprar arte de su entorno pues es el que más conocen.

Este mercado tiene particularidades en comparación a otros, ya que éste es único y la producción de cada artista es limitada. Asimismo, se distingue como producto por su condición artística valorada emocional y económicamente. Por esta subjetividad es uno de los mercados menos regulados. Al mismo tiempo, la certificación de las obras de arte es compleja en donde las casas de subastas cuentan con expertos en cada sección y los galeristas son los que conocen más de cerca a los artísticas a los que representan.

La estructura del mercado del arte puede ser de dos tipos: primario y secundario. El primero, trabaja con artistas vivos y activos. El segundo, vende las obras que ya han sido

parte de una colección, aquí no participa el artista autor de la obra, sólo los intermediarios. Las galerías por lo general trabajan en ambos mercados.

También, es preciso señalar que los costos asociados al funcionamiento de una galería son significativos, por lo cual el valor de la obra aumentará por el servicio de intermediación y otro aspecto importante es la limitación espacial de penetración en el mercado (Díaz Amunárriz, 2016).

Por lo cual, este proyecto busca generar un prototipo de una plataforma de comercialización virtual de obras de arte en el Ecuador que permita a los nuevos y emergentes presentar sus propuestas artísticas y permitir al cliente navegar por distintas opciones con la posibilidad de adquirir obras de arte de su preferencia.

# Capítulo Primero

## Referente teórico

### Comercio electrónico

Con la Internet la manera tradicional de hacer negocios ha cambiado convirtiendo las empresas gracias a la digitalización de datos (Pesántez-Calva et al., 2020). Esto implica que cada sector productivo puede usar la tecnología para mejorar y, a veces, revolucionar su productividad empleando los datos que se generan entre usuarios (Aguerre, 2019).

El comercio internacional está sujeto a transformaciones continuas, apoyadas de la evolución de la tecnología y el uso de inteligencia artificial. En específico, el comercio electrónico permite una penetración en el mercado mayor empleando páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales (Organización Mundial del Comercio, 2019).

El comercio electrónico (*e-commerce*) es el proceso mediante el cual dos o más partes realizan una transacción de negocios a través de una computadora y una red de acceso (Ramirez, 2018). Estas transacciones comerciales se clasifican en términos generales en negocio a negocio (B2B), negocio a consumidor (B2C), consumidor a negocio (C2B) y consumidor a consumidor (C2C) dependiendo del tipo de comprador y proveedor involucrado. Durante 2000-2015, la importancia del comercio electrónico ha aumentado significativamente resultando en un crecimiento dramático y aceptación a nivel mundial (Goyal et al., 2019).

### **Análisis del Ecuador**

El comercio electrónico ha crecido por el uso de medios móviles como teléfonos inteligentes (*smartphones*) y tabletas (*tablets*); donde el cliente puede analizar y estudiar las el producto y/o servicio antes de realizar la compra (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2017).

Ecuador ha evolucionado y se ha adaptado a la digitalización acelerada fruto del confinamiento, volcando el comportamiento a categorías de comunicación, entretenimiento, educación, compras en línea, consumo y producción de contenidos. La audiencia es cada vez más susceptible a las fuentes de contenido que consume ante contenido no verificado en altos niveles. Cantidad de líneas móviles se redujo en 2020. En la Figura 1, se puede apreciar

un incremento del 43,75% de compras digitales. El 59% de los usuarios son mayores de 24 años.



Figura 1 Audiencia digital en el Ecuador.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

La población de Ecuador bordea los 17,79 millones de habitantes, de los cuales 14,25 millones de usuarios tiene acceso a Internet (80,1%), los usuarios de mensajería digital son 9,6 millones (54%), los usuarios de redes sociales son 14 millones (78,7 %), el analfabetismo digital<sup>1</sup> está presente en 2,2 millones (11,4%) y las líneas móviles existentes son 14,88 millones (83,6%). Las ciudades con mayor número de usuarios en Facebook en Ecuador, hasta enero 2021, son Guayaquil (15%), Quito (12%), Cuenca (4%) y Ambato (3%). El 53% de los usuarios están fuera de las ciudades principales (Alcázar Ponce, 2019). En la Figura 2 se puede apreciar la audiencia de redes sociales, donde Facebook tiene 1,3 millones de usuarios, seguida por Instagram con 5,2 millones, luego está LinkedIn con 2,9 millones, TikTok con 2,3 millones, Twitter con 1 millón y Pinterest con 1,3 millones. La plataforma de streaming de música Spotify tiene 2,9 millones de usuarios. El 98% de los usuarios emplea estas plataformas mediante su dispositivo móvil.

<sup>1</sup> Analfabetismo Digital: Personas de 15 a 49 años cuando cumplen simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet. Fuente: INEC. Encuesta Multipropósito - TIC 2019

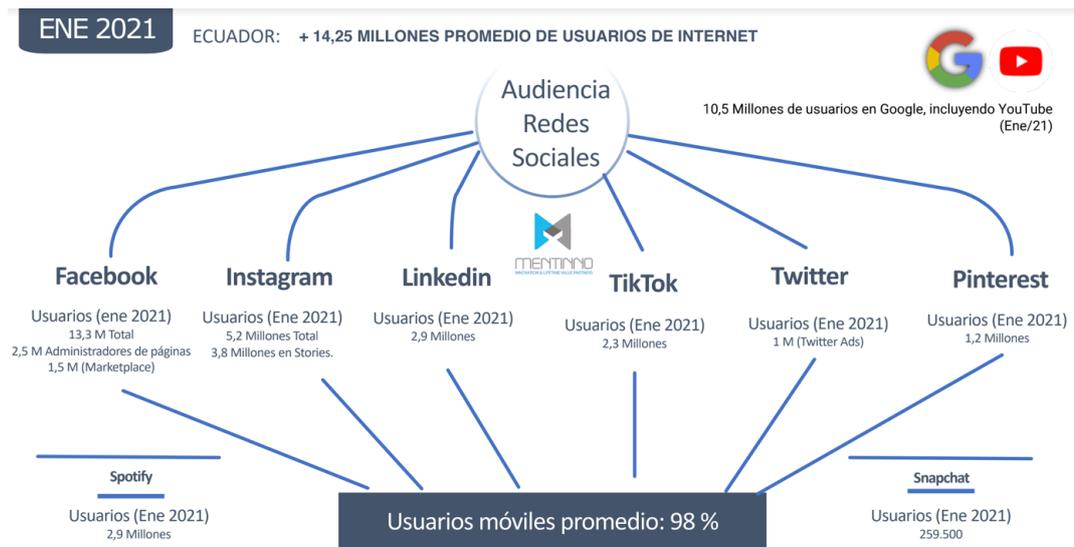


Figura 2 Audiencia de redes sociales en el Ecuador, enero 2021.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

Las redes sociales más visitadas en Ecuador desde un navegador web son Facebook, YouTube, Pinterest, Twitter, Instagram, y Reddit (Figura 3).

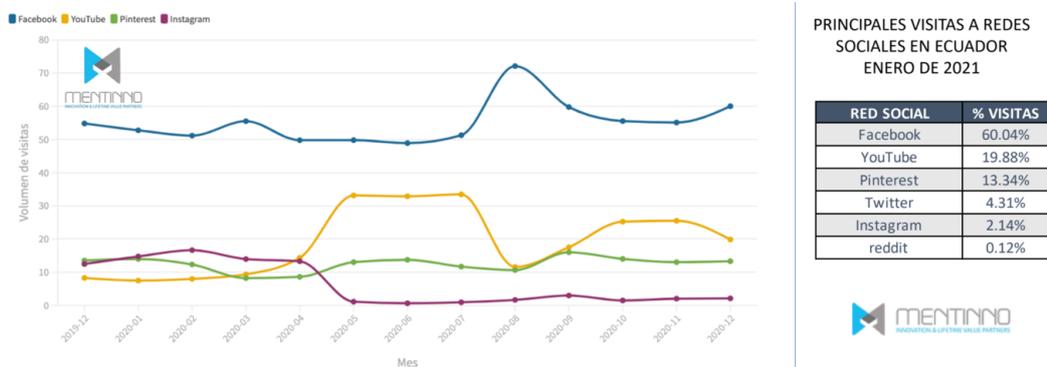


Figura 3 Redes sociales más visitadas en Ecuador desde un navegador web. Diciembre 2019 - Diciembre 2020.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

La mensajería instantánea está encabezada por la aplicación WhatsApp con 9,6 millones de usuarios, seguida de Messenger con 8,8 millones y aplicaciones como Telegram. Signal están ganando nuevos adeptos por temas de privacidad. Los usuarios de Facebook son 52 % hombres y 48% mujeres (Figura 4).

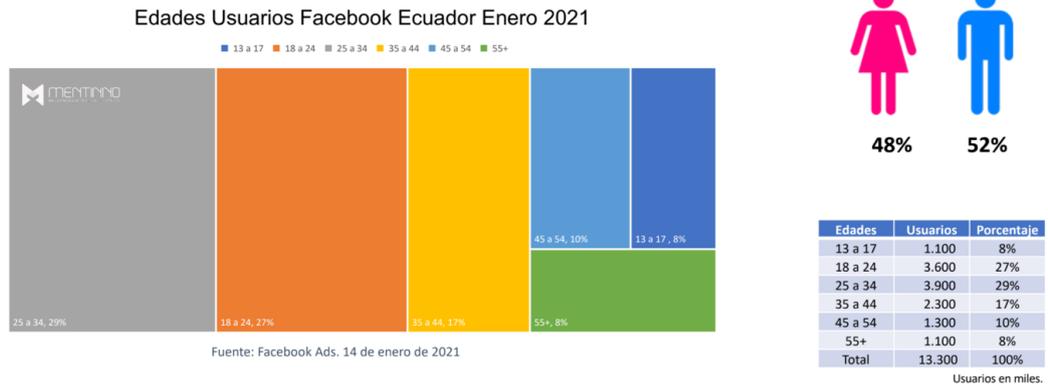


Figura 4 Perfil de usuarios Facebook por edad y género en el Ecuador, Enero 2021, número de usuarios 13,3 millones.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

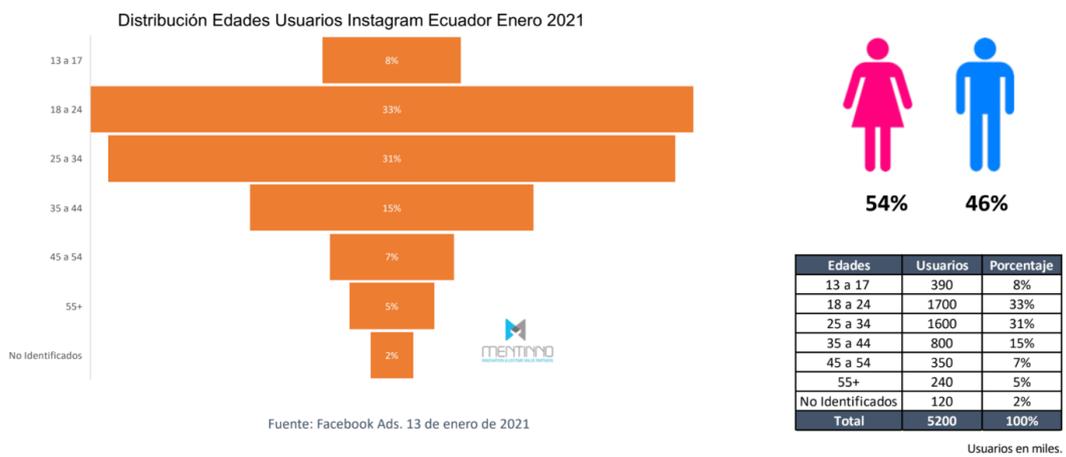


Figura 5 Perfil de usuario de Instagram por edades Ecuador, enero 2021, número de usuarios 5,2 millones.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

Las aplicaciones de compras que encabezan la lista de las más descargadas en la plataforma Android son: Alibaba, OLX, Mercado Libre, Wish, Amazon, SHEIN, Tipti, FloryDay, PatPat, AliExpress, eBay, DHL Latam eShop, Almacenes Tía, Tiendamia, Amazon Assistant, entre otras (Figura 6).

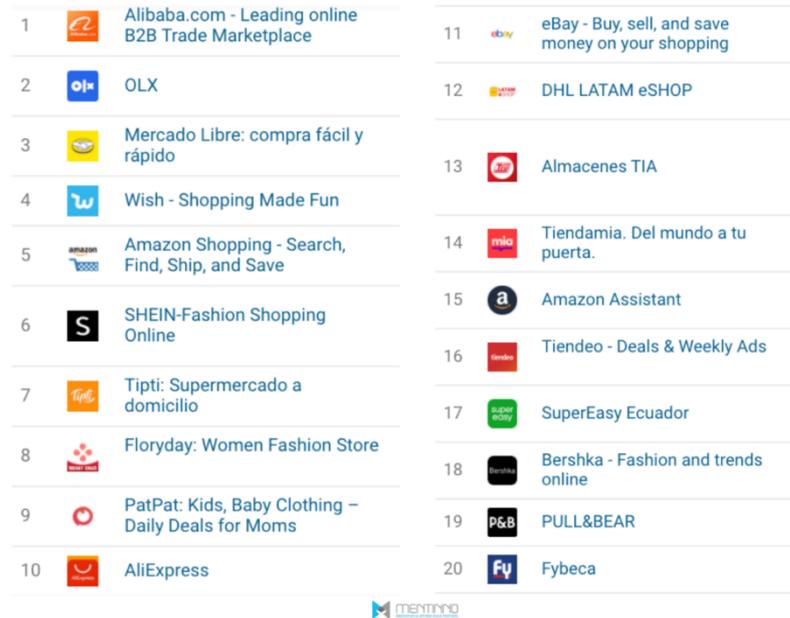


Figura 6 Top 20 de aplicaciones de compras en Ecuador, plataforma Android. Fuente: Alcázar Ponce, 2019

En cambio, en la plataforma iOS, la lista está encabezada por SHEIN, Amazon, Floryday, OLX, Mercado Libre, entre otras (Figura 7).

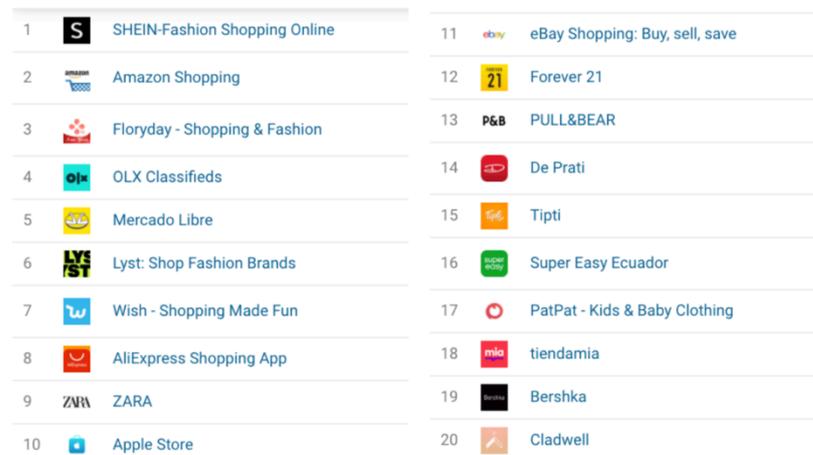


Figura 7 Top 20 de aplicaciones de compras en Ecuador, plataforma iOS. Fuente: Alcázar Ponce, 2019

En la Figura 8, indica que 780 mil hogares compran en canales digitales. Además, 158 millones de dólares se han gastado en servicios en el exterior. El 27% de las compras corresponde a servicio de audio, video y streaming digital (216 mil suscripciones promedio). El valor promedio por transacción es de 13 dólares.

**780 mil** hogares

compran en canales digitales

**4 %** de la canasta

familiar  
Es adquirido en canales digitales.

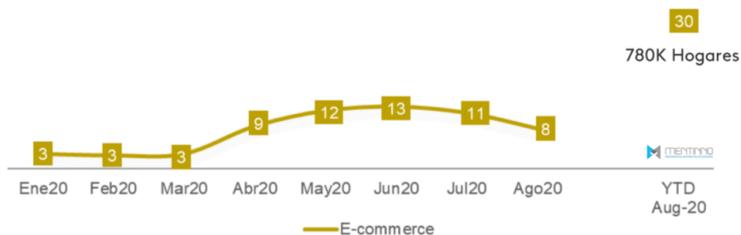


Figura 8 Cifras del e-commerce en Ecuador en 2020.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

Los ecuatorianos prefieren comprar mediante la aplicación WhatsApp (49%), en otras aplicaciones (44%) y por sitios web (35%). Las ventas digitales en Ecuador se incrementaron en un 54% en el periodo 2019-2020, el 13% de estas representan una compra por primera vez en línea. En la Tabla 1 se puede apreciar los principales portales de e-commerce en Ecuador.

Tabla 1 Portales e-commerce y clasificados en Ecuador

Posición	Medio	Visitas Mes (En Miles)	Duración Visita	Páginas por visita	Tasa Rebote	Búsqueda	Redes Sociales	Directo	Email	Referidos	Display	Total
1	mercadolibre.com.ec	6.230.000	06:11:00	6,79	32,29%	60,04%	1,02%	35,96%	0,63%	2,34%	0,01%	100,00%
2	Olx.com.ec	2.170.000	07:20:00	7,14	32,61%	28,79%	0,66%	68,08%	0,05%	2,02%	0,40%	100,00%
3	deprati.com.ec	536.220	06:09:00	7,06	33,47%	45,91%	5,02%	42,27%	0,95%	4,41%	1,44%	100,00%
4	creditoseconomicos.com	362.880	02:55:00	3,40	42,29%	46,21%	5,82%	34,78%	8,03%	0,30%	4,87%	100,01%
5	tventas.com	305.460	06:04:00	4,72	36,05%	73,28%	2,38%	21,97%	2,11%	0,26%	0,00%	100,00%
7	marcimex.com	275.040	02:13:00	3,02	35,13%	65,39%	18,25%	13,56%	2%	0,74%	0,54%	100,01%
8	computron.com.ec	189.070	01:40:00	2,79	45,19%	64,81%	0,87%	27,38%	0%	5,52%	1,41%	99,99%
9	novicompu.com	176.480	05:08:00	5,93	39,16%	70,20%	3,08%	26,68%	0,00%	0,04%	0,00%	100,00%
10	etafashion.com	167.730	06:55:00	5,19	33,01%	59,12%	3,70%	33,48%	0,00%	2,71%	0,98%	99,99%
11	pycca.com	165.990	05:07:00	5,24	39,90%	62,47%	5,38%	28,60%	2,48%	0,50%	0,57%	100,00%
12	comandato.com	105.320	01:55:00	3,52	39,99%	76,67%	1,57%	19,30%	0,19%	2,01%	0,25%	99,99%
13	artefacta.com	104.030	02:44:00	4,32	44,20%	69,70%	5,62%	14,49%	7,91%	1,05%	1,23%	100,00%
14	almaceneslaganga.com	80.480	06:29:00	3,15	37,37%	52,88%	3,78%	36,19%	4,53%	1,83%	0,79%	100,00%
15	sukasa.com	69.200	03:23:00	4,37	37,89%	75,86%	0,47%	22,88%	0,00%	0,60%	0,20%	100,01%
						Búsqueda	Redes Sociales	Directo	Email	Referidos	Display	
						FUENTES DE TRÁFICO	60,81%	4,12%	30,40%	2,03%	1,74%	0,91%

Fuente: Alcázar Ponce, 2019

En la Figura 9, se puede apreciar que Amazon está en el top of the mind de los clientes, seguido por Facebook Marketplace y por Mercado Libre. Los medios de pago preferidos para compras en línea son efectivo (38,7%), tarjeta de crédito (39,6%), tarjeta de débito (35,6%), transferencia bancaria (29,6%), wallet digital (1,3%), cheque (0,4%) y PayPal (0,2%).

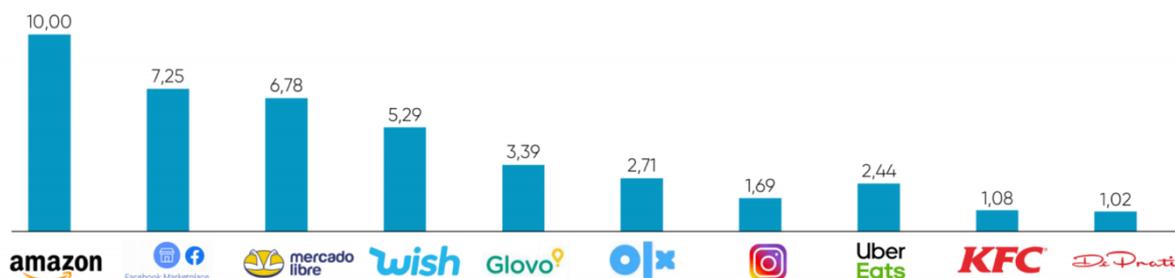


Figura 9 Posicionamiento de marcas en categoría e-commerce en Ecuador.  
Fuente: Alcázar Ponce, 2019

## El mercado del arte

El mercado del arte está estructurado por un mercado primario y otro secundario, en los cuales existen agentes que realizan transacciones. Las obras que se venden en el mercado primario son desconocidas y el artista las entrega en consignación hasta el momento de la venta, los precios generalmente son bajos. Por el contrario, en el mercado secundario, los autores de las obras son reconocidos y las obras ya han formado parte del mercado. El galerista generalmente compra con antelación por lo que es necesario un capital inicial mucho mayor. Los precios son más elevados porque existen menos artistas conocidos.

Los artistas en el mercado primario son numerosos, pero no son reconocidos en el medio. Por otro lado, en el mercado secundario hay menor cantidad de artistas, muchos de ellos ya posicionados e incluso algunos fallecidos; pero en ocasiones se incorporan nuevos talentos.

Las galerías de ambos mercados siguen una estructura de funcionamiento similar y comparten muchas de las prácticas habituales de trabajo en relación con la organización de exposiciones y ventas.

El mercado del arte no existiría si no hubiera un artista creador de una obra y un comprador, que generalmente es un coleccionista, que la adquiere. Son dos agentes indispensables para generar la transacción. El resto de los agentes son los que actúan como intermediarios entre los dos anteriores; dividiéndose en dos grupos: los agentes intermediarios que son los que forman parte del proceso de compra venta, y se subdividen que pueden ser casas de subastas, galerías y marchantes privados. El otro grupo son los agentes conceptuales, los cuales transfieren conocimiento, participan de forma indirecta en el proceso de venta, y son los comisarios, los críticos centrados en el arte contemporáneo y los museos que realizan exposiciones que influyen en el mercado.

Los motivos de los coleccionistas para adquirir una obra de arte son muy variados, desde el disfrute de la obra, la necesidad de coleccionar, la búsqueda de reconocimiento social o la inversión y los beneficios fiscales. Existen tres tipos de clientes en los que se engloban todos: privados, el grupo más nutrido, los institucionales y los corporativos. En cambio, la mayoría de las galerías se dirigen a los mismos clientes por lo que la competencia es alta. Por tanto, uno de los objetivos de las galerías será buscar y formar nuevos coleccionistas. Para atraer a los clientes hay que ofrecer una buena programación y un servicio personalizado. Vender una obra de arte no es nada sencillo, pero es imprescindible para la subsistencia de la galería. Las condiciones de cada venta son variables, pero han de pactarse antes de cerrar el negocio y ser muy claro y riguroso. Los documentos básicos que van asociados a la venta son la factura, el certificado de autenticidad y en determinados casos se realiza también un contrato de compra-venta (Díaz Amunárriz, 2016).

### ***El artista actual***

El arte actual se caracteriza por el eclecticismo, donde los artistas se dedican a distintas vertientes expresivas, por lo cual necesitan conocer de diferentes técnicas. Además, requiere adaptarse a múltiples y profundos cambios. Entonces, es indispensable que el artista aprenda a relacionarse, tanto con otros colegas, como con críticos, galeristas, directivos de museos, coleccionistas, etcétera. Necesita conocer del medio para establecer su posición conceptual frente a sus obras. Las motivaciones que mueven a los artistas son varias. Por un lado, la curiosidad y necesidad de expresarse a través de su obra no han cambiado desde la antigüedad, como ser humano necesita desarrollarse y crecer personalmente. Por otro lado, podría llamarle la atención ganar prestigio o riqueza (Díaz Amunárriz, 2016).

### ***¿Por qué un artista requiere de una galería?***

El término artista está reservado para aquellos creadores que pretenden subsistir de su producción. Es común que las propuestas artísticas no sean de fácil asimilación para la sociedad, entonces, un crítico sería el traductor o mediador frente a la explicación de la obra. Además, como el artista necesita una posición en la sociedad para su desarrollo personal, la galería constituye el espacio donde críticos y coleccionistas pueden admirar y adquirir las obras de arte, convirtiéndose en un intermediario entre las partes. Pueden existir artistas hábiles en la comercialización de sus obras, pero es complejo que pueda desempeñarse en la plenitud de producir, promocionar y vender las obras; en muchos de los casos tampoco dispone de un lugar para exhibición adecuado. Por lo que, la autogestión hoy en día es más compleja aún, con las nuevas formas de vender en línea. El artista requiere asesoramiento para obtener visibilidad en el mercado (Díaz Amunárriz, 2016).

### ***Funcionamiento del mercado del arte***

Este mercado difiere del mercado común, por el hecho del objeto de intercambio, el cual es único y de producción limitada. Es un producto que se valora por su carácter emocional y por la condición del artística. El posicionamiento del creador fluctuará el precio de cada pieza. Es un mercado con muy poca transparencia, imperfecto y de difícil acceso, pero es el único mecanismo que confiere valor frente al arte. La certificación objetiva de las obras de arte es compleja y las casas de subastas y las galerías son los principales validadores del sistema. Siendo las galerías las que más conocen de los artistas a los que representan (Díaz Amunárriz, 2016).

### ***Mercado del arte en el mundo digital***

El mercado del arte es nuevo en el mundo digital. No obstante, poco a poco la gente visita espacios virtuales de las galerías y planea sus visitas a museos y exposiciones motivados en la información presente en la web. A través de Internet se pueden revisar exposiciones presentes y pasadas desde cualquier lugar. Es por ello, que las galerías deben

estar en línea, no sólo por la oportunidad de publicar lo que se hace y mostrar la obra de los artistas, sino porque es una herramienta significativa de promoción y venta hoy en día. Aproximadamente al mitad de los seres humanos a nivel mundial tienen acceso a Internet (Banco Mundial, 2017).

Sin embargo, aún hay muchas galerías que no están presentes en línea. No cabe duda, que reemplazar la visita física a la galería y el contacto y trato directo con el público es complejo. No obstante, las redes sociales juegan un papel, nada despreciable, en las decisiones de compra. Las publicaciones de museos, galerías, artistas y coleccionistas influyen en los nuevos compradores. Muchas de las adquisiciones que se realizan son de obras que previamente se han conocido en Internet.

El espacio virtual brinda la posibilidad de divulgar, promocionar y vender obra, con un costo mucho menor que una exposición en la galería o asistencia a una feria. El poder hacerlo desde un dispositivo móvil ya representa una nueva forma de presentar la obra acortando distancias y diversificando las posibilidades para los clientes. Según la compañía Hiscox (2020), las ventas online de arte aumentaron un 4% en 2019 hasta alcanzar los 4.338 millones de euros. El impacto de la pandemia COVID-19 parece haber acelerado las ventas online en los últimos meses. Tan solo las cifras generadas en las subastas online de Christie's, Sotheby's y Phillips en la primera mitad de 2020 suponen un crecimiento cuatro veces mayor (436%) respecto a los datos del mismo periodo de 2019. A pesar de una desaceleración en el mercado global del arte, el 80% de las plataformas de arte online espera que las ventas digitales aumenten en los próximos 12 meses (Hiscox España, 2020).

## **Problemática**

Reconocer a los artistas y sus obras ha sido una situación cambiante a lo largo de la historia. En un principio, se pensaba que los artistas debían alcanzar la perfección estética, sin embargo, el descubrimiento de nuevos artistas y la diversa expresión de sus obras, hizo que este fin sea descartado, y, al contrario, se evidencie que el arte tiene otros fines y varias tendencias (Lomelí, 2014). De esta manera, lo que se busca es la democratización del arte, es decir, dejar de un lado las demandas y exigencias del mercado y darle protagonismo a la forma de expresión del artista.

Se pretende exponer la propuesta artística de cada uno de los creadores a través del desarrollo de una plataforma en línea, permitiendo a las personas interesadas en el arte, tener un primer acercamiento a las diversas propuestas de arte exhibidas en la página web. De la misma forma, y siguiendo el hilo creativo e innovador, se permitirá promocionar obras de arte de una manera diferente, pues no se opta por galerías físicas que se encuentran comúnmente en el mercado tradicional. Al ser una tienda en línea, está al alcance y presencia de un clic, rompiendo las limitaciones de localización física de una galería común a la que necesariamente se debe acudir para ver una obra de arte. Esta experiencia es distinta y permite alcanzar un mercado diferente; más y nuevos clientes.

## Galerías en el Ecuador

Dentro de la investigación exploratoria, se recopila las siguientes galerías de arte que operan dentro del país, las mismas que ofertan sus productos y servicios de manera online y/o física. La Tabla 2 muestra el nombre, la página web, la ubicación y algunas características para el contacto. Al revisar cada portal web se puede ver que tienen presencia en línea pero incompleta, no todos cuentan con botón de pagos, filtros para encontrar una obra, tutoriales para realizar la compra, entre otras.

Tabla 2 Galerías en el Ecuador con presencia en línea

<b>Nombre</b>	<b>Página web</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Contactos</b>	
Imaginar	<a href="https://www.imaginar.ec/">https://www.imaginar.ec/</a>	Quito y Guayaquil	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✗
Artec	<a href="https://artec.ec/">https://artec.ec/</a>	Quito y Guayaquil	Local	✗
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✗
ARTEX	<a href="https://artex.ec/">https://artex.ec/</a>	Quito	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Botón de pagos	✓
			Galería virtual	✓
Galería Quito	<a href="http://galeriaquito.com">http://galeriaquito.com</a>	Quito	Local	✗
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✗
Red ECX	<a href="https://www.redecx.com/">https://www.redecx.com/</a>	Quito	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✓
Ileana Viteri Galería de Arte	<a href="http://ileanaviteri.com/">http://ileanaviteri.com/</a>	Quito	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✗
Patricia Meier Arte y Educación	<a href="https://www.patriciameierartedu.com/">https://www.patriciameierartedu.com/</a>	Guayaquil	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✗
Saladentro (Competidor local)	<a href="https://saladentro.com/">https://saladentro.com/</a>	Cuenca	Local	✓
			Teléfono	✓
			Correo electrónico	✓
			Galería virtual	✓
			Botón de pagos	✓

## Desarrollo de concepto

El desarrollo del concepto de la plataforma para comercialización de obras de arte en línea que satisfaga las necesidades de artistas y coleccionistas primero debe determinar principalmente el nombre, la imagen de marca, el dominio, el hosting, los distintos contenidos,

el diseño, la diagramación, el botón de pago, entre otras. En la Figura 10, se plantea una ecuación para calcular la propuesta de valor de la plataforma basado en las necesidades de los clientes (González, 2013).

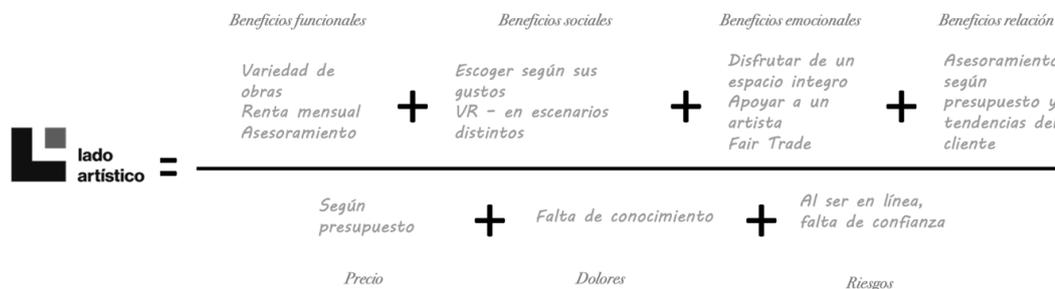


Figura 10 Ecuación para calcular la propuesta de valor.

La Tabla 3, muestra las características del valor significativo, el alto riesgo – alto retorno, calce del equipo de gestión y la rentabilidad sustentable con las justificaciones del caso. Donde la singularidad de las obras es uno de los pilares de la propuesta de valor, de la misma manera el asesoramiento es una característica de las galerías. Cabe recalcar el trato justo (fair trade) y las alianzas estratégicas, las cuales apoyarán a captar clientes. Finalmente, si estas características necesitan financiamiento de tres fuentes propio, ángel y externo.

Tabla 3 Características y justificación de la propuesta de valor

<b>Característica</b>	<b>Justificación</b>
Valor significativo a una necesidad significativa	Asesoramiento hacia el artista (promoción) y coleccionista (colores, estilos, artistas) Singularidad en cada obra
Alto riesgo – alto retorno	Asesoramiento al artista: espacios, ferias, galerías Asesoramiento al coleccionista: Inversión en el tiempo Mantener o aumentar el valor por la gestión
Calce del equipo de gestión	Trato justo ( <i>fair trade</i> ) 100% original Alianzas: Showrooms/Revistas especializadas/Hoteles/Otros
Rentabilidad sustentable (Modelo de negocio)	Plataforma universal de comercialización Alianzas: Logística de arte / Seguros / Eventos
Financiamiento	Capital propio Capital ángel Socio inversionista: Externo 30%

### Intención de la innovación

La propuesta tiene tres intenciones claras. La primera, apoyar a artistas nuevos, emergentes y aquellos ya posicionados, en la exhibición y reconocimiento de sus obras. La segunda, centrarse en el asesoramiento del cliente para la adquisición de una obra, teniendo en cuenta sus gustos y el espacio al que la obra será destinada. Para este fin se pretende ofertar una gran variedad en diseños y estilos. La tercera, la comercialización de las obras, que será efectiva con la implementación de las siguientes opciones: transacción de dinero en

efectivo, tarjeta de crédito con planes de financiamiento, tarjetas de débito, renta de las obras por el periodo de tiempo acordado con el artista y bajo las condiciones establecidas para precautelar el daño de la obra, y, finalmente el trueque. Este último sistema, se manejará bajo el concepto ganar-ganar, y se podrá intercambiar una obra por cualquier bien en el que el artista esté interesado, todo esto, en una experiencia digital.

## **Validación de la problemática**

### ***Fuentes primarias***

Para la validación de la problemática se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos artistas: Fernando Coello (artista plástico) y Fabiola Cedillo (fotógrafa). También, se realizaron encuestas ad hoc mediante medios digitales a los posibles clientes de la plataforma.

### ***Entrevista: Fernando Coello Pons – Artista plástico***

*Realizada el martes 25 de agosto de 2020.*

Fernando comentó que generalmente para un artista, incluso con trayectoria, es complejo tener acceso a galerías de arte si no se cuenta con un currículum extenso. En el caso de pasar este primer filtro, se requiere que las pinturas estén enmarcadas, lo cual representa una inversión considerable, más aún si el artista apenas comienza. Entonces, el estar presente en las galerías convencionales, no es tan sencillo como parece. Por otro lado, indica que existen lugares como museos y salones, donde se podría exhibir una propuesta artística, pero de igual forma el requisito es que el artista tenga una trayectoria marcada previamente.

En su opinión, la presencia virtual de una propuesta artística nunca se igualará a una experiencia física con la obra. Nos invita imaginariamente a la Galería de la Academia en Florencia – Italia, donde está el David de Miguel Ángel Buonarroti, la cual es una de las esculturas más famosas del Renacimiento Italiano y su material es mármol blanco, con una altura de 5,17 metros y con una masa de 5.572 kilogramos. La cual por más que la tecnología permita hoy en día la representación 3D, con fotografías desde muchos ángulos, no se podrá comparar en verlo en persona. Sin embargo, considera muy interesante que una plataforma en línea especializada en la comercialización de obras de arte podría ser el primer acercamiento del cliente a hacia la propuesta artística. Donde, el cliente sea el que juzgue de primera mano la propuesta artística y tenga el deseo de conocerla en vivo y en directo.

Por otro lado, existen algunos artistas que no tiene las habilidades para promocionar su producto de la mejor manera, lo cual dificulta su comercialización. Es por ello, que la galería juega un papel importante siendo un asesor para el artista y ayudándolo en su carrera.

**Entrevista: Fabiola Cedillo Crespo – Fotógrafa y Educadora**

*Realizada el miércoles 26 de agosto de 2020.*

Para Fabiola Cedillo la creación de una plataforma digital de exhibición de arte responde a la necesidad del artista a generar una nueva propuesta de valor. Lo considera una estrategia para llegar a nuevos clientes y nichos de mercado además de poder innovar con los productos (fotografías y piezas de arte) que actualmente maneja.

El interés de Fabiola es contar con un representante de su obra en el ámbito digital, tanto como en el ámbito físico. Siendo ambos, lugares estratégicos para hacer visible, difundir sus propuestas y llegar a un público al que el artista considera como objetivo.

La fotografía de Fabiola cuenta una historia, pero esta historia debe ser transmitida por los canales correctos y poder llegar a quien valora y disfruta de la fotografía.

Ella supone como un “producto” no solo la foto física colgada en pared o expuesta en la web, si no también toda la experiencia de exposición y venta. Para la fotógrafa un producto innovador es: la imagen expuesta en el lugar correcto, mostrado al público correcto y ligada a la facilidad de adquisición inmediata.

Poder difundir su obra en espacios digitales y espacios físicos le permite al artista tener una mejor capacidad de adaptación, competir, sobrevivir, y adicional utilizar mejor sus recursos productivos.

Fabiola considera que el arte, la fotografía debe abandonar sus métodos y espacios tradicionales y alcanzar a crear una relación permanente entre artista, obra, espectador y además estar alineado con la estrategia de la empresa y su cadena de valor comercial.

Los nuevos espectadores se encuentran en línea, pero también viajando en hoteles para ejecutivos, en airbnb o siendo turistas en hoteles de lujo en las islas Galápagos, para alcanzar a optimizar el desarrollo de este nuevo “producto artístico” el artista y la empresa debe poseer una estrategia definida y proponer nuevas formas de conectar exponer y vender arte como un eje central de la gestión. Junto a ello la creación de un ambiente que promueva una rápida reacción para resolver las necesidades del artista, del espectador y empresa.

Un ejemplo que mencionó fue que los hoteles podrían ofrecer los espacios para exhibir sus propuestas y vender las obras firmadas. Ella particularmente, estaría dispuesta a trabajar en piezas especializadas bajo la temática requerida por el hotel sin perder su personalidad artística o perspectiva detrás de la lente. El hotel pondría a su disposición el espacio físico, pero también la promoción y los métodos de pago para cerrar la venta de una manera rápida y eficiente.

**Clientes (Coleccionistas)**

Para obtener información acerca del interés de una plataforma virtual que promueva y venda obras de arte se realizó encuestas ad hoc mediante medios digitales. Se obtuvieron 100 respuestas al cuestionario planteado (Anexo 1). Se define al cliente (buyer persona) como una persona mayor de 25 años, económicamente activa, que busque personalizar en un

espacio con una obra original, ubicada en Ecuador, que tenga afinidad y sea sensible hacia el arte. Además, que sea independiente, curioso, detallista y que emplee tecnología. Busca asesoramiento, experimentar, apoyar artistas emergentes, necesidad de decorar un espacio, garantía en las obras e inversión a largo plazo. Se identifica con artistas como Enrique Tábara, Apitátán, Van Gogh, Andy Warhol, Jeff Koons, Banksy, Kaws, entre otros (Figura 11).



Figura 11 Buyer persona basado en las encuestas realizadas en enero de 2021.

## Competencia

Se analizarán las fortalezas y debilidades de los principales competidores que tendría la galería de arte, estos competidores se muestran en la Tabla 2.

### Fortalezas

- "Imaginar": presencia física y virtual en dos ciudades, Quito y Guayaquil. 33 años en el mercado.
- "Artec": presencia física y virtual en dos ciudades, Quito y Guayaquil.
- "Artex": presencia física y virtual en Quito.
- "Galería Quito": presencia virtual en Quito. 13 años en el mercado.
- "Red ECX": presencia física y virtual en Quito. Tiene botón de pagos.
- "Ileana Viteri Galería de Arte": presencia física y virtual en Quito.
- "Patricia Meier Arte y Educación": presencia física y virtual en Guayaquil. Más de 10 años en el mercado.
- "Saladentro": presencia física y virtual en Cuenca. Tiene botón de pagos.

### Debilidades

- "Imaginar": no posee botón de pagos.

- *“Artec”*: no posee botón de pagos. No tiene mayor tiempo en el mercado.
- *“Artex”*: no posee botón de pagos. No tiene mayor tiempo en el mercado.
- *“Galería Quito”*: no posee botón de pagos.
- *“Red ECX”*: no tiene mayor tiempo en el mercado.
- *“Ileana Viteri Galería de Arte”*: no tiene botón de pagos.
- *“Patricia Meier Arte y Educación”*: no tiene botón de pagos.
- *“Saladentro”*: no tiene mucho tiempo en el mercado.

Luego de analizar las principales fortalezas y debilidades de los potenciales competidores, se evidencia que apenas dos competidores tienen opción para poder hacer compras en línea, pero estos a su vez, no disponen de canales de pagos muy desarrollados, como por ejemplo poder pagar desde el celular mediante un botón de pagos como pueden ser placetopay o Payphone, tampoco ofrecen garantías en la compra de sus productos o un transporte de envío seguro.

Los dos competidores que tienen botón de pago para poder hacer compras en línea no tienen mayor tiempo en el mercado, convirtiéndose esto en una oportunidad para la galería de arte. Es de vital importancia el poder crear una plataforma web donde el cliente pueda realizar los pagos por sus compras empleando varias opciones de pago, desde las tarjetas de crédito, débito, pasando por transferencia bancaria o mediante un botón de pago.

En el campo de la competencia aún existen oportunidades en este sector de mercado, en donde se puede crear una galería competitiva que genere mayor beneficio y satisfacción de compra al cliente, mayor a las que ya se ofertan actualmente en el mercado nacional.

## **Barreras de entrada y salida**

### ***Barreras de entrada***

Una barrera de entrada a un mercado representa un obstáculo u algún tipo de impedimento que dificulta el ingreso de empresas a un mercado (Sánchez, 2017a). Para la galería de arte se consideran las siguientes barreras de entrada:

- **Exclusividad con artistas**: los artistas mantienen un contrato de exclusividad con la galería de arte, de esta manera, las obras del artista sólo pueden ser ofertada en la galería online, restringiendo la oportunidad de poder exhibir las obras de arte en otras galerías del mercado.
- **Alianzas estratégicas**: acuerdos de beneficio mutuo entre la galería de arte y revistas especializadas de renombre. Revistas en el segmento de decoración, sector inmobiliario o de la industria de aerolíneas comerciales. Estos acuerdos pueden generar una barrera de entrada a nuevos participantes en el mercado que compite la galería.
- **Conocimiento (know how) y experiencia**: otra posible barrera de entrada es la del conocimiento y experiencia que se tenga en el mercado del arte. El

saber cómo hacer puede marcar una gran diferencia entre quienes ya saben cómo vender arte en línea y quienes no, así como también, el tema de la experiencia que inspira confianza en la galería de arte en el mercado, tanto para artistas que desean ofertar sus obras como para consumidores de arte.

### ***Barreras de salida***

Las barreras de salida representan factores que impiden o dificultan la salida de una empresa en una industria (Sánchez, 2017b). En las posibles barreras de salida para la galería de arte podemos mencionar las siguientes:

- Convenios con artistas: la galería puede celebrar convenios con los artistas referentes a tiempos mínimos de producción y exhibición, dificultando la eventual salida del mercado si así fuese el caso.
- Garantías con clientes: si la galería ofrece eventuales garantías de sus obras vendidas a sus clientes, podría ser una eventual barrera de salida por su compromiso adquirido.

## **Capítulo Segundo**

### **Modelo de negocio**

#### **Propuesta de valor y problemas de los consumidores**

El presente proyecto analiza la factibilidad de lanzar una plataforma virtual de comercialización de obras de arte en el Ecuador atendiendo a artistas y consumidores que busquen asesoramiento según sus necesidades. La propuesta de valor será comercializar obras de arte originales resaltando la transparencia en la negociación. Entre los problemas que remediaría la página web, en el caso de los artistas es la democratización de la exposición de sus propuestas artísticas, donde los posibles consumidores serán los críticos de la obra de primera mano, evitando la burocracia para exponer en lugares físicos como salones, museos o galerías de arte. Por otro lado, los consumidores podrán encontrar asesoramiento en la adquisición de una obra certificada e incluso personalización del trabajo en caso de ser la necesidad. En la Figura 12, se presentan los factores competitivos calificados como bajo, medio o alto, para construir la propuesta de valor de la plataforma.

#### **Nueva propuesta de valor alineada a la curva de valor**

Después de analizar la curva de valor y el nivel de oferta de cada factor competitivo se reformuló la propuesta de valor: "Plataforma en línea que permita a los artistas exponer y comercializar sus propuestas con garantía de originalidad y sea el consumidor (coleccionista) el que determine la validez de esta; pudiendo adquirir arte con flexibilidad de pagos" (Figura 13).

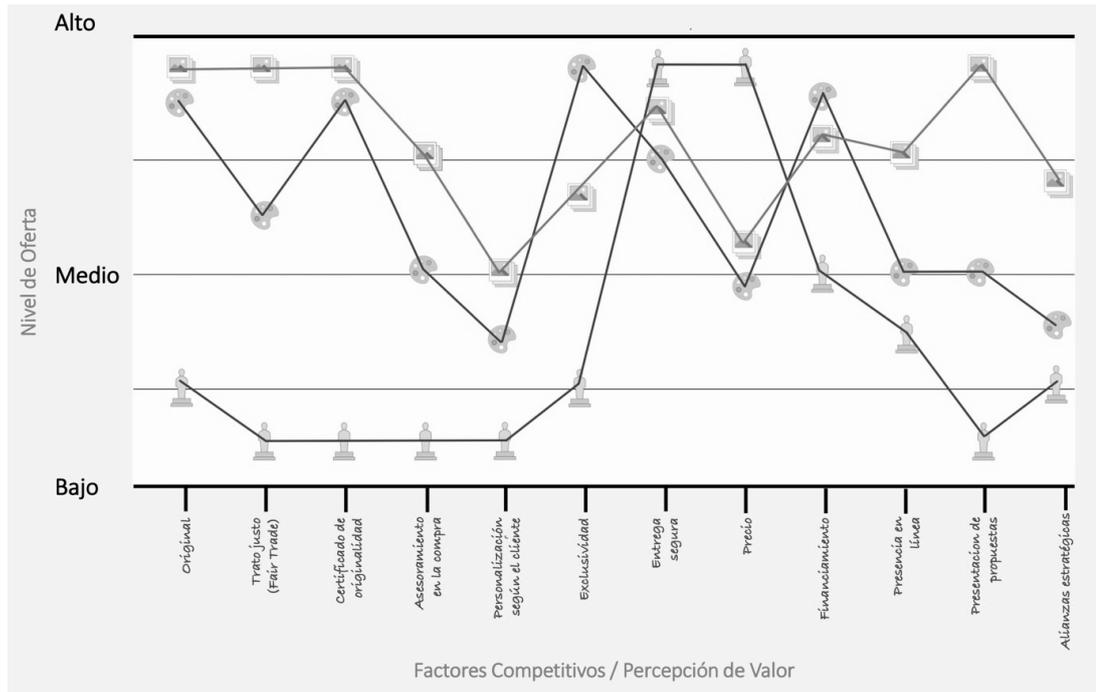


Figura 12 Curva de valor basada en Blue Ocean Strategy  
Fuente: Kim & Mauborgne, 2017

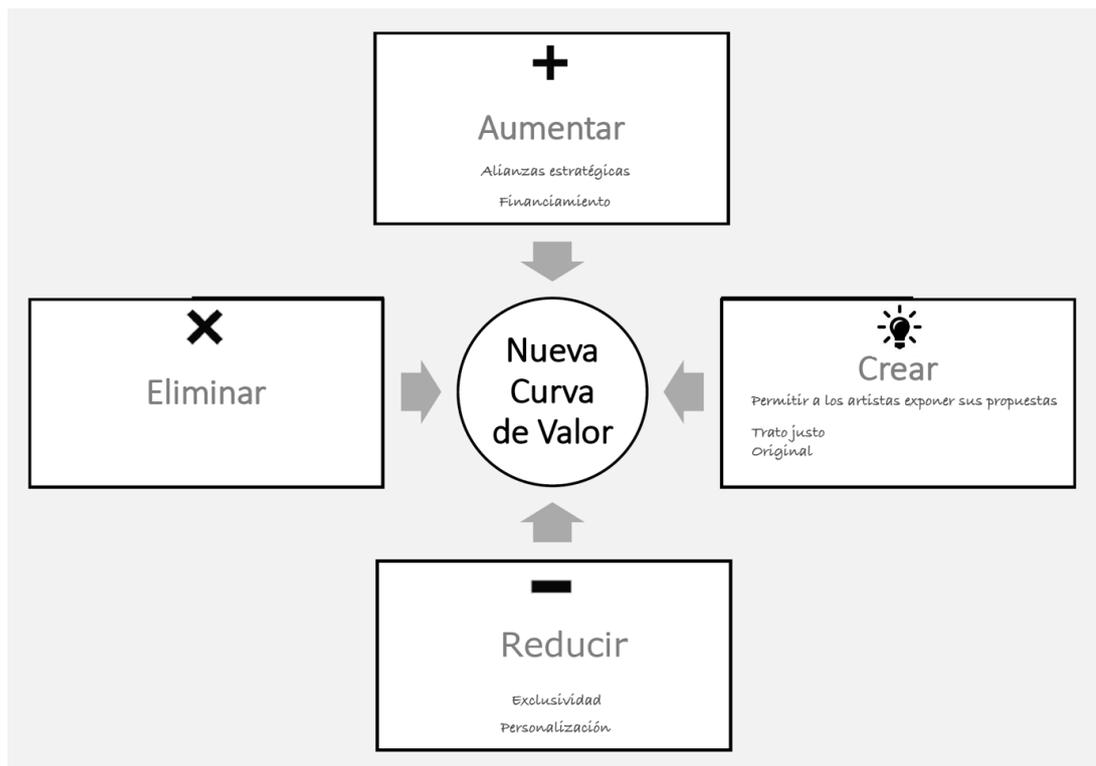


Figura 13 Análisis de la curva de valor

## Éxito de un negocio

Son varios los factores que determinan el éxito de un negocio. Por lo que las empresas deben ser flexibles para adaptarse a las demandas de los clientes. Por esto el concepto de modelo de negocio está sujeto a diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Los conceptos que componen el modelo de negocio son imputables a Peter Drucker, el cual implanta la estrategia en el ámbito empresarial refiriéndose al desempeño de la empresa en un entorno competitivo. Cada organización debe buscar elementos diferenciadores (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011).

El modelo de negocio de la plataforma será servir como un intermediario entre el artista y el consumidor cobrando una comisión por cada obra vendida, resaltando el trato justo y originalidad de las obras. Es decir, será un ganar-ganar de las partes. Además, el cliente tendrá la oportunidad de rentar una obra de su interés para percibirla físicamente y decidir adquirirla en el futuro cercano. Por otro lado, por sugerencia de los artistas debería existir una oportunidad de trueque entre bienes y/o servicios de interés de los involucrados.



Figura 14 Interrelaciones de los componentes del modelo de negocio

En la Figura 14, se pueden apreciar las interrelaciones entre los componentes del modelo de negocio, en donde se plantea la propuesta de valor, luego se atiende a un

segmento de clientes, se definen las relaciones entre partes. Además, se definen los canales directos e indirectos, las actividades claves y los recursos necesarios.

En la Figura 15, se presenta el *Business Model Canvas* del emprendimiento donde la propuesta de valor está dividida para los dos clientes de la plataforma, tanto los artistas como coleccionistas, ya que cada uno de ellos tiene distintas necesidades. Por otro lado, se indican los aliados claves; por otro, se detallan las actividades claves, en donde el trato justo sería uno de los pilares de la actividad comercial. Seguidamente, se encuentran las motivaciones del emprendimiento, al igual que las relaciones que existen con el cliente. También, se definen los segmentos del cliente, los recursos claves, los canales de directo virtual, indirecto virtual y directo físico. Finalmente, se especifica la estructura de costos y la estructura de ingresos.

 <b>VISION</b> Ser una plataforma de comercialización transparente que apoye a los artistas locales emergentes		 <b>MISION</b> Democratizar la exhibición de las propuestas artísticas y ofrecer a los coleccionistas un espacio especializado en arte, donde puedan adquirir obras ajustadas a sus necesidades	
 <b>ALIADOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Galerías de arte</li> <li>Museos</li> <li>Municipios</li> <li>Embajadas</li> <li>Hoteles/Hosterías</li> <li>Salones eventos</li> <li>Empresas de embalaje, transporte y entrega de paquetería</li> </ul>	 <b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trato justo (Fair Trade)</li> <li>Curadoría y certificación de obras</li> <li>Asesoramiento para artistas y coleccionistas basado en sus necesidades</li> <li>Promoción de la plataforma en los distintos canales</li> </ul>	 <b>MOTIVATIONS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trato justo (Fair Trade)</li> <li>Asesoramiento para artistas y coleccionistas</li> </ul>	 <b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia personalizada según las necesidades de artistas y clientes</li> <li>Virtual: Plataforma en línea / Redes sociales</li> <li>Presencial: Prueba de obras en un espacio específico</li> <li>Comunidades: Webinars / Blogs / Capacitación / Exposiciones</li> </ul>
	 <b>RECURSOS CLAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dominio &amp; Hosting</li> <li>Diagramación de la página web Botón de pagos</li> <li>Actualización de contenidos en la página web y redes sociales</li> <li>Conocimiento del mercado del arte</li> <li>Políticas de legales de operación</li> <li>Generar alianzas claves</li> <li>Retroalimentación de los diferentes clientes</li> </ul>	 <b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Artistas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de propuestas artísticas</li> <li>Asesoramiento</li> <li>Comercialización</li> </ul> </li> <li>Coleccionista:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Obras de arte originales</li> <li>Certificadas</li> <li>Trabajos personalizados</li> <li>Exclusividad</li> </ul> </li> <li>Transparencia (Fair Trade)</li> </ul>	 <b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directo virtual:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Página web</li> <li>E-Commerce</li> <li>Correo electrónico</li> </ul> </li> <li>Indirectas virtual:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Directo físico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio in-situ para prueba de obras en un espacio específico</li> </ul> </li> </ul>
 <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Desarrollo de la plataforma, mantenimiento, comisiones por venta, salarios		 <b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b> Comisión por venta de obras, trueque, renta de obras(cierre de venta), publicidad en la plataforma, suscripciones	
 <b>COSTOS SOCIALES Y/O AMBIENTALES</b>		 <b>BENEFICIOS SOCIALES Y/O AMBIENTALES</b> Apoyo artistas nuevos y emergentes	

Figura 15 Business Model Canvas propuesto

Parte de la validación de la propuesta se realizó con el mapa de valor y mapa de empatía para los coleccionistas y artistas respectivamente (Figura 16 y Figura 17). En el caso de los coleccionistas, la plataforma brinda facilidad en la búsqueda de obras de arte dentro de un catálogo amplio. Creando alegrías con promociones, negociación y garantía mediante asesoramiento y generación de testimonios de los clientes. Por otro lado, los artistas, tienen nueva forma de exponer sus obras en línea contando con un asesoramiento según sus requerimientos en una plataforma especializada en arte. Además, la agilidad y facilidad de promoción permitirá llegar a nuevos nichos de mercado.

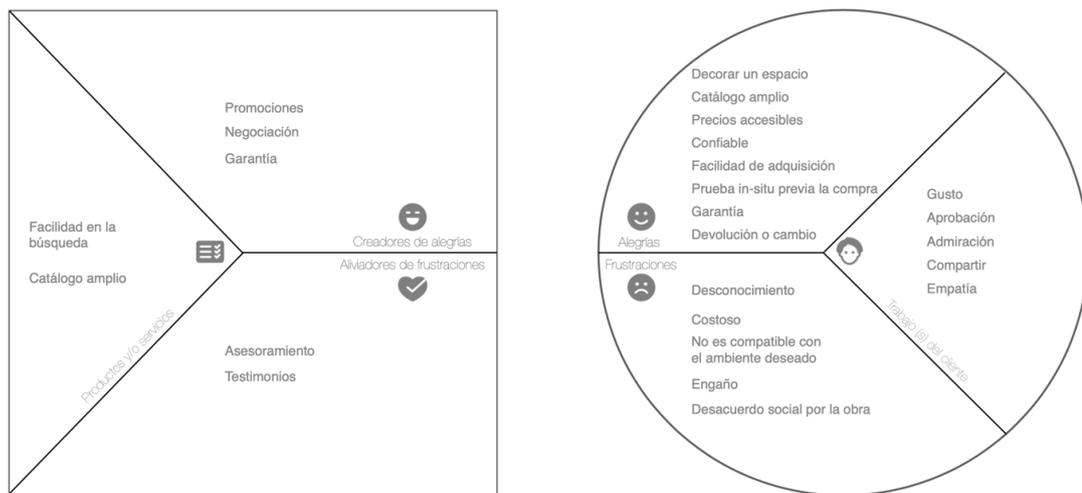


Figura 16 Mapa de valor y mapa de empatía para el cliente (coleccionista)

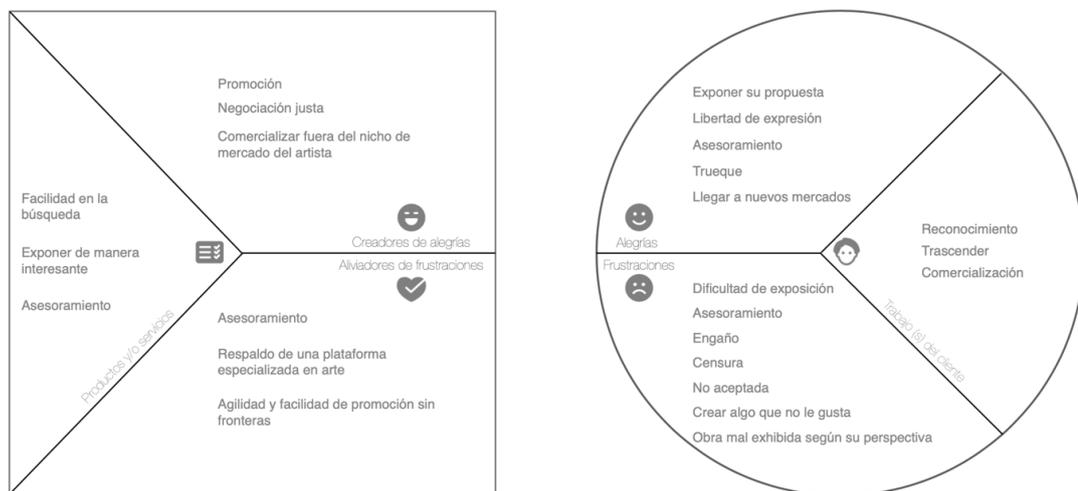


Figura 17 Mapa de valor y mapa de empatía para el artista

## Aliados estratégicos

En la Tabla 4, se indica los aliados estratégicos requeridos para el correcto funcionamiento de la plataforma. Los cuales brindarán prestarán un servicio a cambio de recibir un beneficio previamente pactado.

Tabla 4 Matriz de alianza

<b>Temas de alianza</b>	<b>Aliado</b>	<b>Brinda</b>	<b>Recibir</b>
Tecnología	Pasarela de pagos	Servicio de pago en línea	Comisión por transacción realizada
Recursos	Curador	Servicio asesoría y de curadoría referente al arte	Utilidad al final del año
	Socio inversionista	Inyección de capital inicial	Utilidad al final del año
Relaciones	Galerías físicas	Lugar físico para exhibición	Promoción en línea del lugar y comisión por venta de obras
	Empresas gubernamentales	Difusión de los servicios de la plataforma y contacto con nuevos artistas y clientes	Asesoría a los artistas ecuatorianos
Reputación	Empresas gubernamentales	Visibilidad en el contexto público	Promoción de artistas nuevos y emergentes
		Acceso a nuevos mercados	Promoción de artistas nuevos y emergentes
	Galerías físicas	Promoción de las diferentes obras y aumentará el prestigio de la plataforma	Material para exponer y comisión por obra vendida
Química	Artistas posicionados en el mercado	Prestigio y confianza a la plataforma	Promocionar sus obras y posibilidad de encontrar nuevos clientes
	Críticos del arte	Difusión de la experiencia con la plataforma y prestigio	Reconocimiento en línea llegando a nuevos lectores

## Capítulo Tercero

### Planeamiento estratégico

#### Plan de marketing

#### Atributos

Los atributos del emprendimiento se analizan para definir el que genera una diferenciación. La característica de singularidad define algo único e irrepetible, lo cual concibe en el cliente un interés por lo exclusivo (Figura 18).

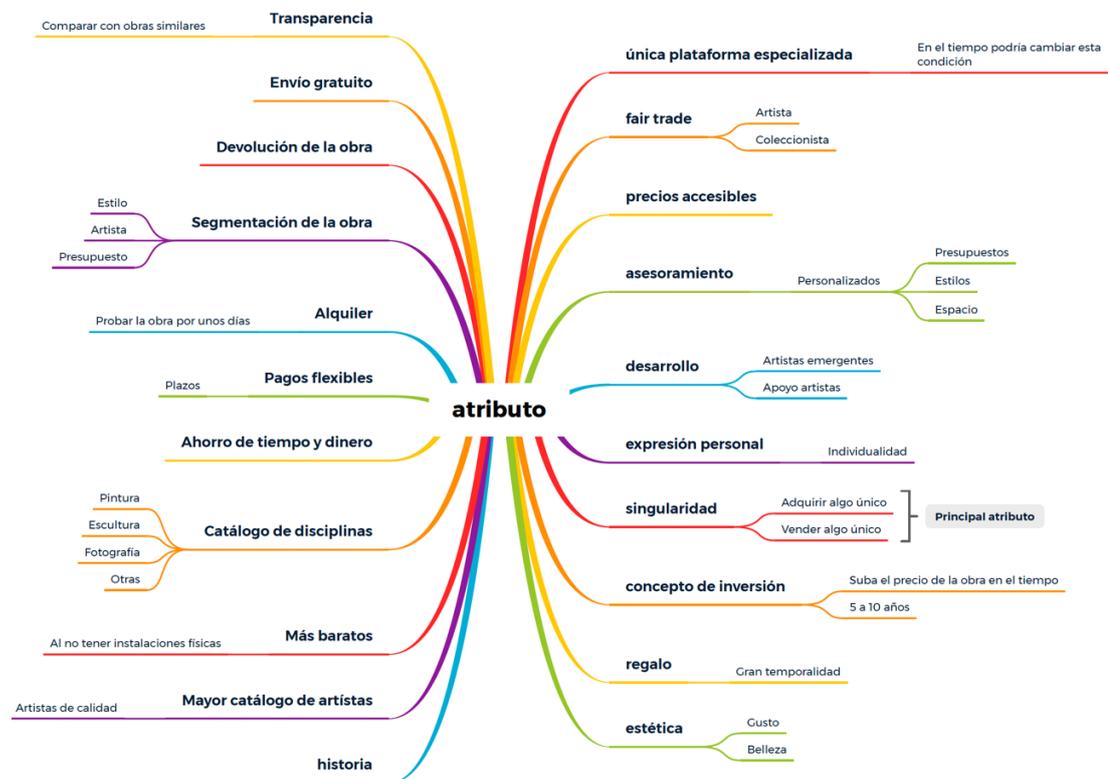


Figura 18 Atributos del emprendimiento

### **Esencia de marca**

La esencia de marca se define mediante el atributo principal "singularidad", luego se emplean los beneficios funcional y emocional respectivamente. El cliente compraría una obra de arte única, con un beneficio funcional relacionado con la decoración de un espacio y finalmente encontrará satisfacción al disponer de un espacio equilibrado a su gusto (Figura 19).



Figura 19 Esencia de marca - laddering

### **Inbound marketing**

Según Alicianne Rand, directora ejecutiva de Estée Lauder Companies, el emplear el embudo de conversión y dar seguimiento a cada etapa será una muy buena estrategia. Por lo cual, para cada pieza de contenido, el equipo identifica las narrativas, los canales de distribución y un plan de amplificación que los ayudará a lograr sus objetivos. "Algunos se basarán en las necesidades, como instructivos, historias sobre los puntos débiles de los clientes e intereses como cocinar y viajar", explica. "El resultado es una estrategia de contenido que se integra a la perfección en diferentes canales y plataformas, desde las redes sociales en línea online y en la tienda", dice Rand. "Nos enfocamos en narraciones que ayuden a impulsar la marca y alcanzar los KPI comerciales correctos en cada paso del camino. Nuestra estrategia de contenido debe impulsar esos objetivos, y nuestras estrategias de distribución y amplificación pagada se alinean con eso".

Estas son algunas de las paradas de contenido a lo largo del embudo:

- Conciencia: "Aquí, nos centramos en impulsar el alcance y la frecuencia", dice Rand. Su equipo mide la participación en la conversación, el alcance único, la visibilidad, las tasas de finalización de videos y más.

- Compra y conversión: esta es la información que ayuda a guiar la decisión de compra. Rand dice que algunas de las métricas importantes aquí incluyen tráfico web, búsqueda de marca y sin marca, sentimientos y reseñas de productos. “También estamos analizando métricas de compra, en línea y en la tienda”, dice.
- Retención: este tipo de contenido se trata de mantener su marca en la mente, incluidas métricas como reseñas de productos, un aumento en el valor promedio de los pedidos y compras repetidas (Jelassi & Francisco J. Martinez Lopez, 2020).

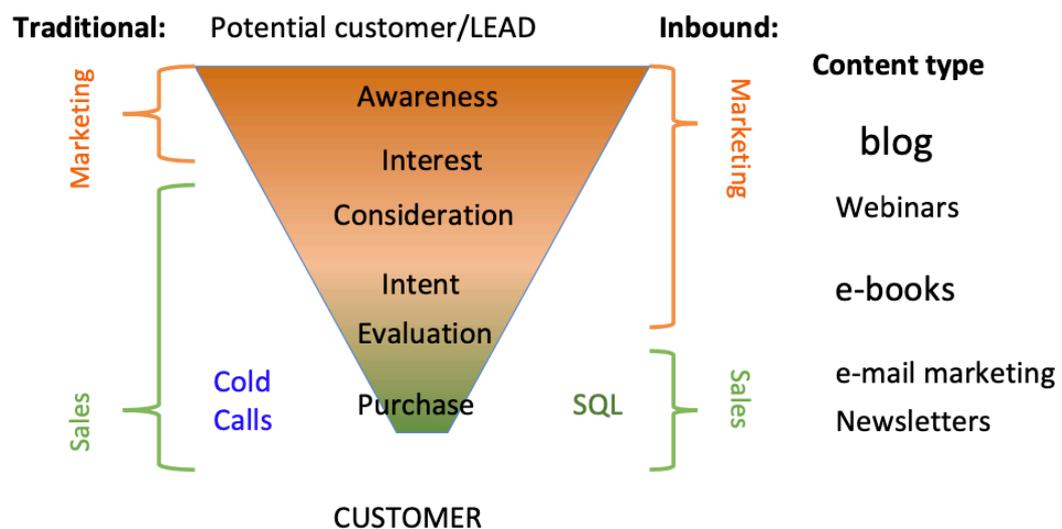


Figura 20 Embudo de ventas comparativo entre lo tradicional e inbound.  
Fuente: Mattinen, 2016

Como se muestra en la Figura 20, el lado izquierdo de un embudo de ventas representa las funciones de los departamentos de marketing y ventas en un modelo de ventas tradicional, y el lado derecho representa un modelo inbound”. La diferencia entre el marketing tradicional y el inbound es la mayor responsabilidad de un departamento de marketing en un embudo de ventas en este último. Una vez que el visitante ha mostrado suficiente interés hacia la empresa, el cliente potencial se clasifica como cliente potencial calificado de ventas (SQL por sus siglas en inglés Sales Qualified Lead) y luego un representante de ventas puede contactarlo en el mejor momento posible. El papel del departamento de marketing es proporcionar contenido relevante al cliente potencial a lo largo de todo el proceso de compra, teniendo un papel de apoyo para el departamento de ventas. Sin embargo, el embudo no debe ser una lista estricta de quién hace qué, sino que toda la empresa debe participar en el proceso de ventas. La confianza no se gana a través de procesos, sino a partir de una interacción genuina con el cliente. La interacción genuina en los canales de redes sociales puede convertirse en buenas cifras de ventas. Encontrar clientes potenciales, generar confianza y crear contenido son los elementos clave para el éxito de la venta social. La venta social significa involucrar a los clientes, por ejemplo: promocionar la marca en cualquiera de

los canales de redes sociales como y ahora se considera una estrategia poderosa. Al nutrir e involucrar a los contactos, se pueden encontrar nuevas relaciones y generar confianza. Las relaciones existentes se pueden cultivar en las redes sociales antes y después del cierre (Mattinen, 2016).

## Embudo de conversión

### **Top of the funnel- TOFU**

Información general sobre las principales colecciones y obras de arte de los diferentes artistas de la plataforma mediante un registro de sus datos básicos (Figura 21).



Figura 21 Página de inicio. Adaptado de artsy.com

También, se aprovecharía esta vía para enviar ebooks con contenido relacionado a una guía del coleccionista de arte, la cual ayudará a educar al cliente y generar ese deseo de adquisición (Figura 22).

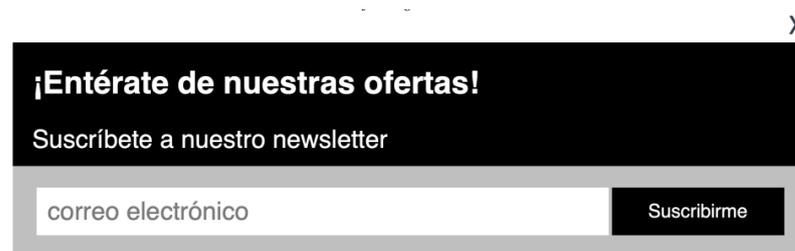


Figura 22 Ventana emergente para suscripción a noticias. Adaptado de artsy.com

### **Middle of the funnel – MOFU**

Generar webinars en donde los artistas puedan explicar detalles sobre sus colecciones. Tener una interacción con los clientes registrados mediante blogs con temas de interés común. Esta información generará leads útiles en el futuro. Al ser una plataforma en línea los testimonios de los coleccionistas como los artistas, ayudará a confiar en el servicio de la galería.



### THE 2020 COLOURS OF THE YEAR AND HOW TO USE THEM IN YOUR ART COLLECTION

The colour predictions for 2020 are all unanimous in their choice of calming tones of blues and greens inspired by nature, reflecting a need for a stable start to the decade in these turbulent times. We take a closer look at these colours and how you can incorporate them into your art collection.

Posted in [The Art-Isms](#) by Helen Buckley on 04th February 2020

Share this article



Figura 23 Ejemplo de un blog ligado a redes sociales. Adaptado de artsy.com

**Anonymous** ★★★★★

Unbelievable care and attention with my order from the rise art team. Went above and beyond to make sure my order arrived sooner than estimated so was in time for a birthday present. Communi...

Posted 6 months ago

**Marie C** ★★★★★

Excellent. Beautifully framed gorgeous artwork. Excellent communication in run up to my painting being delivered. Carefully packaged. Very impressed and looking at my next order.

Posted 6 months ago

Figura 24 Ejemplo de testimonios de usuarios de la plataforma. Adaptado de artsy.com

### Bottom of the funnel – BOFU

Finalmente, brindar descuentos en ciertas obras o generar ventas exclusivas de los artistas favorecerá el interés por cierta obra de arte.



Figura 25 Ejemplos de descuentos en cierta colección o época. Adaptado de moma.org



Figura 26 Ejemplos de ventas exclusivas en la plataforma. Adaptado de artsy.com

## Plan de ventas

### ***La atención***

Es atraer la atención o la conciencia entre los consumidores sobre los productos y servicios actuales o nuevos que se ofrecen (Hassan et al., 2015). Específicamente en Internet se refiere a presentar imágenes, palabras y videos impactantes que resalten el objeto, y que den la idea general del beneficio que recibirá el consumidor (Jaramillo et al., 2018).

### ***Técnicas para captar la atención***

Al ser una plataforma de comercialización de obras de arte en línea, se requiere estar presente en los principales medios digitales. Se resumen algunas estrategias a continuación:

- Anunciar en las principales redes sociales según el segmento.
- Seguir a otras cuentas de redes sociales para dar a conocer los produservicios y generar oportunidades de negocio.
- Utilizar etiquetas en las redes sociales correctamente.
- Crear controversia sobre ciertos productos para que la gente hable sobre ellos.
- Utilizar los motores de búsqueda para localizar clientes potenciales.
- Emplear referencias de clientes o aficionados existentes.
- Usar estrategias de mercadeo tradicionales como calcomanías, presentaciones itinerantes (seminarios web) y revistas especializadas (diseño de interiores, arquitectura, viajes, arte, cultura, entre otras).
- Crear enlaces cruzados en todas las redes sociales y sitios web para generar visitantes.

### ***Ejemplo de aplicación práctica***

En la página web se promocionarán publicaciones digitales gratuitas a cambio de registrar su correo electrónico. Estas publicaciones estarán enfocadas en “una guía para el coleccionista de arte”, donde existirá información relacionada al por qué coleccionar arte,

dónde encontrarlo, opciones de enmarcado, recomendaciones de cómo y dónde ubicarlo en los distintos espacios, además de incluir dentro de esta guía la propuesta de valor de la plataforma comercializando arte mediante un trato justo entre las partes (Figura 27).

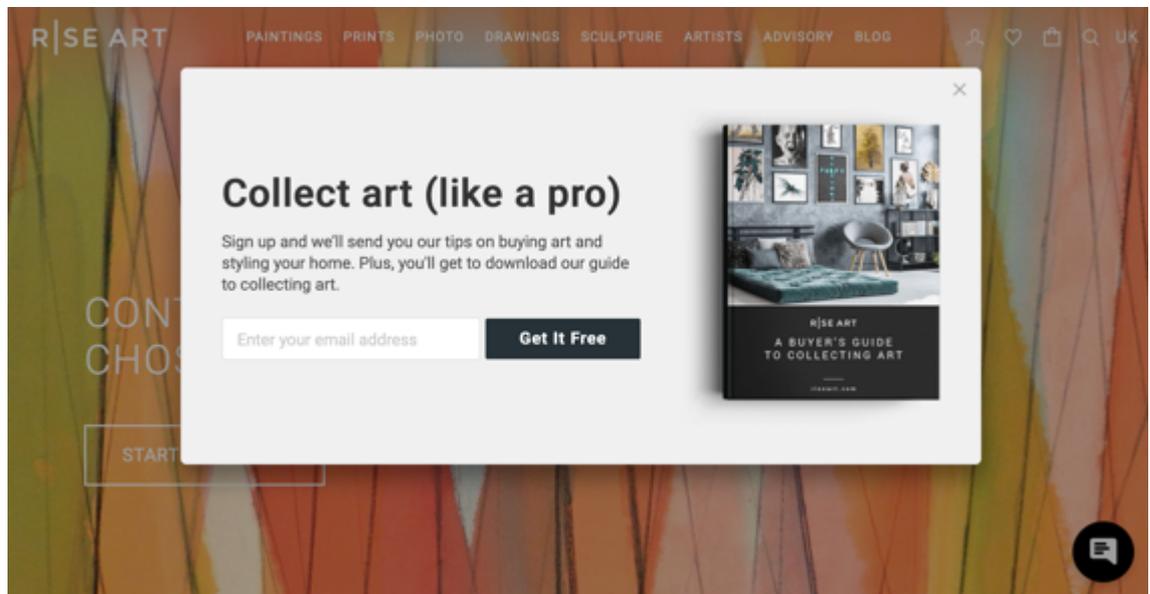


Figura 27 Ejemplo de ventana emergente en la página principal en donde el interesado ingresará su correo (Rise Art, 2020).

Gracias a la base de datos generada de las personas que mostraron interés al obtener la guía o por asesoría en alguna compra (Figura 28), se organizará material promocional con los que se cuentan en la plataforma.

#### GET OUR TIPS BY EMAIL

We'll give you lots of ideas about choosing art for your home, show you what interior designers are picking out, and give you a peek at what's new each week

Email Address \*

JOIN

By giving us your email address you agree to receive (thrilling) email updates, including special offers, new pieces and arty news. If you want you can unsubscribe at any time.

Figura 28 Ejemplo de registro para obtener sugerencias del cómo escoger arte (Rise Art, 2020).

La guía será de mucha utilidad para los distintos clientes y aportará conocimiento sobre distintos temas relacionados al arte (Figura 29).

### AUCTIONS

Auction house pre-sale exhibitions are exceptional displays of art – and they're free to the public. Plan a walk through the galleries each auction season and relish the visual feasts on offer. But beware of hidden buyer premiums and charges when flirting with entering a bid. Familiarising yourself with the buyer's premium is essential (this is the additional fee that a buyer is charged over and above the hammer price).



Kristiana S. Williams

### ONLINE GALLERIES

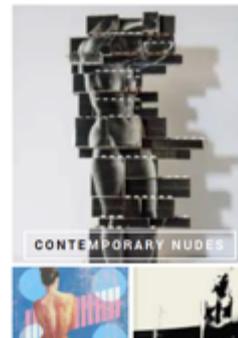
Online resources offer visitors an exceptional selection of artwork that can be filtered by medium, style, subject and price. All from the comfort of your home. Most online platforms aren't curated - any and all artists are free to sell their work - but at Rise Art our curatorial team selects only the artists and artworks that meet our standard of excellence.

We offer [free advisory](#) as well as a 'try before you buy' [art rental](#) service, which allows you to test

out an artwork at home before committing to buy it.

#### NOT SURE WHERE TO START?

Explore our [curated collections](#) to get an idea of what's on offer and to see if anything catches your eye.



CONTEMPORARY NUDES



LANDSCAPES



20 TOP FEMALE ARTIST



CURATOR'S PICKS

R|A

RISEART.COM

25

Figura 29 Sección de la guía del coleccionista, en específico de donde adquirir arte. Se destaca las galerías en línea (Rise Art, 2020).

## El interés

Es el momento posterior de haber logrado captar la atención al ofertar un producto o un servicio, ya que el cliente se impactó por conocer y de esta manera, se interesará por dar un clic o indagar sobre las ventajas de lo que se está ofertando (Jaramillo et al., 2018).

### Técnicas para despertar el interés

El interés que se debe obtener por parte de los coleccionistas se expone en las siguientes técnicas:

- Proporcionar información clara sobre los productos, que incluya una breve descripción de sus características principales, precio e imágenes. Además de detalles de cada obra como artista, año, orientación, estilo, técnica, color, reseña, entre otras.
- Las imágenes de los productos (si corresponde) deben tener varios ángulos.
- Proporcionar información clara sobre la empresa (propietario de la empresa), que incluye el nombre de la empresa (o propietario), número de contacto y enlace al sitio web.

- Brindar información oportuna y actualizada sobre los productos o servicios ofrecidos. s
- Una vez que se lance un nuevo producto, anuncie rápidamente en las redes sociales que emplean sus clientes.
- Indicar las condiciones de compra, como también las garantías (Hassan et al., 2015).

### **Ejemplo de aplicación práctica**

La plataforma se concibe como un espacio donde el coleccionista cuente con un amplio catálogo de opciones para realizar la búsqueda de manera fácil, ágil y segura (Figura 30). Aplicando filtros según su necesidad, como por ejemplo un cliente que busque un autor o ajuste la búsqueda a su presupuesto, la orientación, o el tamaño del cuadro, entre otras posibles combinaciones.

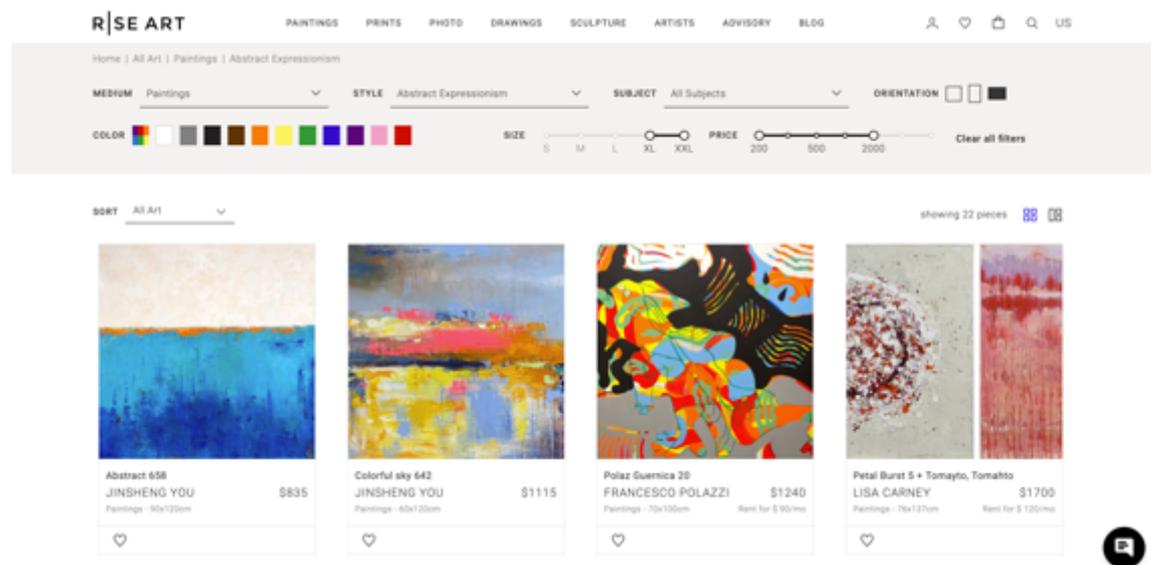


Figura 30 Ejemplo de posibilidades de búsqueda según las necesidades del cliente. Podría seleccionar distintos filtros como el medio, el estilo, la temática, la orientación, los colores, el tamaño y precio (Rise Art, 2020).

En la página existirá un espacio dedicado a explicar el paso a paso para adquirir una obra y si es necesario el cliente podrá contactarse con un representante si requiere más información en el proceso de compra. De esta manera se podrá acordar una visita, una video llamada, o chat para solventar cualquier duda.

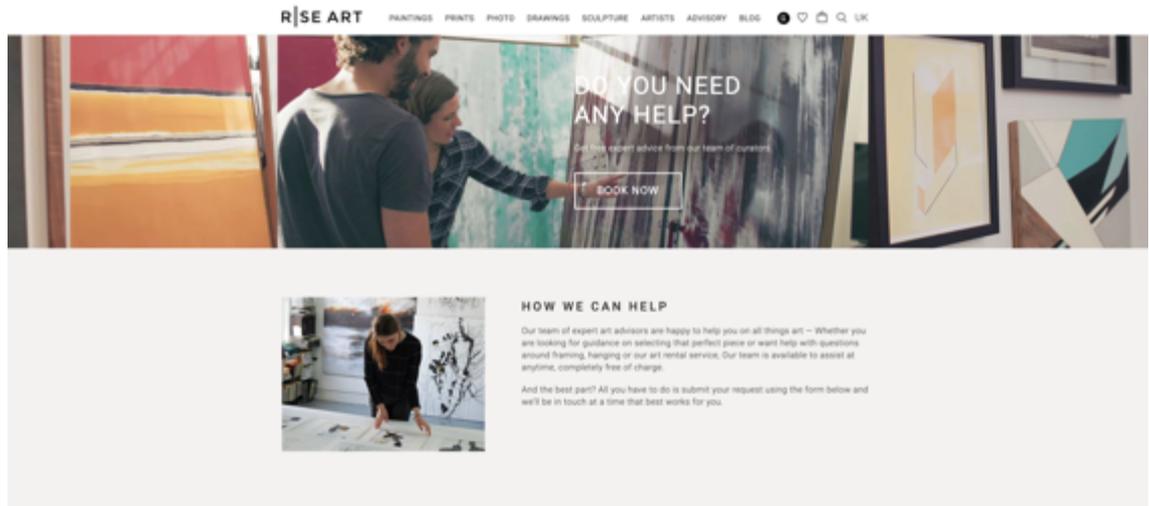


Figura 31 Ayuda personalizada según las necesidades del cliente.

Las redes sociales jugarán un papel importante al momento de generar interés en los futuros clientes (Figura 32).

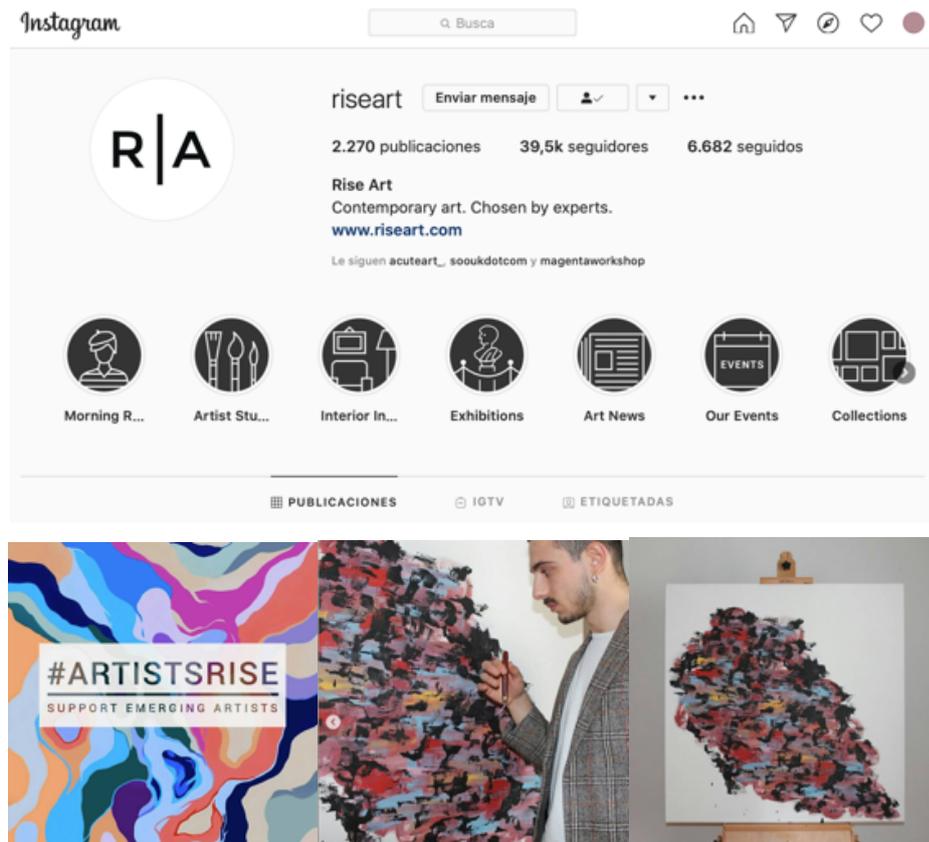


Figura 32 Campaña de apoyo para artistas emergentes en redes sociales, en específico en Instagram.

### ***La convicción o demostración convincente***

Al igual que las ayudas visuales, las demostraciones tienen un gran impacto sobre el comprador. Este efecto se multiplica cuando el consumidor es el protagonista de la demostración (Servicio Andaluz de Empleo Consejería de Empleo, 2014).

### ***Técnicas para la demostración de un producto***

Si el cliente está interesado en alguna obra de arte o presenta alguna duda al respecto de la renta o compra de una obra de arte se planificará una visita personalizada para experimentar en el espacio que el cliente tiene la necesidad de decorar, escuchando sus ideas respecto a lo que quiere lograr en su espacio, convirtiéndolo de alguna forma en el protagonista o diseñador. También, es importante resaltar dentro del diálogo la originalidad de las obras, las cuales son irrepetibles o en ciertos casos son copias limitadas.

### ***Pruebas para la convicción***

La propuesta de valor de la plataforma gira en torno de la singularidad de cada una de las obras, garantizando exclusividad y rescatando que algunas de las obras podrían ser una inversión. Además, de estar apoyando al desarrollo de artistas locales (Figura 33).



Figura 33 Detalle de originalidad en donde se puede observar la firma del autor (Rise Art, 2020).

Una de las preocupaciones principales de los clientes al adquirir una obra de arte, es que esta no luzca bien en el espacio donde se la quiere ubicar. Para ello, la plataforma presentará distintos escenarios, que emulan de cierta manera cómo luciría en una sala, dormitorio, hall, entre otros (Figura 34). De esta manera, se tendría una idea más clara de la obra en un espacio determinado. Si fuese el caso, se podría optar por la renta de la obra, antes de la decisión de compra final.



Figura 34 Emulación de escenarios con la pintura seleccionada (Rise Art, 2020).

### Ejemplo de aplicación práctica utilizando la matriz del producto

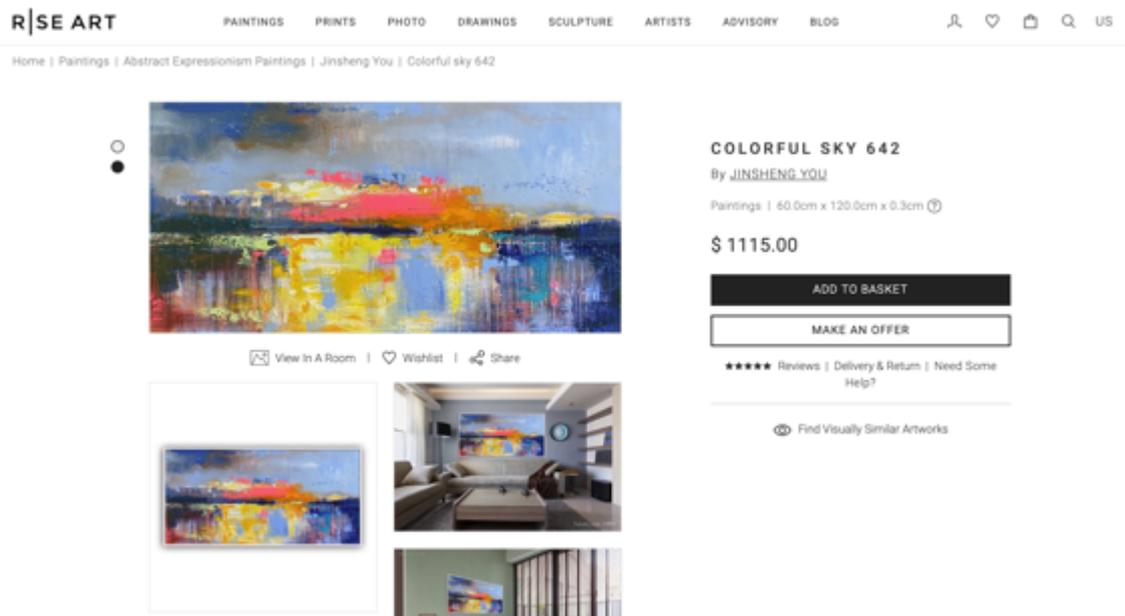


Figura 35 Detalles de una pintura, en donde el cliente tiene la posibilidad de rentarla y además generar una oferta (Rise Art, 2020).

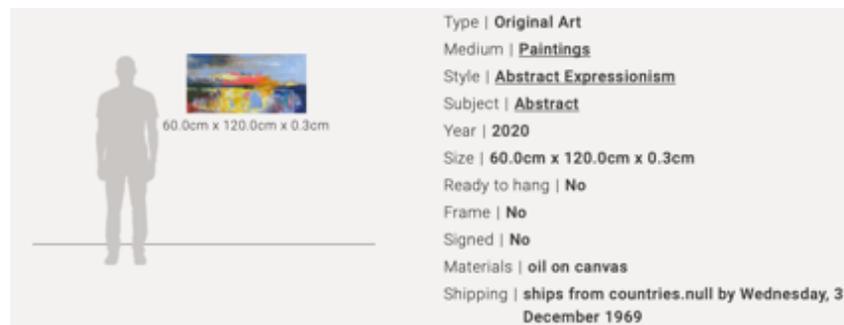


Figura 36 Características técnicas de la obra de arte seleccionada (Rise Art, 2020).

### Manejo de objeciones

Las objeciones de los clientes son una razón para no comprar que nace de la falta de conocimiento por parte del cliente y se basa en una información insuficiente (FMK, 2016). Se rebatirá cualquier objeción luego de escuchar con detenimiento al cliente para formular preguntas que demuestren empatía, buscando respuestas que sean positivas en las distintas etapas de la negociación.

#### **Principales objeciones que se presentan sobre los produservicios de su emprendimiento**

- Precio elevado: preguntas que ayuden a generar una reevaluación de lo propuesto, asintiendo al cliente.

- Falta de presupuesto: ventajas/desventajas.
- No conozco su marca: hacer referencia a la seriedad/reputación/experiencia.
- No tener el producto físicamente: simulación de escenarios (Figura 34).
- Desconfianza de comprar en línea: recomendaciones de otros clientes, certificados de seguridad en el botón de pagos (Figura 24).
- No necesito lo que ofrece la plataforma: analizar muy bien las necesidades del interlocutor y cuantificar su propuesta de valor, de manera que a la hora de plantear los argumentos podamos poner en números las ventajas que le proporcionas. Es decir, no basta con decir, que vas a permitirles ahorrar en cierto aspecto, sino cuánto. (Méndez, 2018).

### ***Manejo de objeciones: técnicas***

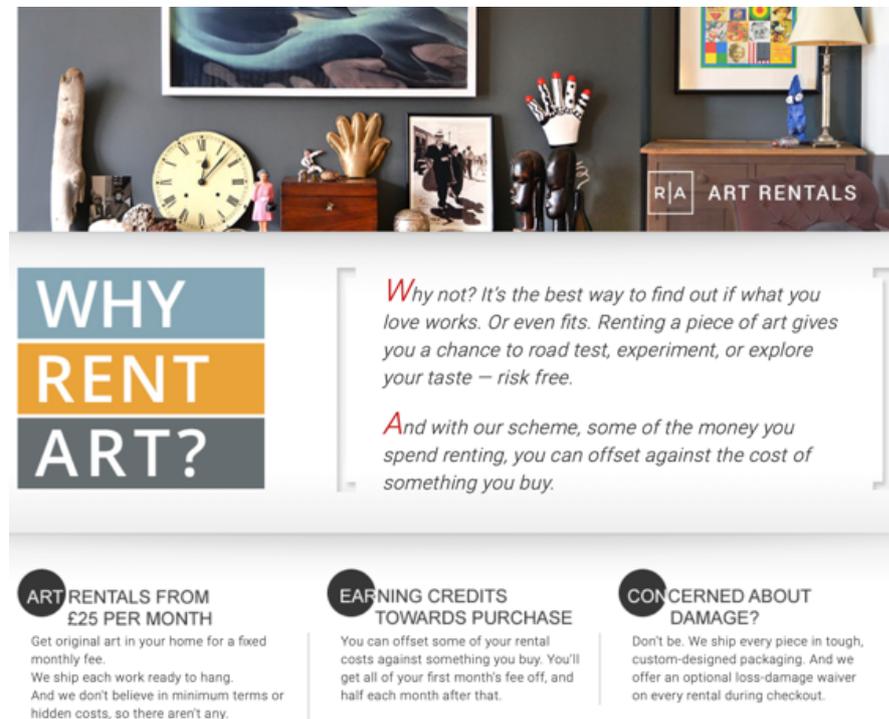
Como es de conocimiento general el precio suele ser una de las principales objeciones, para lo cual se emplea la matriz del producto (Tabla 5) para mostrar las ventajas de los productos y servicios con los que cuenta la plataforma. Basándonos en preguntas cómo: ¿A qué se refiere con que nuestro precio es excesivamente alto?, ¿En cuánto sobrepasa su presupuesto?, ¿Cuál es un precio razonable? Las respuestas serían: Puedo entender que piense que somos caros, pero déjeme explicarle lo que hay detrás de esta propuesta de valor (singularidad, exclusividad, garantía...).

Tabla 5 Matriz del producto

<b>Características</b>		<b>Funciones</b>	<b>Beneficios</b>
#	¿Cuál es?	¿Para qué sirve?	¿Cuál es mi beneficio?
1	Catálogo detallado de obras	Comprar & Rentar (Coleccionista)	Certificado de originalidad de las obras de arte
			Filtro: tamaños, estilo, color, temática, orientación, presupuesto
			Escenario virtual con relación de aspecto
			Asesoramiento en diseño de interiores en línea
			Opción a rentar antes de la compra
			Varias formas de pago
			Trato justo entre partes
		Promocionar & vender (Artista)	Promoción adecuada de cada una de las obras
			Resaltar las características más importantes
			Identificar las obras y estilos de mayor interés en los coleccionistas
			Forma de pago segura
			Historial de ventas
2	Singularidad	Propuesta de valor (Coleccionista)	Objeto único e irrepetible
			Inversión
			Pertenencia
		Generar prestigio artístico (Artista)	Emisión de certificados
			Mensaje personalizado
3	En línea	Facilidad de encontrar lo que busca aplicando filtros (Coleccionista)	Ahorro de tiempo
			Valoración de varias opciones en distintos escenarios
			Botón de pago en línea con opciones de financiamiento
			Clasificación según tamaños, estilo, color, temática, orientación, presupuesto
		Promoción de sus obras sin importar las fronteras (Artista)	Posicionamiento del artista en diferentes mercados
4	Asesoramiento	Ajustada a las necesidades del cliente (Coleccionista)	Ahorro de tiempo y dinero
			Según presupuesto
		Posicionamiento (Artista)	Participación en eventos
			Reportajes
			Presencia en redes

Si el cliente no conoce la galería, se emplearían pruebas como los comentarios dejados por los distintos clientes; estos estarán publicados en la página web mostrando una transparencia en el negocio (Figura 24).

Antes de adquirir el cliente quiere probar la obra físicamente en su espacio, para lo cual existirá la posibilidad de rentar la misma (Figura 37).



**WHY RENT ART?**

*Why not? It's the best way to find out if what you love works. Or even fits. Renting a piece of art gives you a chance to road test, experiment, or explore your taste – risk free.*

*And with our scheme, some of the money you spend renting, you can offset against the cost of something you buy.*

**ART RENTALS FROM £25 PER MONTH**  
Get original art in your home for a fixed monthly fee. We ship each work ready to hang. And we don't believe in minimum terms or hidden costs, so there aren't any.

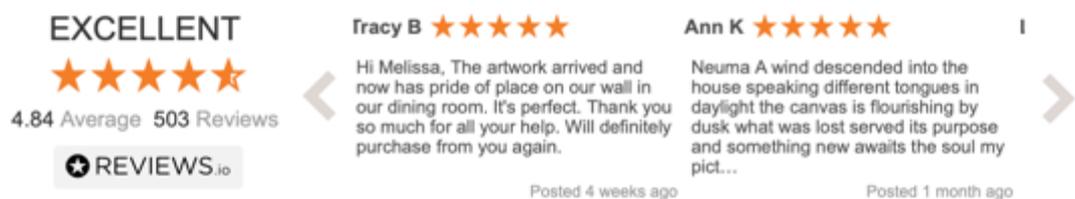
**EARNING CREDITS TOWARDS PURCHASE**  
You can offset some of your rental costs against something you buy. You'll get all of your first month's fee off, and half each month after that.

**CONCERNED ABOUT DAMAGE?**  
Don't be. We ship every piece in tough, custom-designed packaging. And we offer an optional loss-damage waiver on every rental during checkout.

Figura 37 Posibilidad de renta de obras de arte previo a la adquisición (Rise Art, 2020)

### Pruebas de convicción

Como pruebas de convicción se emplearán los comentarios de cada uno de los clientes, que demuestran su conformidad con el produservicio ofertado (Figura 38).



**EXCELLENT**  
★★★★★  
4.84 Average 503 Reviews  
REVIEWS.io

**Tracy B** ★★★★★  
Hi Melissa, The artwork arrived and now has pride of place on our wall in our dining room. It's perfect. Thank you so much for all your help. Will definitely purchase from you again.  
Posted 4 weeks ago

**Ann K** ★★★★★  
Neuma A wind descended into the house speaking different tongues in daylight the canvas is flourishing by dusk what was lost served its purpose and something new awaits the soul my pict...  
Posted 1 month ago

Figura 38 Calificación de la experiencia de los clientes (Rise Art, 2020).

Otra fuente de convicción será indicar la presencia de la plataforma en los distintos medios de comunicación como eventos en los que ha participado (Figura 39).



Figura 39 Ejemplo de posicionamiento en distintos medios (Rise Art, 2020).

### **Ejemplo de aplicación práctica**

A los compradores siempre se les aconseja no aceptar en ningún caso a la primera y luego reaccionar con sorpresa, lo que ya genera objeciones de manera natural. Una forma de rebatir esta forma de objeción es contestando:

– “Entiendo sus dudas, pero ha de saber que otros clientes también las tenían y, al cabo de comprar en línea y confiar el envío de la obra, que fue previamente embalada para su transporte, los clientes comprobaron la efectividad del proceso de compra y entrega a domicilio” .

### **Cierre o remate de la venta**

El cierre de la venta es la aceptación total del producto por parte del cliente. Aquí concluye la venta, en esta etapa se determina el éxito durante todo el proceso. Es posible que existan varios momentos propicios para el cierre, pues el cliente se muestra deseoso de comprar sin necesidad de más explicaciones (Servicio Nacional de Aprendizaje, 1983).

### **Técnicas para cerrar o rematar la venta**

El cierre de ventas es una fase clave del ciclo de compra, en la que el agente se enfrenta al reto de derivar la visita comercial hacia la decisión de compra de un cliente. En este momento tan decisivo es necesario seguir una estrategia en la que la escucha activa es muy importante para conocer su posición ante el producto. Se presentan algunas alternativas:

- Cierre directo: También conocido como "pregunta directa" ya que consiste, precisamente, en formular una pregunta a nuestro cliente. Es una de las técnicas de ventas efectivas más sencilla. Suele utilizarse en casos de venta más espontánea y también después de un firme recorrido en los casos de venta consultiva. Un ejemplo muy evidente: ¿elige la escultura grande?
- Cierre de la alternativa: Damos a elegir dos alternativas, ambas buenas opciones para nuestro cliente evidentemente. Él o ella solo tendrá que pensar qué color prefiere o qué material o la cantidad. Por ejemplo: ¿prefiere llevarse o le enviamos a casa?
- Cierre por equivocación: Cuando nos equivocamos en algún detalle de la venta de forma intencionada, por ejemplo, la fecha de entrega. Ejemplo: marcamos la entrega del pedido para el martes 21 de febrero, ¿correcto? Si el cliente nos corrige habrá dado por sentada la venta.
- Cierre de ventas perdidas: Esta es una de las técnicas de cierre de ventas se emplea solo cuando tenemos un "no" claro. En este caso volvemos al cliente con

la intención de averiguar el motivo por el cual no nos ha elegido, es decir, para analizar su retroalimentación. Creamos un clima de confianza para futuros momentos y mejoramos con la información que nos proporciona el cliente (InaCatálogo, 2017).

### **Ejemplo de aplicación práctica**

Un ejemplo podría ser emplear la técnica del seguimiento pasivo, con los datos obtenidos de los suscriptores a boletines electrónicos y empleando herramientas de contacto ágil para teléfonos celulares.

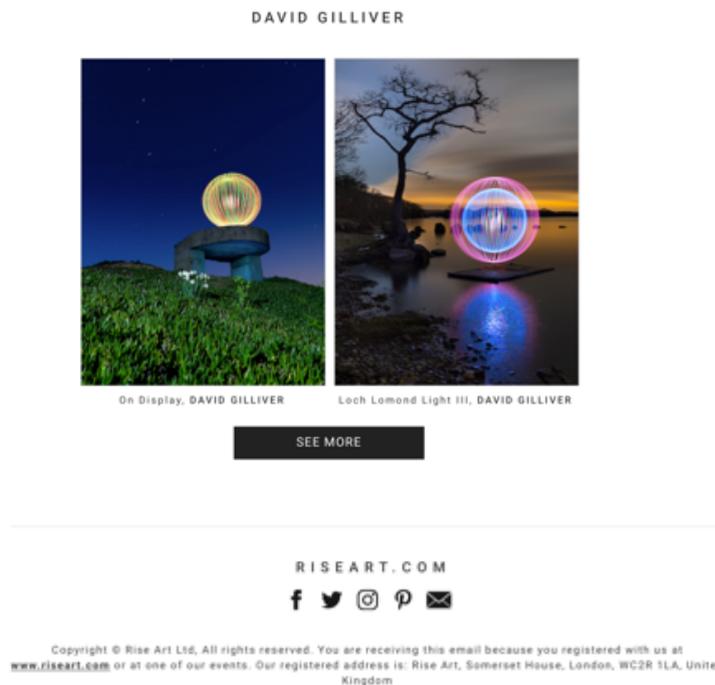


Figura 40 Ejemplo de correo electrónico en donde se promocionarán distintos eventos, colecciones, reseñas y otros...

La técnica se basa en tener un registro total de los clientes aprovechando sus últimos me gusta, sus compras, artistas de preferencia, técnicas y otros datos. Con el paso del tiempo el envío de información presentando ofertas a toda la lista, mientras esta crece aún más, aumentará de gran manera el porcentaje de cierre de ventas exitosas (Figura 40).

## Plan financiero

### Costos y gastos

En Tabla 6, se detallan los costos fijos, los costos variables, los gastos en ventas y los gastos generales. Los costos variables específicamente dependen del número de obras de arte comercializadas.

*Tabla 6 Costos fijos, costos variables, gastos en ventas y gastos generales del emprendimiento*

<b>Costos Fijos</b>	\$ 3.894,00	/año
Dominio	\$ 150,00	/año
Hosting	\$ 200,00	/año
Correo	\$ 144,00	/año
Afiliación a revistas	\$ 500,00	/año
Bases de datos	\$ 500,00	/año
Fotógrafo	\$ 2.400,00	/año
<b>Costos variables</b>	\$ 73,00	/obra
Notaria	\$ 15,00	/obra
Envío	\$ 15,00	/obra
Embalaje	\$ 15,00	/obra
Comisión pasarela de pago	\$ 28,00	/obra
<b>Gastos ventas</b>	\$ 6.480,00	/año
Publicidad	\$ 4.800,00	/año
Transporte	\$ 720,00	/año
Comunicación	\$ 960,00	/año
<b>Gastos generales</b>	\$ 12.000,00	/año
Gerente	\$ 12.000,00	/año

### Punto de equilibrio

En la Figura 41, el eje de las abscisas representa el número de obras y en el eje de las ordenadas tenemos los ingresos en dólares. Los costos fijos están representados por la línea CF, los ingresos por la línea Y y los costos totales con la línea CT. El cruce entre la línea Y y CT determina el punto de equilibrio, el cual se obtiene con la comercialización de 164 obras por año. El valor unitario promedio de cada obra de arte es \$350,00 dólares (precio al público basado en las encuestas realizadas a los posibles clientes coleccionistas).

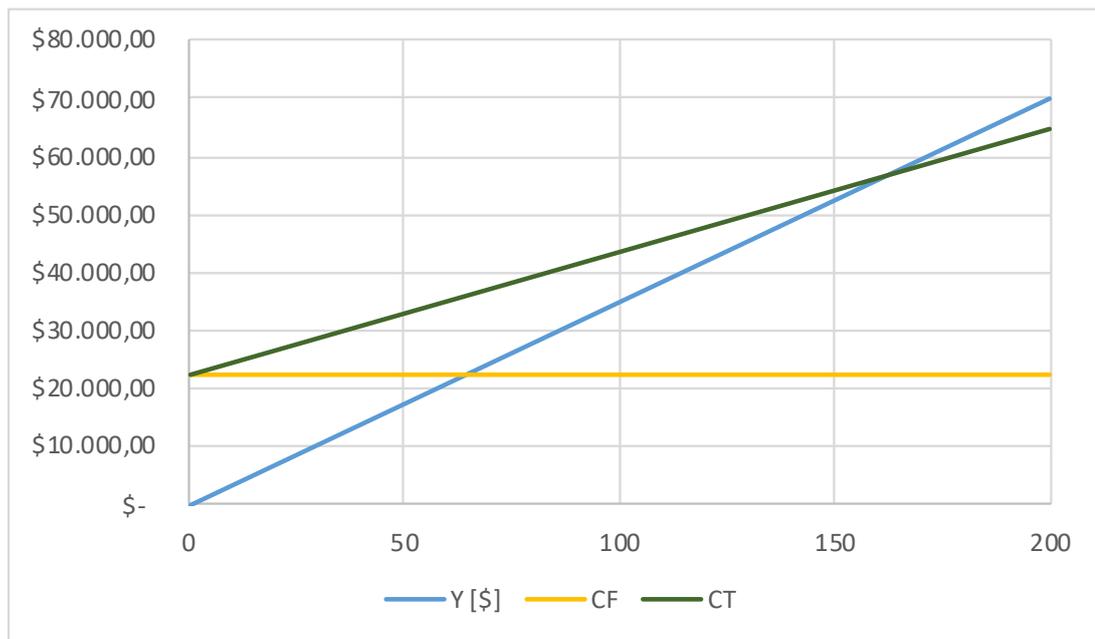


Figura 41 Gráfica de los ingresos, costos fijos (CF) y costos totales (CT) para definir el punto de equilibrio.

### Gasto en capital (CAPEX)

El gasto de capital indica la cantidad de dinero gastada en la compra de bienes de capital de una empresa determinada. En la Tabla 7, se indican las inversiones en activos para el emprendimiento en donde constan computadores, mobiliario, cámaras para fotografiar las obras de arte previo a colocarlas en la plataforma y también se considera un monto en el rediseño de la plataforma.

Tabla 7 Inversiones del emprendimiento

Inversiones			Años					
Activo	Inversión	Vida útil [años]	0	1	2	3	4	5
Computadores	2500,00	3	2500,00				2500,00	
Mobiliario	1000,00	5	1000,00					
Cámara & Estudio	2000,00	3	2000,00				2000,00	
Rediseño plataforma web	2000,00	3	2000,00				2000,00	
<b>Inversiones totales [\$]</b>			7500,00	0	0	0	6500,00	0

### Gasto operacional (OPEX)

El gasto operacional, por otro lado, indica el capital utilizado para mantener o mejorar los activos físicos de una compañía determinada, como préstamos, propiedades y construcciones. En la Tabla 8, se indican las depreciaciones de los activos del inventario, según la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) del Ecuador, indicando la vida útil.

Tabla 8 Depreciaciones de las inversiones del emprendimiento

Depreciaciones	Años
----------------	------

Activo	Inversión [\$]	Vida útil [años]	1	2	3	4	5
Computadores	2500,00	3	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33
Mobiliario	1000,00	5	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Cámara & Estudio	2000,00	3	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
Rediseño plataforma web	2000,00	3	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
<b>Depreciaciones totales [\$]</b>			2366,67	2366,67	2366,67	2366,67	2366,67

### **Estado de resultados**

En la Tabla 9, se detalla el estado de resultados estimado para los tres primeros años de operación, suponiendo un escenario optimista al llegar al punto de equilibrio en el primer año. Para el segundo y tercer año se considera un aumento de las ventas del 10% respectivamente. Los costos variables de producción depende proporcionalmente del número de obras comercializadas es por ello por lo que aumentan en cada periodo.

*Tabla 9 Estado de resultado estimado para tres primeros años de operación*

<b>Estado de resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
[+] Ventas	\$ 57.400,00	\$ 63.140,00	\$ 69.454,00
[+] Afiliación	\$ -	\$ -	\$ -
[=] Ingresos Totales	\$ 57.400,00	\$ 63.140,00	\$ 69.454,00
[-] Costo variable de producción	\$ 34.932,00	\$ 38.425,20	\$ 42.267,72
[=] Utilidad bruta	\$ 22.468,00	\$ 24.714,80	\$ 27.186,28
[-] Gastos operativos	\$ 22.374,00	\$ 22.374,00	\$ 22.374,00
[=] EBITDA	\$ 94,00	\$ 2.340,80	\$ 4.812,28
[-] Depreciación	\$ 2.366,67	\$ 2.366,67	\$ 2.366,67
[=] EBIT	-\$ 2.272,67	-\$ 25,87	\$ 2.445,61
[-] Intereses	\$ -	\$ -	\$ -
[-] Impuestos	\$ -	-\$ 6,47	\$ 611,40
[=] Utilidad Neta	-\$ 2.272,67	-\$ 19,40	\$ 1.834,21

## Plan de operaciones

### **Medidas de productividad**

Para medir la productividad se deben evaluar previamente los siguientes indicadores:

#### **Página web:**

- Número de visitas a la plataforma (Número de total de visitas).
- Número de usuarios únicos.
- Tiempo promedio de duración de navegación.
- Número de páginas (Home, catálogo, producto...)
- Porcentaje de rebote (El cliente se retira de la página Home).
- Porcentaje de salida (Navegación web hacia otra página).
- Porcentaje de carritos abandonados
- Número de contactos por asesoría

#### **Google Ads:**

- Impresiones (arte, pinturas, cuadros, obras de arte).
  - Clic en los anuncios pautados.
    - Conversión (Formularios para obtener leads).
      - Posible venta futura.

#### **Redes sociales:**

- Número de seguidores (followers)
- Número de “Me gusta” en redes sociales
- Número de visitas

Con estos indicadores se podrán medir la productividad por múltiples factores mediante las siguientes ecuaciones:

$$Productividad = \frac{Ventas}{Inversión} \quad [Ec. 1]$$

$$Participación = \frac{Total\ de\ obras\ de\ arte\ de\ un\ artista\ en\ particular\ en\ la\ plataforma}{Total\ de\ obras\ de\ arte\ en\ la\ plataforma} \quad [Ec. 2]$$

$$Rotación = Eficiencia\ de\ la\ publicación\ de\ un\ artista\ en\ términos\ de\ ventas \quad [Ec. 3]$$

$$Eficiencia\ de\ las\ activaciones = \frac{Impactos*}{Inversión\ total\ de\ la\ activación} \quad [Ec. 4]$$

*\*Impactos:*

- *Directos: Número de personas que participan*
- *Indirectos: Número de personas que participan x 3*
- *Levantamiento de base de datos*
- *Número de ventas y/o cotizaciones generadas*
  - *Obtención en una semana posterior a la activación*

**Mapa de procesos**

En la Figura 42, se presenta el mapa de procesos de la plataforma, interconectando los procesos estratégicos y los de apoyo buscando la satisfacción del cliente. Los requisitos del cliente son calidad de servicio, calidad del producto, catálogo amplio, buen precio, apoyo a los artistas locales y educación referente al arte. Los procesos estratégicos constan de planes: estratégico, operativo y de presupuesto, gestión de calidad y marketing. Cada uno de estos planes tienen ligadas actividades como la adquisición de obras, producción del contenido, carga de contenidos, actualización de contenidos, almacenamiento, ventas y atención al cliente. Del mismo modo, estas actividades se relacionan con los procesos de apoyo como: gestión de clientes, gestión de compras, gestión de producción, gestión de proveedores, proceso operativo, gestión legal, gestión de logística, gestión financiera y gestión posventa. Es indispensable contar con unos lazos de retroalimentación para ir mejorando el proceso con el tiempo.

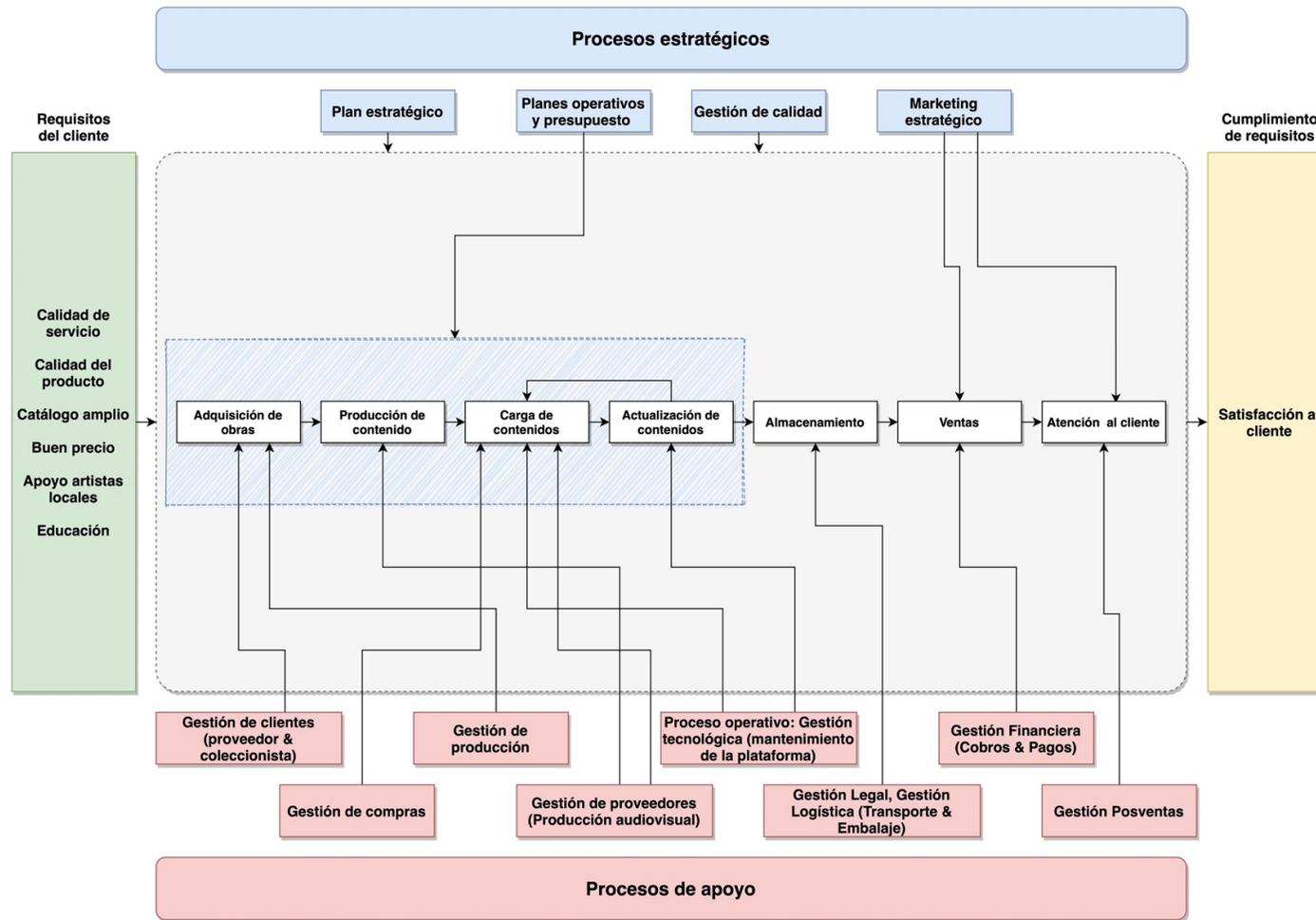


Figura 42 Mapa de procesos de la plataforma de comercialización de obras de arte en el Ecuador

***Proceso de venta de una obra de arte en línea***

En la Figura 43 se detalla el proceso de venta de una obra de arte en línea, el cual inicia con un cliente coleccionista en la plataforma web, el cual genera un requerimiento de búsqueda. El cliente decidirá si necesita asesoría o quiere llevar a cabo su compra de manera independiente. Existen preguntas dentro del proceso por ejemplo para verificar si el cliente está de acuerdo con que se le contacto por cierta vía o que se le envíe un recordatorio para una futura cita. También, se puede consultar si los artículos que se encuentran el carrito de compras son correctos. Sin importar, el camino que cada cliente escoja se generará dentro de la base de datos códigos de transacción y documentación que identifique cada obra de arte.

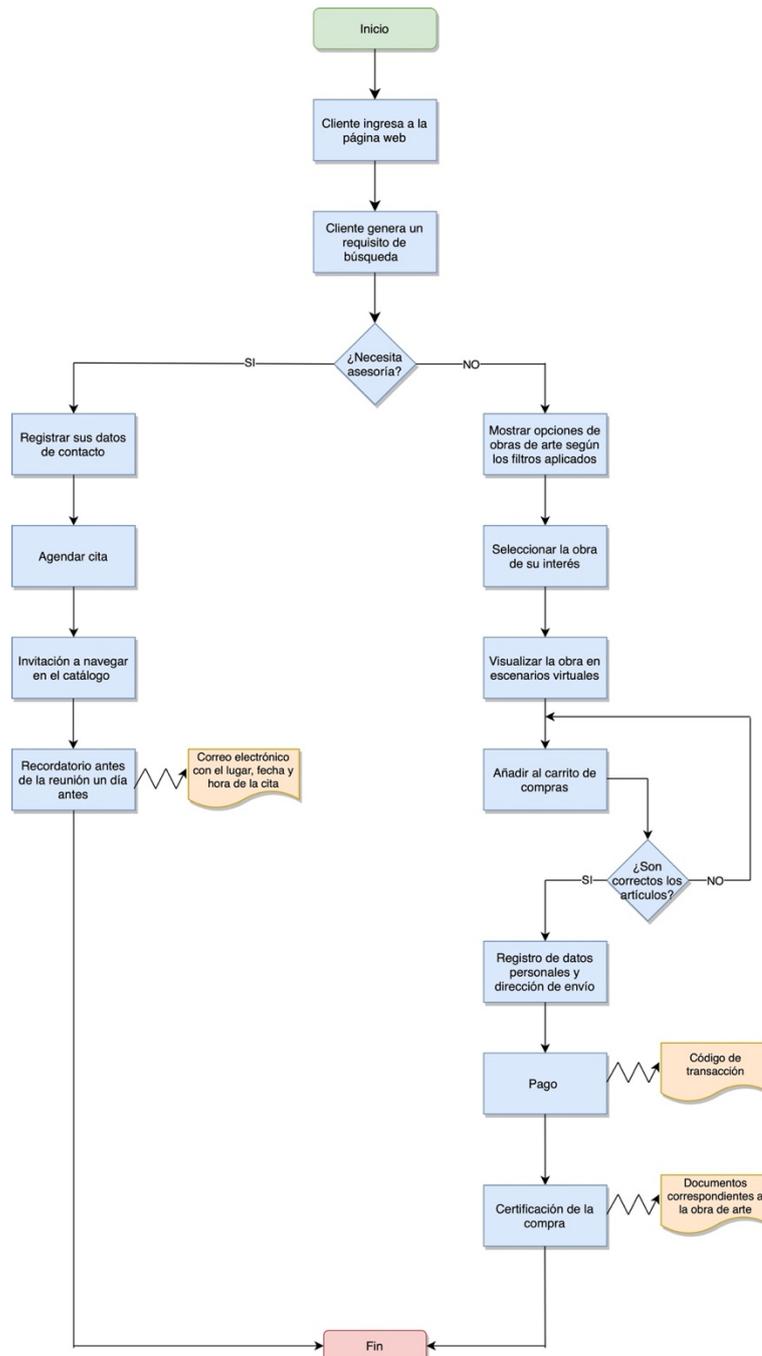


Figura 43 Proceso de venta de una obra de arte en línea

### Cadena de valor

Las fortalezas y debilidades del emprendimiento se presentan en la Tabla 10 clasificadas según cada eslabón. Las principales fortalezas son mantener una plataforma especializada en arte actualizada cumpliendo con la figura de intermediario entre el artista y el cliente coleccionista. Esto tiene como ventaja en mantener en cero la inversión en inventario. Lo cual, permite invertir tiempo y recursos en contactar a los posibles clientes que busquen obras que se ajusten a sus necesidades. La plataforma web contará con un espacio

donde cada cliente pueda calificar y describir su experiencia, mostrando transparencia y logrando confianza en los nuevos clientes. Entre las desventajas principales está carecer de un servicio internacional para la venta y envío de una obra fuera del país. Otro aspecto que considerar es el tiempo de entrega es proporcional a que tan lejos esté el destino.

*Tabla 10 Fortalezas y debilidades del emprendimiento en cada uno de los eslabones*

<b>Eslabón</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<i>Tecnología</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma completa y actualizada.</li> <li>▪ Pre visualización digital de las obras en posibles escenarios.</li> <li>▪ Personalización.</li> <li>▪ Filtros avanzados de búsqueda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La percepción de quien crea la plataforma sea diferente a la del cliente real, podría causar confusión en el manejo de ésta.</li> </ul>
<i>Compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contactos nacionales variados.</li> <li>▪ Obras de artes exclusivas y únicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto con proveedores extranjeros para la exposición y venta de sus obras.</li> </ul>
<i>Logística Interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almacenamiento directo de las obras.</li> <li>▪ Custodia de las obras.</li> <li>▪ No se requiere de mucho espacio por el formato de las obras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espacio inadecuado para el mantenimiento de las obras en estado óptimo.</li> <li>▪ Encontrar el embalaje adecuado para cada una de las obras al momento del despacho.</li> </ul>
<i>Marketing y Ventas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción digital de las obras.</li> <li>▪ Uso de redes sociales.</li> <li>▪ Correo electrónico con temas actualizados y por fechas especiales o temporadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado reducido en el interés de obras de arte.</li> <li>▪ Personas mayores interesadas en arte pueden tener un uso limitado en plataformas tecnológicas.</li> </ul>
<i>Servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blog en la página web.</li> <li>▪ Calificación a la plataforma y a las obras.</li> <li>▪ Retroalimentación de clientes.</li> <li>▪ Garantías de originalidad y exclusividad.</li> <li>▪ Boletines informativos sobre las actualizaciones de la plataforma y nuevas adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempos de entrega, dependerán del lugar de envío, no serán inmediatos.</li> <li>▪ Servicio internacional limitado.</li> </ul>

## Capítulo Cuarto

### Validación del emprendimiento

#### Servucción

El servicio al cliente es una fuente de valor agregado para todo tipo de empresas y/o instituciones que ofrezcan productos y servicios. Incluso este aspecto referente a la atención personalizada es más importante desde que el consumidor busca vivir una experiencia de compra que cumpla o supere sus expectativas. Hace más o menos un siglo la tendencia fue producción en masa, donde se descuida totalmente el servicio al cliente. Hoy en día, una compañía que no esté pendiente de este particular difícilmente podrá ser competitiva. En cambio, aquellas que brindan un buen servicio orientado en el cliente, se valen de su cartera logrando no solo aumentarla sino retenerla y fidelizarla. Paralelamente, la calidad representa un proceso de mejora continua, donde se involucran todas las áreas de la empresa buscando interpretar las necesidades y expectativas de los clientes para ofrecer un servicio asequible, conveniente, rápido, flexible, ventajoso, pertinente, tangible y honesto. Entonces, la servucción, la cual contempla la logística detrás del servicio, se compone de siete elementos: la satisfacción, el soporte, el personal, el servicio interno, el diseño, la competencia y la innovación. En efecto, el evaluar cada uno de estos aspectos permitirá a las empresas lograr mejores resultados mediante un mejor juicio de sus clientes y sus necesidades (Ricardo et al., 2017).

Es importante tener en cuenta que el interés por la servucción nace con la realidad social compartida, donde como resultado al confinamiento por la pandemia, las organizaciones se han visto obligadas a desarrollar estrategias de gestión, concesión y atención al cliente, porque es complejo aún recibir al cliente en el local físico. Por consiguiente, las organizaciones contemporáneas, pueden encontrar nuevas formas o replantear sus estrategias de atención y funcionamiento. Todo lo anterior, está profundamente

vinculado a los índices de calidad y realce societario que como compañía persigue mantener e ampliar (Zambrano, 2019).

Por lo expuesto anteriormente, se pueden considerar nuevas oportunidades en la manera de hacer negocio hoy en día, incluso en medio de una pandemia mundial, que sin duda afectó todos los sectores, sin dejar del lado al mercado del arte tradicional. Es por ello, que la validación del emprendimiento se realizó enfocada en como la plataforma propuesta para la comercialización de obras de arte en línea puede ser una nueva opción para llegar a nuevos nichos no explorados con anterioridad mediante la web y redes sociales.

## **Panorama mundial**

Desde un panorama amplio, Francesca Bellini, experta en arte, coleccionista y emprendedora colombiana con sede en Londres. En el conversatorio sobre ¿qué esperar del mercado del arte en 2021? Comenta que con la pandemia la transformación digital se aceleró significativamente porque a nivel mundial se limitó el encuentro de personas, lo cual, impactó directamente en el mercado del arte.

Las subastas se llevaron a cabo por primera vez en un formato en línea (Figura 44), conectando las principales ciudades en tiempo real vendiendo mil millones de dólares en el 2020, lo que representa un crecimiento de 511% con respecto al 2019; un fenómeno que nadie imaginó. El precio promedio del lote aumentó de \$8.000 a 20.000 dólares. Sin embargo, no todos los jugadores dentro del mercado del arte se adaptaron a este cambio de manera rápida, perdiendo posicionamiento frente a sus consumidores.

Por un lado, las galerías por primera vez publican los precios de manera clara y directa dentro de sus plataformas, permitiendo a los usuarios web ajustar sus búsquedas según sus presupuestos. Este particular ha generado discusión en el medio, pero del lado de los clientes celebran que los precios sean públicos, lo cual a desencadenado nuevos adeptos al consumo del arte.

También, las galerías han generado nuevas formas de exponer el trabajo de los artistas mediante cuartos de exposición en línea (OVR por sus siglas en inglés Online Viewing Rooms) donde los usuarios pueden emplear la tecnología de realidad aumentada para moverse alrededor de las distintas obras y encontrar información detallada. Todavía esta forma de mostrar las propuestas artísticas está en una versión de prueba, donde se podría añadir a más de las especificaciones técnicas de la obra por ejemplo un vídeo del autor con una reseña de la creación y puesta a punto de su trabajo.

Por otro lado, existen nuevas iniciativas en el mercado del arte donde se busca disminuir la huella de carbono, pensando en desde la producción a la entrega de cada una de las obras. En el mismo sentido, hay un impulso a la participación de las minorías como arte asiático, africano y la presencia de artistas mujeres en las distintas subastas.

Algo importante, que destacó Francesca, no existe tanta demanda para la oferta existente en el mercado del arte, por lo que los artistas no pueden esperar a que los busquen,

deben ser más activos, crear redes, buscar promocionarse en nuevos canales y sobretodo educarse continuamente.

En conclusión, existe mucha competencia, por lo cual todos los integrantes del mercado del arte deben ser resilientes al cambio. Finalmente, no existe una receta mágica para tener éxito dentro del mundo del arte, la recomendación es emprender (centro, 2021).

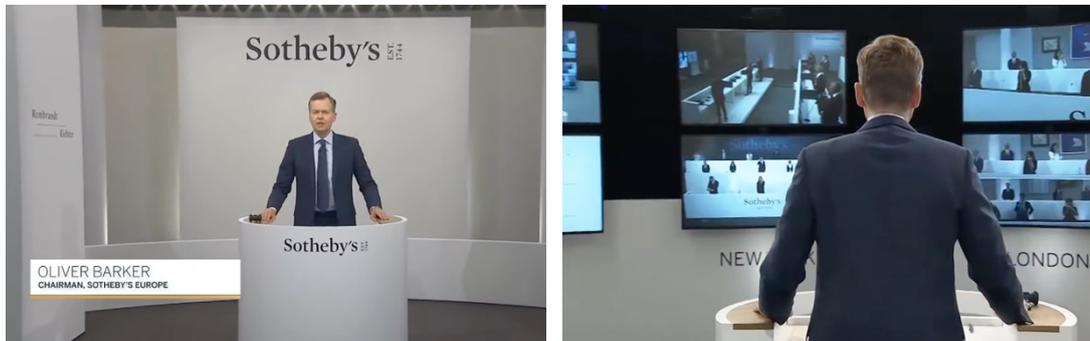


Figura 44 Oliver Barker como moderador de la subasta en línea de Sotheby's Europa. Fuente: (centro, 2021)

## Panorama local

En un enfoque más cercano a la realidad ecuatoriana, Gabriela Vázquez, Directora del Museo Municipal de Arte Moderno de Cuenca, comentó que el mercado del arte es relativo al lugar, ya que cada sector tiene características intrínsecas culturales y económicas. Del mismo modo, indicó que en el Ecuador particularmente, vivir del arte es complicado, ya que la realidad económica del país no es de las mejores.

Por otro lado, Gabriela brindó un ejemplo entre comprar una pieza decorativa de un valor no mayor a veinte dólares; la cual está incluso enmarcada; en comparación a comprar una obra de arte que puede superar este valor en más de 10 veces. Cabe recalcar que una obra no necesariamente es decorativa, sino que en muchos casos comunica una vivencia del artista, el cual quiere compartir su propuesta mediante distintos medios como: pintura, escultura, música, cine, entre otras. Entonces, ¿qué hace atractivo adquirir una obra de arte? la singularidad de poseer algo único e irrepetible, que puede ser un objeto de apreciación y vivencia.

No todo el público está educado para ser proactivo en la crítica de una propuesta, por lo que la demanda de compra de arte no es significativa en comparación a la gran oferta. Por lo cual, los artistas hoy en día deben apartarse a los múltiples cambios, entre ellos estar presentes en línea, donde puedan lograr visibilidad, parte importante del trabajo y asesoría de una galería. Es por ello, que considera que la propuesta de emprendimiento puede ser una buena oportunidad para experimentar mediante nuevas formas de llegar a distintos usuarios web que puedan tener afinidad con el arte y adquirirlo si así lo desean.

La idea de generar un trueque a cambio del servicio en la plataforma, le parece una idea noble, de intercambiar lo que es de interés entre las partes, pero no se puede dejar de

lado que con obras no se puede pagar, renta, comunicaciones, transporte, fotografía, impuestos, entre otras rubras que están dentro del giro del negocio. Por lo tanto, la administración de la plataforma debe contar con liquidez, es decir un flujo de caja positivo para operar sin contratiempos.

La presencia virtual, permite evadir costos relacionados a la presencia física de una galería de arte, siendo una oportunidad para arrancar. Vázquez comentó también que el mercado del arte requiere de alianzas con gobierno, empresas privadas, colectivos, público en general y artistas. Bajo su experiencia comparte que de las galerías que conoce en promedio cobran un 30% del valor de venta de cada obra para cubrir su operación (G. Vázquez, comunicación personal vía zoom, 28 de mayo de 2021).

Por otro lado, Gabriela en una entrevista radial enfatizó que un museo no es sólo un espacio contemplativo, donde el visitante admira algo, sino también es un espacio de conocimiento, en el cual el participante tomo una postura crítica frente a la propuesta. Los procesos expositivos son puentes en el tiempo, que comentan algo que sucedió, que está ocurriendo al momento o presentan una idea del futuro; es decir, son expresiones de los artistas mediante varios canales. (Ramos, 2020).

Por lo cual, la plataforma propuesta en el emprendimiento representa la oportunidad para generar una comunidad que se conecte mediante propuestas artísticas que tenga un canal bidireccional entre los creadores y consumidores. Del mismo modo, se entrevistó nuevamente a Fernando Coello, artista plástico, el cual valida la idea principal de la plataforma en democratizar el arte mediante la comercialización de obras en línea indicando que los datos que se obtengan de los usuarios web serán análogamente un termómetro de por donde debe conducirse la creación de las propuestas artísticas. Por otra parte, cree que de manera paralela se está enseñando y compartiendo arte de manera gratuita de modo virtual, lo cual en algún momento canalizará una compra como efecto de reciprocidad de la audiencia. Definitivamente, considera que los artistas deben apoyarse en una galería que les ayude con la promoción de sus propuestas en los nuevos canales, que no son del dominio de la mayoría de los artistas emergentes (F. Coello, comunicación personal, 10 de mayo de 2021).

## **Producto mínimo viable**

Después de conversar y revisar personas que se encuentran en el mercado del arte desde diferentes escalas, las cuales consideran que la propuesta de valor de la plataforma es válida, que no queda más que probarla se trabajó en la estructuración del producto mínimo viable que se resume en una página web que disponga del contenido relacionado a los artistas y sus propuestas en línea. Por lo cual, la pregunta era ¿por dónde comenzar? Si se desea estar presente en un mercado artístico se consideró arrancar con una imagen diseñada con este propósito, que inicia desde un nombre, el cual luego de revisar muchas opciones se tuvo que ajustar a un dominio dispone en la web.

### Nombre e imagen

Previamente, se hizo una búsqueda exhaustiva de nombres y logotipos de las principales galerías y museos alrededor del mundo, donde se detectó que muchas de ellas llevan el nombre o apellidos de su dueño. Por lo cual, se compró inicialmente un dominio *alvarezcoello.gallery*, pero al socializarlo con varios de los posibles clientes, indicaron que parecería que era una página que expondría obras del autor que lleva esos apellidos. Entonces, en un segundo intento de encontrar un nombre se optó por “lado artístico”, el cual si estuvo disponible con la terminación *.com*, la cual también fue una recomendación de los usuarios consultados, ya que era más común que *.gallery* que además estaba en inglés. En consecuencia, se contrato los servicios de un diseñador profesional el cual plasmó los valores de la futura marca en el logotipo (Figura 45).

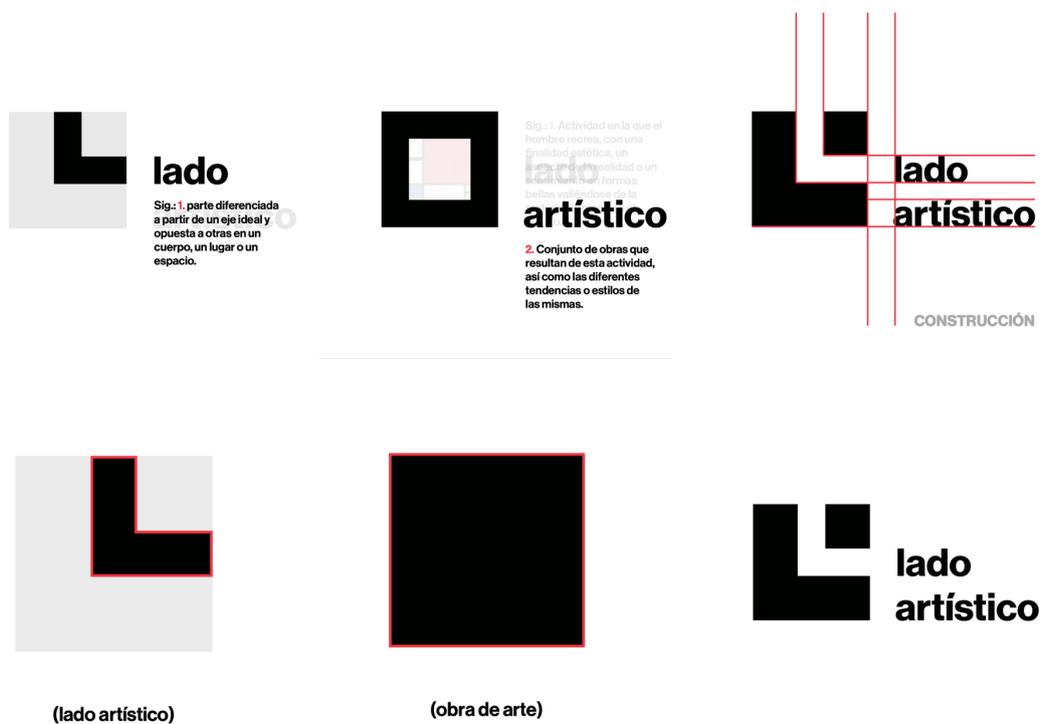


Figura 45 Creación del logotipo de la plataforma de comercialización de obras de arte en el Ecuador.

Seguidamente, se socializó con diferentes personas, que opinaban que le faltaba color, por lo cual se optó por adicionar un detalle en rojo que contraste (Figura 46).



Figura 46 Logotipo modificado.

## Diagramación

Con la imagen definida, se contrató un plan premium dentro de WordPress para la diagramación por bloques la página web, el cual permitía la selección de plantillas preestablecidas para cargar el contenido deseado, además de permitir la integración futura de una pasarela de pagos. Los bocetos de la página web se pensaron inicialmente en papel (Figura 47) de como se esperaba que sea la mejor experiencia para el usuario en el portal <https://ladoartistico.com/> . Consecutivamente, se toman en cuenta recomendaciones de diseño como tamaño, colores, fuente, espaciado para mejorar la forma de presentar cada una de las páginas. Después, se crearon y enlazaron los perfiles de las redes sociales en Instagram y Facebook para posteriormente generar campañas publicitarias que permitan promocionar la plataforma.

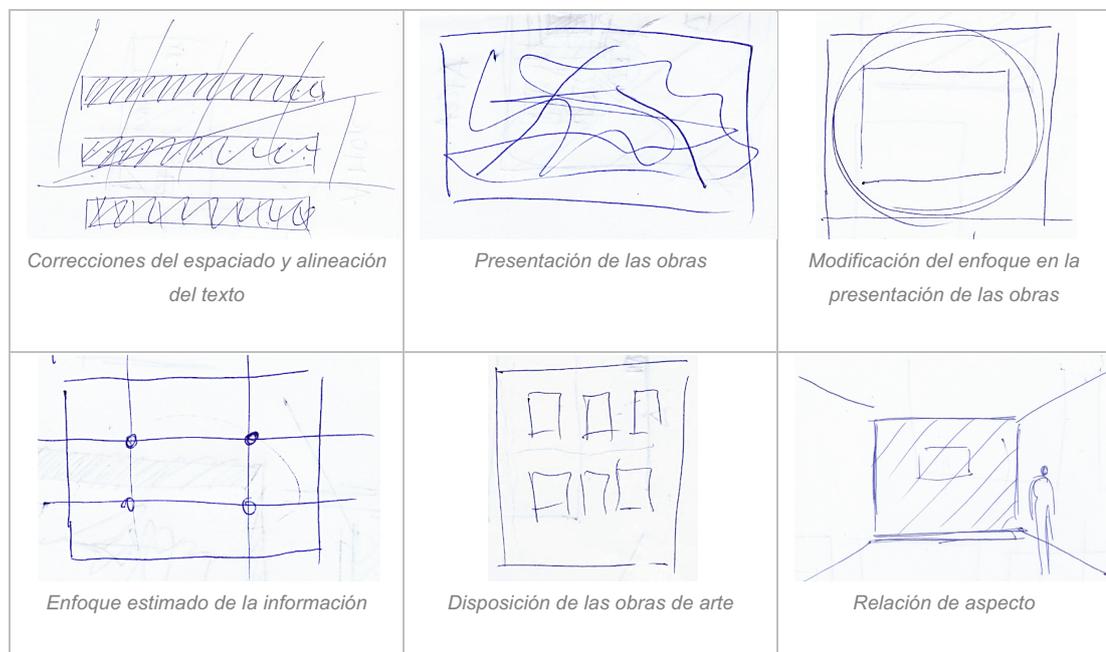


Figura 47 Correcciones de los bloques para la diagramación de la información en la página web.

## Página web

Se realizó un benchmarking entre las principales plataformas de e-commerce de arte y se definió el menú, que alberga las distintas páginas, donde resultaron cinco como se aprecia en la parte izquierda de la Figura 48. Se configuró la página principal como un blog, donde cada publicación se ordena de manera cronológica y refleja la misma información en el perfil de Facebook de lado artístico (visitar <https://www.facebook.com/ladoartisticoec>), donde se pretende dar visibilidad a la plataforma. En el caso de Instagram el perfil creado es @ladoartisticoec (visitar <https://www.instagram.com/ladoartisticoec/>), el cual servirá también para llegar a otros nichos de mercado.

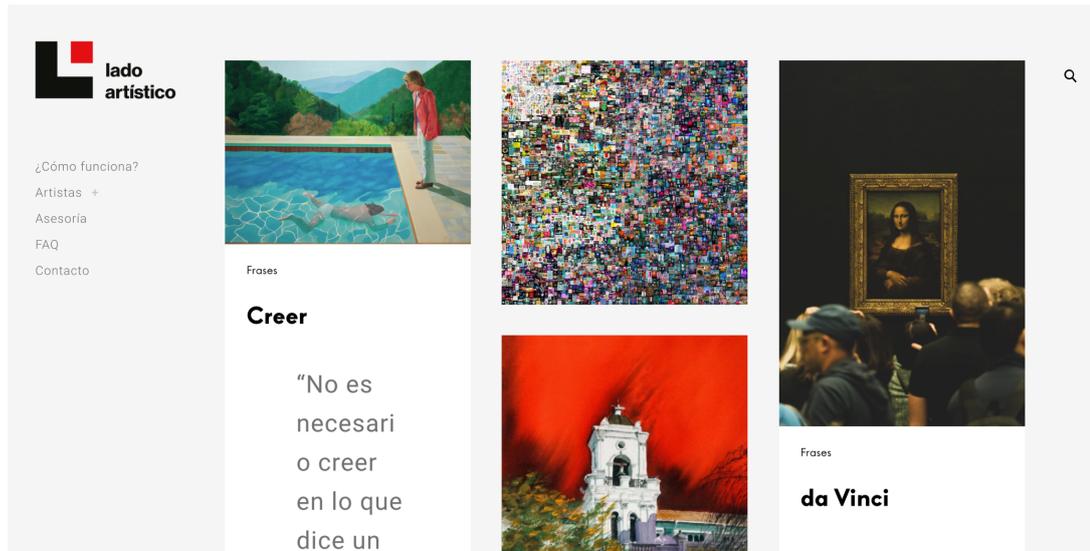


Figura 48 Captura de la página principal, donde se aprecia el menú al lado izquierdo.

Para generar mayor interés sobre la explicación de la asesoría la recomendación de los usuarios fue cambiar el color del texto resaltando lo más importante, sin salirse de la paleta de colores de la marca y plantilla (Figura 49).



Figura 49 Cambio de color del texto dentro de la página "Asesoría"

En la página de contacto se generaron varias opciones, sin embargo, se resolvió algo rápido y sencillo en donde el usuario incluya sus datos y un mensaje (Figura 50), el cual es redireccionado al correo info@ladoartistico.com. Este correo servirá inicialmente para los diferentes contactos con los clientes y proveedores.

Figura 50 Página de contacto

También, se adicionó un botón de Chat por WhatsApp para agilizar el contacto con el cliente mediante dispositivos móviles (Figura 51).

**Devoluciones**

Aceptamos la devolución de la pieza siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- Sea dentro de un plazo no mayor a 5 días hábiles a partir de la entrega de la obra.
- El usuario deberá enviar la siguiente solicitud de devolución a lado artístico y recibirá una confirmación.
- La obra deberá encontrarse en las mismas condiciones en la que se entregó. El equipo revisará el estado de la obra y procederá a realizar la devolución únicamente después de verificar que esté en perfecto estado.
- La obra deberá regresarse en la misma caja en la que se recibió.
- Se reembolsará la totalidad del dinero salvo los gastos de envío y embalaje.
- Puedes elegir la opción de recibir la totalidad del monto en crédito para ser utilizado en lado artístico.

Si le gusta mucho alguno de nuestros artistas y quiere conocer más sobre su trayectoria, su obra o bien agendar una visita a su estudio, también podemos ayudarle.

Envíanos un correo a [info@ladoartístico.com](mailto:info@ladoartístico.com) y nos pondremos en contacto con Usted.

¿Necesita ayuda? [Chat por WhatsApp](#)

Figura 51 Botón de chat por WhatsApp

## **Conclusiones y recomendaciones**

El desarrollo de la plataforma virtual para la comercialización de obras de arte es un concepto flexible a los distintos cambios del mercado del arte, el cual permite democratizar el arte con la exhibición y comercialización de las obras. Se enfoca en impulsar a los artistas locales mediante la promoción de sus trabajos en nuevos canales digitales resaltando su experiencia y calidad. Paralelamente, los datos de los usuarios que visiten la página web o los perfiles de redes sociales permitirán encontrar las tendencias de consumo. Por otro lado, se definió un modelo de negocio, el planeamiento estratégico del emprendimiento y se logró el producto mínimo viable, el cual fue una página web funcional validada por especialistas en el ámbito artístico y posibles clientes. La diagramación del sitio web incluye el logotipo de lado artístico, el catálogo de obras, descripción de los artistas, explicación de las políticas de venta, pasarela de pagos mediante PayPal y medios de contacto.

## **Trabajo futuro**

La presencia de nuevos artistas es indispensable para el funcionamiento del modelo de negocio, como también las alianzas estratégicas con museos, galerías, instituciones culturales, empresas públicas y privadas. Por otro lado, el tipo de campañas de marketing en redes sociales deben basarse en el tráfico y tendencias de los usuarios. Finalmente, se debe registrar la marca y renovar según la necesidad el dominio y hosting de la plataforma.

## Referencias

- Aguerre, C. (2019). Digital trade in Latin America: mapping issues and approaches. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2018-0063>
- Alcázar Ponce, P. J. (2019). Ecuador Estado Digital Ene / 21. *Mentirno – Innovation & Lifetime Value Partners*, 37.
- Banco Mundial. (2017). *Personas que usan Internet (% de la población)*. Informe Sobre El Desarrollo Mundial de Las Telecomunicaciones / TIC y Base de Datos. [https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2018&name\\_desc=false&start=1990&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2018&name_desc=false&start=1990&view=chart)
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. 72. <https://doi.org/10.1118/1.1650529>
- centro. (2021). *Conversación entre Francesca Bellini y Kerstin Erdmann | ¿Qué esperar del mercado del arte en 2021?* CENTRO Diseño, Cine, Televisión. <https://www.youtube.com/watch?v=P2Djrb6A8tE>
- Díaz Amunárriz, C. (2016). La gestión de las galerías de arte. In *Lápiz: Revista internacional del arte* (AECID). Punto Verde. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4311564>
- Flores, M. V. (2016). La Globalización Como Fenómeno Político, Económico Y Social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 26–41.
- FMK. (2016). *Objeciones de Ventas - ¿Qué es?, ejemplos y soluciones*. <https://www.foromarketing.com/capitulo-12-las-objeciones/>
- González, J. (2013, May 23). *LA FÓRMULA DE LA PROPUESTA DE VALOR*. 2013. <http://www.cafedelmarketing.es/2013/05/23/la-nueva-formula-de-la-propuesta-de-valor-no-aumentes-la-calidad-aumenta-el-valor/>
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Esposito, M. (2019). Literature review of emerging trends and future directions of e-commerce in global business landscape. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1–2), 226–255. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098454>
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 262–269. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363>
- Hiscox España. (2020). *Las ventas online de arte aumentaron un 4% en 2019 hasta alcanzar los 4.338 millones de euros*. <https://www.hiscox.es/blog/informe-arte-online-2020>
- InaCatálogo. (2017). *Técnicas de ventas: las 10 mejores para cerrar acuerdos*. <https://www.inacatalog.com/blog/10-mejores-tecnicas-de-cierre-de-ventas>
- Jaramillo, B., Alvarez, M., & Guerrero, L. (2018). Aplicación del neuromarketing por medio del modelo de presentación Aida en la gestión de ventas del organismo evaluador “Juan Bautista Aguirre”. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*.

- <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/neuromarketing-presentacion-aida.html>
- Jelassi, T., & Francisco J. Martínez López. (2020). Strategies for e - Business : Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation. In *Springer*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Strategy Reader*. [booksales@harvardbusiness.org](mailto:booksales@harvardbusiness.org)
- Lomelí, J. (2014). *La democratización del arte*. <https://www.milenio.com/opinion/julieta-lomelibalver/lo-bello-lo-triste/la-democratizacion-del-arte>
- Mattinen, J. (2016). *Intensifying buyer personas using an inbound marketing strategy*. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114239/Mattinen\\_Jenni.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114239/Mattinen_Jenni.pdf?sequence=1)
- Méndez, I. (2018). *Las 15 objeciones más habituales de tus clientes (y cómo responder a ellas)* -. <https://www.emprendedores.es/gestion/responder-quejas-habituales-atencion-al-cliente/>
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *Informe Anual 2019*. Secretaría de la OMC. [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep19\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep19_s.pdf)
- Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 23. <https://doi.org/10.22431/25005227.144>
- Pesántez-Calva, A. E., Romero-Correa, J. A., & González-Illescas, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 86–107. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166>
- Ramírez, J. A. (2018). *El ABC del e-commerce*. <https://www.entrepreneur.com/article/268503>
- Ramos, M. (2020). *Gabriela Vásquez - Directora del Museo Municipal de Arte Moderno*. ADN Revista Cultura Matutina. <https://www.antenauno.com/Detail/Article/2906/New/Maria-Gabriela-Vasquez-Directora-del-Museo-Municipal-de-Arte-Moderno>
- Ricardo, D., Siu, S., Auxiliadora, M., Bejarano, G., Guiseell, K., & Vera, S. (2017). Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil 130 La Servucción y su Importancia en los Modelos de Negocios Actuales. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 130–135.
- Rise Art. (2020). *Contemporary Art For Sale*. <https://www.riseart.com/>
- Sánchez, J. (2017a). *Barreras de entrada*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>
- Sánchez, J. (2017b). *Barreras de salida*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-salida.html>
- Servicio Andaluz de Empleo Consejería de Empleo. (2014). La venta y la negociación . *Consultoría de Empleo*, 7–16.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (1983). El cierre de la venta. In *Ventas de mostrador*. SENA.
- Zambrano, D. (2019). Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica. *Revista Científica, Arbitrada e Indizada, Bajo La Modalidad Electrónica.*, 2(2), 133–144. [doi:http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n2a2](http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n2a2).

## Anexo 1

### Plataforma virtual para la comercialización de obras de arte en el Ecuador

Estimado/a participante,

Estoy realizando un estudio como parte de mi trabajo de grado en la Maestría de Comercio ofertada en la Universidad del Azuay.

A continuación, encontrará una serie de cuestionarios para valorar la factibilidad del desarrollo de una plataforma virtual para la comercialización de obras de arte en Ecuador. Le consultaremos sobre una serie de temas relacionados con este proceso con la intención de analizar las necesidades de los clientes y así ajustar el sitio web que expondrá distintas obras de arte. No se trata de un test, por lo que no hay preguntas correctas ni falsas.

Su aporte consiste en llenar este cuestionario que tiene una duración aproximada de 2 minutos. Todos los datos recogidos serán tratados de forma estrictamente confidencial, esto quiere decir que toda la información que usted entregue será protegida. Su participación en este estudio no tendrá ningún perjuicio o riesgo para Usted.

En caso de tener alguna duda por favor comuníquese con el autor de este estudio a través del medio de contacto detallado:

Gustavo Alvarez Coello / mail: [galvarezmci@es.uazuay.edu.ec](mailto:galvarezmci@es.uazuay.edu.ec)

Enlace de la encuesta:

<https://forms.gle/VJmuGPdTHV9PwRJF9>