



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

Marketing y el mercado del arte: diagnóstico y estrategia comercial para incrementar los ingresos en una fundación de arte.

Presentado por:

Catalina Medina Grass

Bogotá, D.C. 27 de agosto de 2024



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

Marketing y el mercado del arte: diagnóstico y estrategia comercial para incrementar los ingresos en una fundación de arte.

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Catalina Medina Grass

Bajo la dirección de:

Santiago Pardo Ferrer

Bogotá, D.C. 27 de agosto de 2024

CONTENIDO

Preliminares	4
Agradecimientos	5
Dedicatoria	6
Declaración de Originalidad y Autonomía	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	8
Resumen Ejecutivo	11
Palabras clave	11
Abstract	12
Keywords	12
Introducción.....	13
Descripción del método que utilizará para resolver la problemática organizacional	20
Descripción de la estrategia para dar solución a la problemática empresarial – Plan de Marketing	30
Conclusiones.....	46
Referencias	48
Anexos Técnicos	49

Preliminares

Agradecimientos

Gracias a mis padres, Ruby y Roberto, a mi hermano, Felipe y mi pareja Camilo, por su amor y apoyo incondicional. A mis amigas, María Victoria y Marcela, por estar siempre presentes. A César Caballero, por contribuir a este proceso de aprendizaje y formación. A Eduardo Freire, por su asesoría técnica en el desarrollo de la investigación. Y a los creadores de la Fundación, por darme la oportunidad de conocer el mundo del arte y permitirme contribuir a la Fundación.

Dedicatoria

Para Juan Pablo y Manolo, siempre presentes...

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Catalina Medina Grass

Catalina Medina Grass

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de agosto de 2024

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Catalina Medina Grass

Catalina Medina Grass

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de agosto de 2024

Lista de Figuras

Figura 1 Ventas del mercado de arte a nivel mundial (2009 a 2023).....	14
Figura 2 Iniciativas de las fundaciones de arte en Bogotá (pregunta de respuesta única por opción).....	27
Figura 3 Beneficiarios a quienes están dirigidos los proyectos de las fundaciones de Bogotá	28
Figura 4 Los retos y desafíos que identifican los líderes de las fundaciones	30
Figura 5 Modelo Canvas	32
Figura 6 DOFA de la Fundación	32
Figura 7 Posicionamiento	35
Figura 8 Proyecciones PyG	37
Figura 9 Características del producto	38
Figura 10 Estrategias de comunicación por canal	41

Anexos

Anexo 1 Instrumento de medición.....49

Resumen Ejecutivo

Marketing y el mercado del arte: diagnóstico y estrategia comercial para incrementar los ingresos en una fundación de arte.

Este documento ahonda en el mercado del arte y desarrolla un plan de marketing, cuyo objetivo final es incrementar los ingresos de una fundación de arte. El desarrollo metodológico del plan de marketing parte de realizar en primer lugar un diagnóstico del mercado del arte, sus actores, dinámicas de mercado y oportunidades, a partir de encuestas realizadas a fundaciones de arte. Esta medición es usada posteriormente como información crítica, insumo y de valor agregado para la toma de decisiones gerenciales relacionadas con la estrategia de marketing a implementar en una fundación de arte. Este documento contribuye a la literatura conectando el marketing con un sector poco desarrollado en la literatura como el arte, fundamentando la estrategia del plan de marketing en un diagnóstico propio del sector.

Palabras clave

Mercado del arte, fundaciones de arte, plan de marketing y encuestas.

Abstract

Marketing and the art market: diagnosis and commercial strategy to increase revenues in an art foundation.

This document delves into the art market and develops a marketing plan, whose ultimate goal is to increase the income of an art foundation. The methodological development of the marketing plan starts with a diagnosis of the art market, its actors, market dynamics and opportunities, based on surveys of art foundations. This measurement is then used as critical information, input and added value for making managerial decisions related to the marketing strategy to be implemented in an art foundation. This paper contributes to the literature by connecting marketing with an underdeveloped sector in the literature such as art, basing the marketing plan strategy on a diagnosis of the sector itself.

Keywords

Art market, art foundations, marketing plan and surveys.

Introducción

El mercado del arte es el concepto que enmarca a los actores que ofertan y demandan bienes artísticos. Es un mercado que mueve cifras de dinero para nada despreciables y cuyas piezas de arte suelen ganar valor monetario con facilidad debido a elementos idiosincráticos como la demanda del mercado, el periodo de auge, la reputación del artista y su recorrido, la cantidad limitada de piezas producidas por el artista o incluso su conservación dado que con el almacenamiento y las técnicas de restauración adecuadas puede aumentar la longevidad y el valor de la pieza (Faster Capital, 2024).

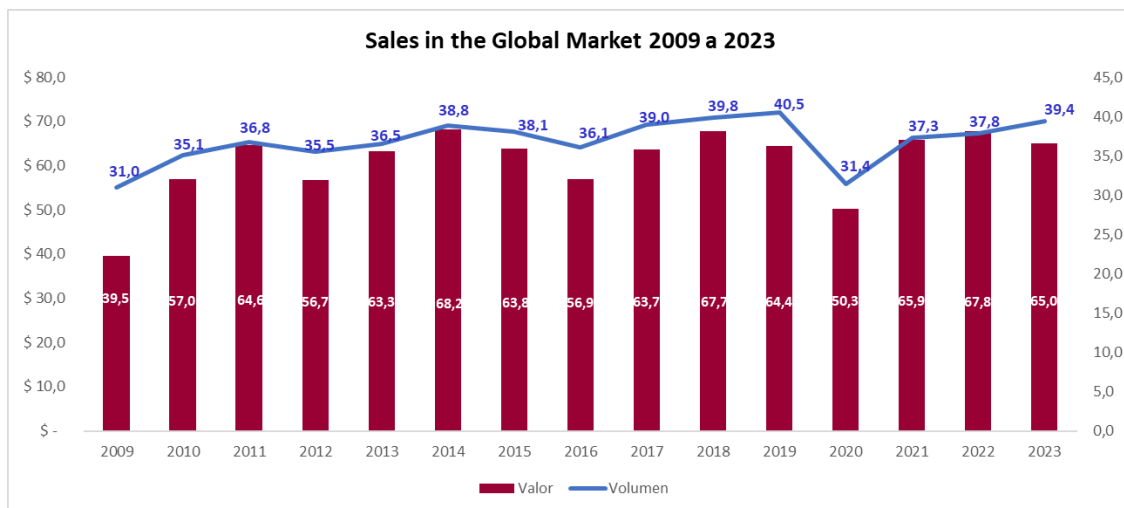
En 2022 y 2023, según McAndrew (2024) en el Art Market Report, las ventas en el mercado del arte alcanzaron los 67,8 y 65,0 mil millones de dólares respectivamente. Para 2022 sostuvo un crecimiento del 3% interanual, casi dos veces su promedio histórico (1,4%, tomando desde el 2011 al 2023 y excluyendo del cálculo el ruido de pandemia) y, que además se recuperó vigorosamente, 31% del 2020 al 2021, después de haber caído un 22% en el 2020. Por su parte, las ventas al cierre del 2023 reportaron una caída anual del 4% respecto al 22% dado el contexto económico mundial (altas tasas de interés e inflación), a pesar de esto, las ventas se mantienen por encima de los datos registrados antes de la pandemia (McAndrew, 2024).

En el gráfico 1 se presenta el valor transado en el mercado y las cantidades, piezas de arte, vendidas desde el 2009 hasta el 2023. Nótese que después de la pandemia, en los años 2021 y 2022, las cantidades de piezas de arte vendidas fueron relativamente inferiores a las registradas antes de pandemia, pero el valor tranzado continuó creciendo. Este escenario de mercado con mayor escasez de piezas de arte ofertadas y un volumen tranzado creciente da cuenta de una demanda robusta y un potencial de crecimiento que se ha materializado para

el mercado de arte en los últimos tres años. Este comportamiento de menor cantidad de piezas vendidas, a un mayor precio promedio respecto a la pre pandemia también tiene sentido desde la lógica microeconómica neoclásica, donde las piezas de arte, como “bienes de lujo”, enfrentan una demanda relativamente inelástica con respecto a cambios en su precio, es decir, que la demanda por estos bienes no disminuye ante incrementos en el precio; incluso valdría la pena considerar el escenario en el que la exclusividad de la pieza de arte, puede llegar a incrementar el precio y también la demanda por la pieza de arte.

Figura 1

Ventas del mercado de arte a nivel mundial (2009 a 2023) – miles de millones y unidades vendidas.



Fuente: adaptado de The Art Market Report, por C. McAndrew, 2024.

En el mercado del arte interactúan diferentes actores, ya sea desde los oferentes o los demandantes. Desde la oferta se encuentran el artista (quien produce las obras de arte, y tiene el reconocimiento por estas) y los intermediarios (quienes se encargan de la exhibición y

comercialización de las piezas de arte). Dentro de los intermediarios, se destacan las galerías de arte, entendidas como agentes intermediarios, pero también como espacios físicos dedicados a la exposición de arte, su promoción y subsecuente venta. En segundo lugar, están las casas de subastas, donde se ofertan públicamente obras de arte y se venden a quién esté dispuesto a pagar más por éstas. En tercer lugar, se encuentran las ferias de arte, que requieren de un espacio físico más amplio en el que a modo de evento, reúnen la oferta y la demanda a gran escala durante un espacio y tiempo limitado (Ramos, 2021). En el mundo existen diferentes tipos de ferias, cada una dependiendo de su naturaleza concentra piezas de diferentes corrientes (moderna, contemporánea, emergente) provenientes de aficionados, coleccionistas y artistas, para segmentos específicos y variedad de gustos de los visitantes. En el cuarto lugar, se encuentran los art dealers o marchantes de arte reconocidos por ser personas naturales que actúan como intermediarios o mercachifles entre el artista (quien vende la obra) y el comprador.

Por otro lado, quienes demandan arte son compradores y/o coleccionistas de tipo individual o empresarial. Entre los demandantes se identifican tres tipos de compradores: los coleccionistas y negociantes, que compran piezas de arte para posteriormente venderlas y obtener un beneficio económico. Los coleccionistas que compran y guardan para sí las piezas de arte con el objetivo de apreciar el arte; y, los coleccionistas empresariales, que compran por exhibición o inversión, dentro de este segmento aparecen las Fundaciones de arte que venden piezas de arte para financiar diferentes iniciativas sociales, sobre estos últimos agentes se centrará este documento.

La obra de arte es en sí misma un bien único, de lujo en algunos casos, durable, que ofrece a quien la posee no solo los beneficios financieros, sino también los decorativos

(Pizano, 2018). De acuerdo con Pizano “el 97% de quienes compran arte lo hacen por gusto y fines emocionales respecto a un 49% que espera que su compra le genere una inversión” (Pizano, 2018). Quienes invierten en arte deben tener en cuenta la procedencia de la obra validando que ésta no sea falsa o robada. Por lo que el certificado de originalidad es el documento que constata que la pieza es única y original, y es garante del derecho de propiedad sobre la pieza de arte. Otro elemento relevante en los procesos de compra, y que incide en el valor de la pieza es revisar si la obra ha sufrido restauraciones o alteraciones; es recomendable para los inversionistas de arte contar con la asesoría de un experto del sector que guíe el proceso de compra.

Por países, los principales partícipes y que lideran este mercado son: Estados Unidos líder con una participación en el mercado del 42% para el 2024, presentando una caída del 3% interanual respecto al 2023 donde tenía el 45% del mercado. En segundo lugar, se encuentra China que tuvo un crecimiento del 2% respecto al 2023, quedándose con el 19% del mercado. Seguido de Reino Unido, que vuelve al tercer lugar con una participación del 17% del mercado (1% menos que el año anterior) y, en el cuarto lugar está Francia con una que se ha mantenido con una participación alrededor del 7% en los dos últimos años (McAndrew, 2024).

En Colombia, el mercado de arte es incipiente respecto a otros sectores de la economía que tradicionalmente han sido estratégicos para el crecimiento de la economía, como el sector minero energético o cafetero. Esto se explica, de acuerdo con la revista Cambio, debido a que la demanda no es lo suficientemente grande y, por lo tanto, en el país aún no se dan dinámicas similares a las de Estados Unidos, Europa o China, sin embargo “sí es claro que el arte ya dejó de ser para un selecto grupo de personas” (Carrillo, 2022). Para ponerlo en

perspectiva, de acuerdo con la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) del DANE, que mide el valor agregado a precios corrientes del proceso productivo de las actividades económicas asociadas a la cultura y la economía creativa que agrupa tres áreas: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales, para el 2022 se registró que la economía cultural y creativa generó un valor agregado de \$35.895 millones de pesos, que representa un 24% de crecimiento interanual respecto al 2021 donde el valor agregado fue de \$28.990 millones de pesos (DANE, 2023). Este incremento indica un crecimiento en la actividad económica dentro del sector cultural y creativo que puede ser el resultado de factores como: aumento del consumo cultural, inversión en proyectos creativos o políticas e incentivos orientadas a movilizar este sector.

Entre los espacios más conocidos a través de los cuales se ha fortalecido la oferta y la demanda de arte, llegando a más personas, se destaca ArtBo, la Feria Internacional de Arte contemporáneo de Bogotá. ArtBo es una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá que surgió en 2004 “en respuesta al creciente interés empresarial por las industrias culturales y creativas y en atención particular al sector de las artes plásticas” (Artbo, 2023). Este año (2024), la feria cumplió 20 años durante los cuales el número de galerías participantes se ha incrementado sustancialmente (de 14 a 67), así como el número de países invitados (15 a 26), lo cual ha permitido que se posicione como un espacio de exposición y compra y venta de arte, que: promueve el arte colombiano tanto a nivel nacional como internacional, dinamiza el mercado dado que durante el evento se realizan transacciones comerciales que impulsan el sector artístico, atrae un gran número de visitantes y artistas nacionales e internacionales contribuyendo a que Bogotá sea reconocida como un destino cultural y fomenta el coleccionismo a partir de la interacción entre galeristas y artistas. De acuerdo con María Paz

Gaviria, directora de Artbo, en la feria del 2021 se vieron ventas similares a las del 2019 (previo a la pandemia), lo cual generó una “efervescencia comercial” (Carrillo, 2022).

Así como Artbo, han surgido otras ferias cuyo fin es incentivar los espacios de exposición para artistas locales e internacionales. Dentro de los espacios más destacados en Bogotá, se encuentran: (1) La feria del Millón: se caracteriza por ser una feria de arte emergente, bajo el concepto en el que las piezas de arte valen máximo un millón de pesos. Surgió en 2013 por “necesidad de muchos artistas de buscar un lugar donde exponer y ofrecer su trabajo y también de un público interesado en invertir en arte a precios que sean realmente accesibles” (Semana, 2013). A diferencia de ArtBo que es un espacio de exposición para galeristas, la Feria del millón acoge artistas sin representación (la trayectoria y hoja de vida pasan a un segundo plano), dando mayor importancia a la pieza de arte en sí misma. Con esto apela a un público diferente y con un amplio espectro de gustos e intereses en el arte; (2) Barcú: es un festival de arte en el que diferentes galerías y artistas nacionales e internacionales exponen sus obras en casas coloniales del barrio la Candelaria. A su vez, Barcú es una plataforma que impulsa artistas independientes y bandas musicales generando un espacio de expresión artística; (3) Espacio Odeón: es una fundación sin ánimo de lucro, fundada en 2011 enfocada en “la promoción de procesos experimentales e interdisciplinarios en las prácticas artísticas” (Espacio Odeón, 2024). Odeón se desarrolla en un antiguo teatro en el que, a través de diferentes exposiciones, fiestas, performance, entre otros se forma una comunidad que promueve la cultura como herramienta de transformación social (4) Open San Felipe: es un espacio artístico ubicado en el barrio San Felipe (entre la avenida Caracas con carrera 24, desde la calle 72 hasta la calle 80) que reúne artistas, galerías, restaurantes, cafés y librerías, entre otros, para promover el arte de manera cercana con el público general.

En una entrevista con El Tiempo, Johanna Morales, directora y fundadora de Open San Felipe refiere que “se suele ver el arte como algo lejano, excluyente... yo quiero que esa idea se acabe, que la gente vea en este tipo de eventos una oportunidad para conocer más sobre el arte” (Matías, 2021).

Por su parte, Charlotte Pieri, directora de Bogotá Auctions (una casa de subastas que promueve el arte y antigüedades), se muestra optimista respecto a la manera en que se ha ido posicionando este nuevo sistema de venta de arte, reflejado en el aumento y crecimiento de las ventas “en 2019, 600 millones; “y el récord fue el año pasado (noviembre del 2022) con un monto adjudicado de un poco más de 1.600.000 millones. En la subasta de este año (el pasado 7 de abril), 1.200.000 millones”.

Las fundaciones de arte juegan un papel muy importante en medio del mercado del arte porque no solo son partícipes de un sector en expansión, sino que utilizan este mercado como una oportunidad de financiamiento para el apoyo de causas sociales. En este sentido, la capacidad de monetización y de maximización del incremental de ventas de las fundaciones no solo es contribuir a la expansión de un mercado con gran potencial y donde el marketing entra como un catalizador de valor agregado del mercado y ventas de la fundación, sino que contribuye en doble vía a aumentar el financiamiento de las fundaciones y por tanto contribuir a la canalización de recursos orientados a iniciativas sociales.

El contexto sobre el que se encuentra circunscrito el mercado del arte en Colombia es aquel que plantea grandes retos para llegar a más personas, pero también con todo el potencial de expansión de la demanda y por tanto de oportunidades para implementar estrategias de marketing. Con base en lo anterior, este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing a partir de un diagnóstico y caracterización de las Fundaciones de arte en Bogotá

implementando fuentes primarias de información. A través de un instrumento estructurado (encuesta) se recogen variables asociadas al nivel de madurez de las Fundaciones y también se mide el nivel de importancia que dan las Fundaciones a las estrategias de marketing para la consecución de recursos y con ello, maximizar su impacto social, esto abre el espectro a poder identificar brechas o áreas de necesidad no cubiertas, así como mejores prácticas en gestión. Este diagnóstico contribuye a la literatura, dado que no se ha realizado un estudio similar que permita entender las dinámicas de las fundaciones de arte en Bogotá y, con esto movilizar la disponibilidad de información del sector de arte para una mejor toma de decisiones.

Descripción del método que utilizará para resolver la problemática organizacional

Para comenzar, es menester entender las dinámicas de las organizaciones sin ánimo de lucro, particularmente las Fundaciones y su rol en el país. De acuerdo con la guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), una ESAL es una entidad con personería jurídica que no tiene ánimo de lucro (no reparten utilidades), tienen un propósito social y cuentan con una legislación que rige sus formalidades legales. Las ESAL se dividen a su vez en: Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones, entidades del sector solidario, veedurías ciudadanas y entidades extranjeras con domicilio en Colombia.

Las fundaciones nacen por la iniciativa de una o varias personas con el objetivo de generar bienestar social. Según una publicación de la Fundación Teal¹ las fundaciones sin ánimo de lucro son muy importantes ya que éstas contribuyen a mejorar la calidad de vida

¹ Fundación Teal es un faro de innovación y transformación social. Enfocada en fomentar la colaboración, el trabajo con sentido y así cumplir con el propósito de dejar huella en todos los ámbitos de la sociedad. Tomado de: <https://fundacionteal.com/nuestra-mision/>

de poblaciones muy vulnerables. Usualmente es a través de: 1) inversión en capital humano lo cual incluye canalizar recursos en la formación y capacitación de las personas que forman parte de las comunidades, 2) inversión en programas que estimulan el crecimiento social y económico en áreas marginadas, lo cual mejora la calidad de vida de sus residentes y se reducen brechas económicas y, 3) fomento de emprendimientos asegurando la consolidación de poblaciones sostenibles y generación de ingresos locales con efectos de largo plazo; existen diferentes tipos de fundaciones y se clasifican teniendo en cuenta el objeto para el cual fueron creadas: fundaciones educativas, del medio ambiente, la salud, la niñez, la cultura y el deporte, entre otras.

Un ejemplo de esto es la Fundación, una iniciativa de dos jóvenes bogotanos, fundada en 2019, que busca impactar socialmente a través de diferentes espacios de cocreación artística. Desde sus orígenes, la Fundación aboga por la construcción de un país más equitativo a partir del diseño e implementación de proyectos que articulan el arte, la cultura y la tradición para mejorar la calidad de vida y el desarrollo sostenible de diversas comunidades. Por otro lado, con la galería virtual promueven artistas poco reconocidos en el mercado ayudándoles a visibilizar su trabajo, llegando a más personas interesadas en comprar arte; esta galería funciona también como una fuente de financiación para la ejecución de los proyectos sociales. Otra manera de recaudar recursos es a través de convocatorias públicas o privadas en las que la Fundación participa para recibir financiación presentando una propuesta que involucra proyectos sociales. En una entrevista con la directora de la Fundación, ella refiere que “vender arte es difícil” y, que desde el momento en que crearon la Fundación les ha representado uno de los mayores retos dado que incide en la disponibilidad de recursos para ejecutar su labor social.

A continuación, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para describir las dinámicas del entorno y los elementos que favorecen o afectan la competitividad de la Fundación:

Competidores existentes: según los datos disponibles del Instituto Distrital de Artes (Idartes) y una revisión documental adicional, se calcula que en Bogotá existe un universo de 98 fundaciones dedicadas al arte. Cada una de estas fundaciones posee un enfoque artístico único, que abarca áreas como música, pintura, teatro, artesanías, literatura, entre otras, con el propósito de contribuir al desarrollo de la sociedad desde diversas perspectivas. Es crucial considerar esta diversidad dado que cada fundación debe identificar un elemento distintivo en el mercado para destacarse.

Amenaza de nuevos entrantes: teniendo en cuenta la configuración del mercado de Fundaciones y el crecimiento del mercado del arte en Colombia, se puede especular que la aparición de nuevos entrantes es alta, dado que existe un entorno en el que hay facilidades para la creación de nuevas fundaciones y también es posible replicar el modelo bajo el cual la Fundación objeto del presente trabajo obtiene sus ingresos.

Otro elemento importante a considerar es la aparición de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, desde la cual se ha venido creando un nuevo mercado de arte digital a partir de la tecnología Blockchain que disrumpe el mercado del arte clásico dado que elimina a los market makers² que intermedian la compra de piezas de arte y así, al generar una venta directa se eliminan las comisiones. Adicionalmente, este nuevo mercado asegura la originalidad de la obra de arte y su univocidad porque cada pieza de arte queda registrada y certificada bajo una criptomoneda.

² Galerías, coleccionistas y curadores.

Productos sustitutos: la Fundación se encuentra inmersa en un ámbito altamente competitivo, donde no solo rivaliza con otras instituciones similares, sino también con coleccionistas privados, inversores en arte, galerías, ferias y subastas, así como con los propios artistas que comercializan sus obras de manera independiente.

Poder de negociación de los proveedores: en este contexto, los artistas y artesanos responsables de la creación de las obras destinadas a la venta a través de la Fundación poseen una capacidad de negociación media/alta. Dada la posibilidad de gestionar la venta de su arte a través de múltiples intermediarios, disponen de la libertad de elegir aquel que les ofrezca los mayores beneficios o la mayor visibilidad.

Poder de negociación de los compradores: los clientes son diversos, hay un mercado de grandes compradores como los museos, hoteles y empresas. Por otro lado, están los coleccionistas³ y amantes del arte que por diferentes motivaciones deciden comprar arte. Este mercado se caracteriza por su heterogeneidad, ya que las inversiones en piezas de arte pueden variar desde sumas modestas hasta cifras millonarias en dólares estadounidenses. Considerando la diversidad de oferta y las dinámicas del mercado, se puede afirmar que los compradores poseen un considerable poder de negociación, especialmente en el ámbito de las subastas.

A partir de este contexto del mercado del arte en Colombia y para dar respuesta a la problemática empresarial, se realiza un diagnóstico en el que a través de un instrumento estructurado de medición (encuestas) se obtienen datos que permiten caracterizar a las fundaciones de Bogotá encuestadas, con esto, se amplía el espectro de información sobre el

³ Existen coleccionistas que compran y revenden y otros que por gusto acumulan las piezas.

sector y también se logra profundizar en los retos a los que se enfrentan las fundaciones en términos de marketing. Con el análisis de los resultados del diagnóstico y atendiendo el objetivo principal de este documento, se establece un plan de marketing para la Fundación.

Partiendo de la poca disponibilidad de información sobre las fundaciones de arte en Bogotá, se prioriza, para el diagnóstico, el método de investigación cuantitativa particularmente las encuestas, toda vez que a través de éstas se obtienen datos objetivos, el análisis de los resultados permite identificar tendencias, generar comparaciones y correlaciones entre variables y así contar con una comprensión más detallada de las variables que se indagaron a través de la encuesta; las encuestas son definidas como técnicas para la recopilación de datos que consisten en someter preguntas estandarizadas a muestras representativas de una población, con el fin de describir sus características y conocer sus opiniones, actitudes y comportamientos frente a situaciones, problemas o tópicos de su interés (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Teniendo en cuenta la información que se espera recoger, las unidades de observación corresponden a las fundaciones, asociaciones y corporaciones de arte ubicadas en la ciudad de Bogotá que de ahora en adelante y para efectos de la investigación se denominarán fundaciones de arte⁴. La mayoría de población objetivo son los directores, representantes legales, administradores u otro funcionario cuyo rol involucre la toma de decisiones dentro de cada fundación de arte, asegurando un encuestado por cada una de éstas. Para ello, se ha definido como marco muestral el directorio de agremiaciones, asociaciones y grupos de interés del Instituto Distrital de las Artes - Idartes que contiene un listado de 86 fundaciones

⁴ Organizaciones cuyos proyectos están enfocados en: música, danza, teatro, cine, literatura, publicación de libros y multimedia.

enfocadas en fortalecer el arte y la cultura en la ciudad. Este directorio se complementó con 11 organizaciones más que fueron identificadas a partir de un ejercicio de revisión de fuentes secundarias, para consolidar un directorio con un total de 97 organizaciones (el universo).

Para la recolección de datos se diseñó un instrumento estructurado de aproximadamente 10 a 15 minutos de duración. El instrumento se compone de tres módulos: (I) identificación del encuestado, con el que se recolectarán variables sociodemográficas de éste (II) caracterización de las organizaciones para obtener información sobre el tiempo de existencia, número de personas que actualmente trabajan allí, principales acciones, temas y beneficiarios de la organización y (III) el módulo sobre marketing para identificar cómo implementan estrategias de marketing, cómo definen sus audiencias y canales, cómo realizan seguimiento o miden el impacto de las estrategias y por último las ventajas y retos en términos de marketing.

La aplicación de las encuestas, se llevó a cabo en tres etapas: la primera, consistió en revisar y actualizar el directorio de Idartes a partir de la revisión de fuentes de información secundaria como las páginas web de cada fundación. En la segunda, se enviaron correos electrónicos a cada fundación con el enlace del aplicativo de recolección para que respondieran la encuesta de manera autoadministrada, para este momento se esperaba recolectar datos de todas las Fundaciones, es decir, un ejercicio censal. Sin embargo, este primer contacto con los líderes de cada una de las Fundaciones evidenció un reto operativo: la desactualización de los datos de contacto del directorio (fundaciones que ya no existían y/o datos de contacto que no correspondían). Esto anticipó una tercera etapa en la que se ajustó la metodología de recolección (encuestas telefónicas) y se diseñó una muestra de 65

fundaciones de arte, con margen de error del 5%, frecuencias observadas en la población del 65% y nivel de confianza del 95%.

Como resultado de estas 3 etapas se recolectaron 18 encuestas de líderes de fundaciones de arte en Bogotá. Dentro del instrumento y como parte del diagnóstico, se contempló recoger las características de quienes lideran las fundaciones encontrando que: la mitad de los encuestados son mujeres y la otra mitad son hombres, el 33,3% de los encuestados se encuentran entre los 36 a 45 años, seguido de los rangos 56 a 65 años y más de 65 años con el 22% de encuestados para ambas respuestas. Al indagar por el nivel educativo más alto alcanzado, el 50% de los encuestados cuenta con estudios de posgrado (maestría y/o doctorado), el 33,3% con estudios universitarios, 11% restante realizó básica secundaria y por último el 5,56% técnico o tecnólogo. Con estos datos, es notable que hay un liderazgo equitativo entre hombres y mujeres de quienes están a cargo de las fundaciones de arte. Por otra parte, los resultados denotan que la experiencia, la madurez y el conocimiento especializado son cualidades valoradas en este mercado.

Respecto al módulo de preguntas de caracterización de las fundaciones de arte, se evidencia que la mayoría 94,4% tienen más de 10 años de existencia y en promedio cuentan con 15 personas que trabajan en la fundación. Al preguntar por las acciones que realizan (ver figura 2), los resultados arrojan que: el 94,4% organiza programas educativos y de formación en arte para fortalecer habilidades de los artistas, genera espacios para que artistas emergentes desarrollen su trabajo y organicen eventos culturales y festivales que resalten el arte. Adicionalmente, el 72,2% establecen colaboraciones con otras organizaciones para fomentar el intercambio cultural. Con estos datos, se puede concluir que la mayoría de las fundaciones tienen larga trayectoria y cuentan con un fuerte compromiso con la educación y la promoción

del arte. Por otro lado, es interesante revisar que hay un alto porcentaje de fundaciones que están dispuestas a establecer colaboraciones con otras organizaciones para fomentar el intercambio cultural y con ello fortalecer el trabajo en red.

Figura 2

Iniciativas de las fundaciones de arte en Bogotá (pregunta de respuesta única por opción)



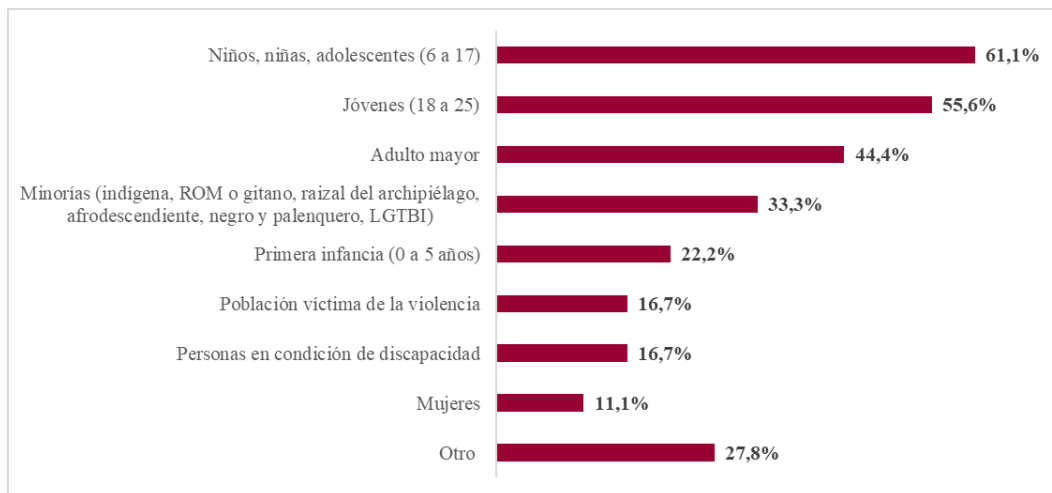
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

Los resultados también muestran que, solo el 16,6% de las fundaciones organiza exposiciones de arte y el 11,1% digitaliza colecciones de arte en línea. Estos hallazgos denotan una oportunidad en el mercado para la Fundación en la que fortalecer la galería virtual a través de la digitalización de arte o exposición de piezas en línea puede convertirse en un elemento diferenciador respecto a otras fundaciones. Con la implementación de la galería virtual es posible acercarse a nuevas audiencias y proporcionar acceso a la cultura desde cualquier parte. De igual manera, organizar exposiciones aumentaría la visibilidad de la Fundación dentro de la comunidad artística y con ello atraer y fortalecer lazos con artistas emergentes o que son menos reconocidos en el mercado.

Dentro del instrumento se les preguntó a las fundaciones por la población beneficiaria (figura 3), es decir, quienes son intervenidos como parte de las iniciativas sociales de cada una de las fundaciones. Los resultados arrojan que los niños, niñas y adolescentes, así como los jóvenes son los grupos poblacionales que más priorizan las fundaciones, esto es el 61,1% y el 55,6% respectivamente, seguido de los adultos mayores con 44,4%, minorías (rom, gitanos, raizales, afros, entre otros) el 33,3% y la primera infancia con 22,2%. Esta pregunta era de respuesta múltiple, es decir que, daba la posibilidad a los encuestados de seleccionar hasta 3 opciones, entendiendo que las fundaciones pueden tener un amplio espectro de proyectos e iniciativas y así mismo de beneficiarios.

Figura 3

Beneficiarios a quienes están dirigidos los proyectos de las fundaciones de Bogotá



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

El componente final del instrumento está enfocado en preguntar acerca de la implementación de estrategias de marketing, el impacto y las ventajas que tienen. Dentro de

los hallazgos más relevantes se encuentra que: el 77,8% de los líderes de las fundaciones considera que la implementación de estrategias de marketing es muy importante para el cumplimiento de los objetivos de la fundación. En línea con esto, el 44,4% de los encuestados revela que su objetivo principal al implementar estrategias de marketing es la promoción de eventos, mientras que el 33,3% se enfoca en comunicar de manera efectiva el objeto social de la fundación, un 11,1% que busca posicionar y construir la marca y otro 11,1% recaudar recursos financieros/donaciones.

Al momento de definir el alcance de las estrategias de marketing, las fundaciones coinciden en que la comunidad local (38,9%), los artistas emergentes (38,9%) y los educadores y estudiantes (33,3%) son los tres segmentos más importantes a los que se deben dirigir las estrategias (pregunta de respuesta múltiple). Por su parte, cuando se indagó por cómo identifican y segmentan a su audiencia revelaron que: el 33,3% lo hace a través de las redes sociales, 22,2% recoge datos en eventos y colabora con otras organizaciones culturales y artísticas y finalmente el 11,1% que aplican encuestas propias en eventos o espacios de interacción. Complementando lo anterior, las redes sociales son el principal medio de comunicación con las audiencias.

El 72,2% de los líderes encuestados afirman que la fundación busca alianzas o colaboraciones para enriquecer sus estrategias de marketing. De este porcentaje, el 55,6% lo ve como una ventaja para ampliar el alcance y llegar a nuevas audiencias, el 33,3% para potenciar el impacto social y cultural, 22,2% para acceder a recursos de financiamiento, espacios de exposición y, por último, el 11,1% posibilita el intercambio de conocimientos, ideas y habilidades.

Como parte de este ejercicio de diagnóstico, los líderes de las fundaciones contaron que los mayores retos identificados al momento de construir estrategias de marketing son: dependencia de fuentes de financiamiento ilimitadas con el 27,8%, competir por la atención del público en un espacio tan saturado de información (16,7%) y, con este mismo porcentaje la dificultad para generar conciencia y visibilidad del entorno.

Figura 4

Los retos y desafíos que identifican los líderes de las fundaciones



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

Descripción de la estrategia para dar solución a la problemática empresarial – Plan de Marketing

Como resultado del análisis del diagnóstico, se describen a continuación las premisas que orientan el diseño del plan de marketing para la Fundación:

- La Fundación cuenta con una galería de arte virtual que está subutilizada pero que es un elemento diferenciador respecto a otras Fundaciones de arte.

- La Fundación ha participado y ganado varias convocatorias públicas y privadas por lo que el énfasis del plan estará en dar a conocer y fortalecer la galería virtual y potenciar este canal como una fuente de ingresos relevante.
- Para acercar la galería virtual al segmento de población se diseñará una estrategia de marketing digital, anticipando las siguientes ventajas: (1) a través de redes sociales se democratiza el conocimiento del arte porque el algoritmo de redes sociales no distingue los ingresos de las personas, pero sí sus gustos e intereses. (2) Aumenta las audiencias dando visibilidad a la galería y los artistas expositores y genera posicionamiento de la galería en redes, así como de la Fundación. (3) Fortalece la galería de arte como un canal adicional de monetización para la Fundación. (4) La inversión necesaria para fortalecer la galería virtual y el conjunto de estrategias digitales es menor respecto al montaje de una galería física.

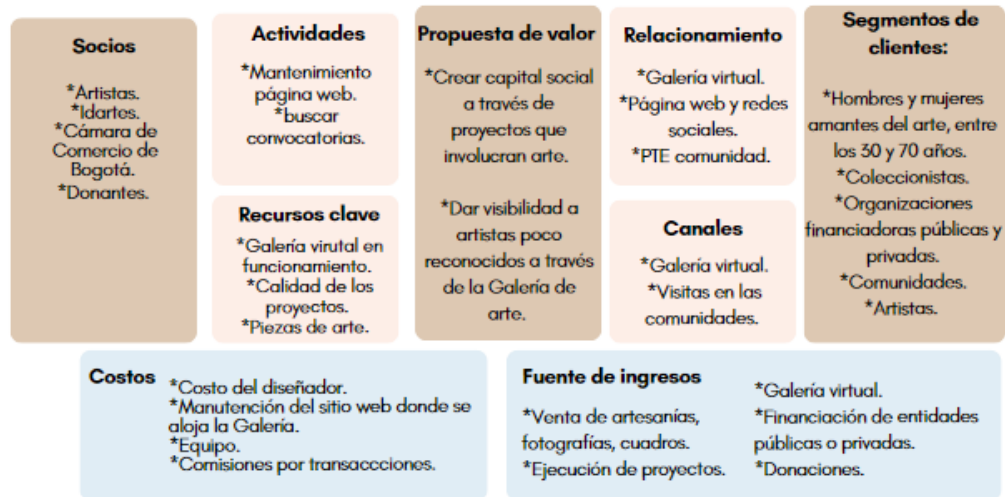
Plan de marketing:

A continuación, se describe el plan de marketing centrado en la potenciación de la galería de arte virtual de la Fundación, un elemento diferenciador, actualmente subutilizado pero que presenta una gran oportunidad de crecimiento. El objetivo es fortalecer y aumentar la visibilidad de este canal, convirtiéndolo en una fuente significativa de ingresos, posicionando tanto la galería como la Fundación.

Para iniciar, es importante comprender el modelo de negocio de la Fundación a través del modelo Canvas:

Figura 5

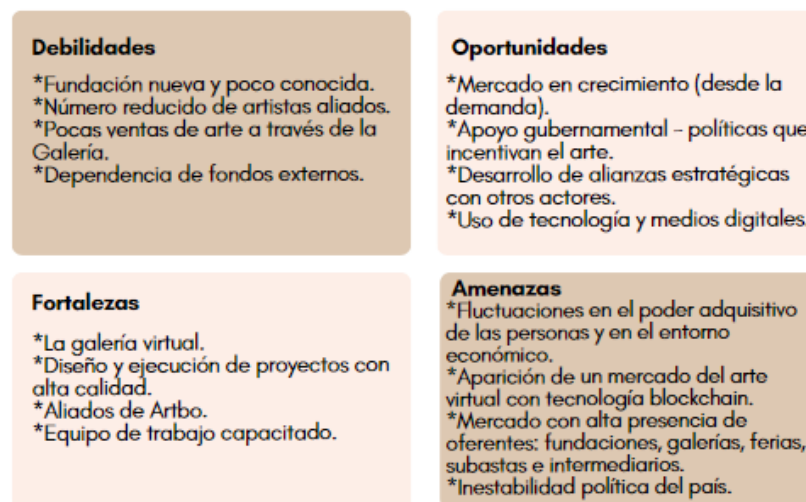
Modelo Canvas



Complementando la información de contexto sobre el mercado del arte en Colombia y los resultados de las encuestas, se incluye el modelo DOFA que proporciona de manera sintética los factores internos y externos que influyen la estrategia de la Fundación:

Figura 6

DOFA de la Fundación



En un mercado heterogéneo como el del arte, la estrategia STP es fundamental para optimizar los esfuerzos de marketing y maximizar el impacto de la galería de arte virtual de la Fundación. De acuerdo con las estrategias de segmentación, para la galería virtual se implementaría el marketing relacional dado que el enfoque debe estar centrado en el cliente, para generar experiencias personalizadas y únicas y, construir una relación de largo plazo. La estrategia se centraría en el marketing concentrado o de nicho por las características de los clientes y del producto: cada pieza de arte es única y adquiere un valor diferente para cada persona.

Como se menciona previamente, la economía cultural y creativa generó un valor agregado de \$35.895 millones de pesos; el mercado de arte es muy heterogéneo, dado que quien compra lo hace desde la subjetividad y de acuerdo con la disponibilidad de pago. Una aproximación al tamaño del mercado puede ser la cantidad de personas de nivel socioeconómico 4, 5 y 6 que tienen salarios superiores a \$7 millones mensuales; otra aproximación al tamaño del mercado se puede dar por el ingreso de los hogares, tomando como referente los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares. Sin embargo, con el crecimiento de la demanda del sector también se vuelve relevante lograr que el arte no se restrinja a un pequeño grupo de personas, sino que a través de nuevos espacios se amplíe el espectro de compra.

El **segmento** seleccionado corresponde a: hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que tienen ingresos suficientes para invertir en arte. Se reconocen como profesionales exitosos y cuentan con estudios universitarios y de posgrado. Son personas con una profunda apreciación por el arte en todas sus formas, desde pintura y escultura hasta música y literatura. Se interesan por comprar arte que refleje sus intereses

personales y con ello decorar su hogar o espacios con piezas que complementan su estilo, buscan productos auténticos. Participan activamente de eventos culturales, eventos de arte, música y con ello relacionarse con otras personas que tengan las mismas pasiones; les gusta viajar y conocer otras culturas.

A partir del segmento de mercado identificado, se define un **arquetipo** con el que se pueden comprender mejor las motivaciones, intereses y comportamientos de los potenciales clientes:

- Nombre: Amelie Durán.
- Filosofía de vida: el arte es más que una expresión estética; es el reflejo de su esencia y una ventana a la riqueza del mundo. Cada obra que elige no solo embellece su entorno, sino que también cuenta una parte de su historia y de quién es.
- Descripción: Amelie es una profesional exitosa con una sólida situación financiera, lo que le permite invertir en arte tanto como forma de expresión personal como de inversión a largo plazo. Con una profunda apreciación por el arte, busca piezas que la inspiren y provoquen emociones, explorando diversos estilos y movimientos. Amelie ve la adquisición de arte como una manera de construir su legado cultural y expresar su identidad única, desarrollando una colección que refleje sus intereses y experiencias. Aunque no es experta, tiene conocimientos básicos que le permiten evaluar la calidad y valor de las obras. Activa en el mundo del arte, Amelie fortalece sus conexiones a través de galerías, ferias y eventos culturales.

La **estrategia de posicionamiento** que se implementa es **posicionamiento de categoría** porque se busca reinventar el canal tradicional de las galerías (que son físicas) y

darle fuerza a un nuevo concepto cuyo eje será resaltar el valor único de la galería virtual como un puente para conectar el arte (a los artistas) con las emociones, aspiraciones y sensibilidades de sus visitantes. Esta estrategia de posicionamiento también es pertinente teniendo en cuenta que la Fundación lleva poco tiempo en el mercado y la galería de arte virtual no tiene visibilidad en el mercado. Para determinar los elementos diferenciales, se consolida un cuadro perceptual que compara a la Fundación con otras fundaciones, de acuerdo con unos criterios definidos, con esto, se evalúa: ¿qué hacemos mejor?, ¿qué hacemos peor? Y ¿qué hacemos igual? Que la competencia.

Figura 7

Posicionamiento respecto a la competencia

Necesidades o aspectos más valorados por los compradores de arte	Artbo	Centro Cultural Gabriel García Marquez	Fun. A la rueda rueda	Fundación Caona	Promedio
Accesibilidad y conveniencia	4	3	3	4	3,5
Originalidad de artistas y piezas	4	4	4	3	3,75
La causa social	2	3	4	4	3,25
Transparencia y confianza	4	4	4	4	4
Reputación y trayectoria	4	4	4	2	3,5

- ¿Qué hacemos mejor? La Fundación cuenta con una galería de arte virtual que permite democratizar el arte y comprarlo, desde cualquier ubicación; la Fundación da visibilidad a pequeños artistas.
- ¿Qué hacemos peor? La Fundación es poco conocida; hay que fortalecer las alianzas con más artistas.
- ¿Qué hacemos igual? Vender arte a favor de una causa social (no aplica para Artbo); estrategias a través de redes sociales.

El **objetivo principal de este plan de marketing** es lograr un incremento del 8% en las ventas de la galería virtual. Para definir esta meta, se realiza un análisis del estado de resultados para los años en que la información estaba disponible (2021 y 2022) proyectando el estado de resultados del 2023, así como los 3 años siguientes. De acuerdo con la revisión, los patrones observados en el porcentaje de costos sobre ingresos y su ritmo de caída o crecimiento son determinantes para la proyección de los costos. Asimismo, para los ingresos.

Para la proyección a tres años (2024 a 2026), se asumen los siguientes supuestos: (I) los costos representan el 89% de los ingresos de la operación, en desagregado, los operacionales pesan un 55,5% y los de proyectos pesan un 34,2% promedio para 2021 y 2022; (II) se incluye una nueva categoría de costos que irá asociada a los gastos del plan de marketing. Aparte de ese rubro, se asume basado en discusiones y expectativas de crecimiento con los dueños de la fundación que los costos se irán reduciendo, como se ha observado entre 2021 y 2022 en tanto las inversiones iniciales se materialicen en economías de escala (menor costo a medida que se expande la escala de actividad económica) en temas de logística, adquisición de insumos, eficiencia en desarrollo de proyectos por licitaciones y adquisición de insumos.

Hechos: los gastos operacionales crecen por debajo de los ingresos, estos se asumen y siguen creciendo por debajo de los ingresos y a una tasa casi constante. Los ingresos por costo de proyectos disminuirán progresivamente en línea con la expectativa de la economía de escala, en una convergencia suave en la que crezcan por debajo de los ingresos.

Para las proyecciones, la relación P*Q no se realiza desde el desagregado porque el producto de las galerías no es homogéneo. Unas piezas valen más y otras menos. Por lo que una medida de tendencia central como el promedio estaría muy sesgada por la muestra y

tampoco sería apropiada. En este caso no es tan importante las cantidades vendidas sino el dinero percibido. Pues una sola pieza puede valer lo mismo que 10 piezas de arte. En este contexto, el enfoque está en maximizar el ingreso total percibido, reconociendo que una sola obra de alto valor puede tener un impacto financiero equivalente a múltiples piezas de menor precio. Por ello, más que la cantidad de obras vendidas, la estrategia se orienta hacia el incremento en el valor total de las ventas.

Figura 8

Proyecciones PYG a tres años

P&G	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de proyectos	69.000.000	77.832.080	87.794.676,48	94.818.251	102.403.711	112.644.082
Ingresos ventas sitio web				4.687.450	6.093.685	7.031.175
Total ingresos	69.000.000	77.832.080	87.794.676,48	99.505.701	108.497.396	119.675.257
Costos y gastos						
Costo de proyectos	23.163.637	27.042.080	31.569.916,71	36.305.404	41.388.161	47.182.503
Gastos operacionales	39.245.700	42.132.839	45.232.372,52	48.398.639	51.786.543	55.411.601
Estrategia de marketing				4.500.000	4.657.500	4.635.000
Total costos y gastos	62.409.337	69.174.919	76.802.289,23	89.204.043	97.832.204	107.229.105
Utilidad operacional	6.590.663	8.657.161	10.992.387,25	10.301.658	10.665.192	12.446.152
Impuesto de renta	-	1.731.432	2.198.477,20	2.060.331	2.133.038	2.489.230
		20,0%				
Excedente del ejercicio	6.590.663	6.925.729	8.793.910,06	8.241.326	8.532.153	9.956.922

Fuente: elaboración propia a partir de los datos financieros suministrados por la Fundación.

A continuación, se detallan los rubros y supuestos que se tuvieron en cuenta para incorporar este costo en las proyecciones: (I) un coordinador de la estrategia de marketing (no se incluyen los honorarios dado que seré yo como consultora y como parte de los propósitos del presente trabajo); (II) un diseñador gráfico o profesional con experiencia en el diseño y puesta en marcha de un sitio web con las características que se requiere; (III) inversión de pauta en redes sociales; (IV) la administración del sitio web no se incluye entre los gastos adicionales pues estos ya operan dentro de los costos de la fundación.

El **marketing mix** será el marco táctico a través del cual se implementará la estrategia general de la galería virtual, alineando los objetivos, fortalezas y oportunidades identificadas en la matriz DOFA, y materializando las decisiones estratégicas de segmentación y posicionamiento. Este componente se enfocará en definir: el concepto de producto, los canales, comunicación, customer experience, y precio para alcanzar el objetivo financiero central de incrementar un 8% las ventas. A través de una oferta de valor diferenciada y orientada a conectar emocionalmente con el arquetipo de Amelie, se buscará posicionar la galería virtual como un referente en el mercado del arte, maximizar el ingreso y consolidar la identidad de la Fundación en un entorno competitivo.

- 1. Concepto de producto:** la galería es una plataforma virtual que ofrece una experiencia única de descubrimiento y adquisición de arte colombiano auténtico y significativo. La galería combina accesibilidad con el rescate del arte colombiano y el apoyo de artistas emergentes y poblaciones vulnerables, garantizando originalidad; además de seguridad en cada transacción.

Figura 9

Características y ventajas del producto

Características	Ventajas
Virtual	Accesibilidad a las obras de arte (artesanías, fotografías, cuadros, esculturas) desde cualquier lugar.
Colombianidad	Cada obra (pieza) da la oportunidad a artistas nuevos a ser reconocidos rescatando el arte colombiano y de poblaciones vulnerables.
Originalidad	Garantizamos piezas únicas elaboradas por artistas emergentes y/o población vulnerable.
Seguridad	Garantía de la originalidad de la pieza (se entrega certificada) y a su vez certeza que se paga lo justo por la pieza a quienes la elaboran.

2. Canales: se enfocan en plataformas digitales para maximizar la accesibilidad y visibilidad:

-Sitio web propio donde los usuarios puedan explorar, descubrir y adquirir las obras de arte. El sitio web debe estar optimizado para dispositivos móviles y ofrecer una experiencia de usuario fluida y segura.

-Redes sociales como Instagram, Facebook y Pinterest, que son visuales y más populares entre entusiastas del arte, para promocionar las obras y dirigir tráfico al sitio web principal. Las redes sociales también permiten la interacción directa con la audiencia y la construcción de una comunidad.

-Email marketing para enviar boletines con nuevas colecciones, historias de los artistas y promociones especiales.

-Exposiciones virtuales en plataformas especializadas que permita a los visitantes recorrer la galería como si estuvieran en un espacio físico.

-Blogs y colaboraciones con influencers de arte y cultura para que promuevan la galería y sus productos, llegando a nuevas audiencias.

-La Fundación puede explorar la posibilidad de asociarse con marketplaces de arte en línea que ya están posicionados como: Artsy⁵, Saatchi Art⁶, o Etsy⁷, ya que estos

⁵ Fundada en 2009, **Artsy** es una plataforma global en línea dedicada a conectar a coleccionistas, curadores, galerías, y entusiastas del arte con una amplia gama de obras de arte de todo el mundo. <https://www.artsy.net/shows>

⁶ Fundada en 2006, **Saatchi Art** es una plataforma de arte en línea que ofrece una amplia gama de obras de arte originales, incluidas pinturas, dibujos, esculturas, y fotografías, creadas por artistas emergentes y establecidos de todo el mundo. <https://www.saatchiart.com/en-co/>

⁷ **Etsy** es una plataforma global en línea que se especializa en la venta de productos hechos a mano, vintage, y materiales para manualidades. Fundada en 2005, Etsy ha crecido hasta convertirse en un mercado líder para creadores independientes y pequeños empresarios, ofreciendo una amplia variedad de artículos únicos que van desde joyería y ropa hasta arte, decoración del hogar, y artículos personalizados. <https://www.etsy.com/es/?ref=lgo>

canales ya tienen un público establecido en adquirir arte, lo que puede aumentar la visibilidad de la galería de la Fundación.

3. Comunicación: la estrategia se enfoca en transmitir los valores y la propuesta de valor con el objetivo de posicionar la galería como un referente en el descubrimiento y adquisición de arte colombiano auténtico, apoyando a artistas emergentes y poblaciones vulnerables.

-El alcance de los mensajes es transmitir que la galería es un espacio donde además de comprar arte, se vive una experiencia cultural que permite a los usuarios conectarse con la autenticidad del arte colombiano y apoyar diferentes causas sociales. En cada mensaje se manejará un tono inclusivo, cercano y emocional, reflejando la pasión por el arte y por el compromiso social de la galería.

-El estilo visual estará alineado a la línea gráfica de la Fundación, el cual tiene como propósito la calidad de las imágenes de las obras y un diseño que permita que el arte hable por sí mismo.

-A través de los canales (sitio web, redes sociales, email marketing y blogs) se transmitirá una experiencia única que permita posicionar la galería y darle visibilidad.

Algunas campañas y estrategias por canal:

***Redes sociales** (Instagram, Facebook, Pinterest, YouTube) se utilizarán para mostrar las obras de arte, contar sobre la vida de los artistas y compartir el impacto y gestión social de la Fundación. Las redes sociales son clave para generar engagement y comunidad.

***Sitio Web:** debe ser el núcleo de la experiencia de la galería, con una interfaz que facilite la navegación, compra y exploración del contenido artístico (obras y artistas).

***Email marketing:** a través de diferentes campañas se espera mantener a los clientes informados sobre las nuevas colecciones, promociones y eventos. A través de este canal también se pueden contar historias más profundas de algunos artistas y sus procesos creativos.

***Content marketing:** aprovechar el blog del sitio web para compartir artículos sobre las tendencias en el arte colombiano, ejemplos de decoración de interiores con las piezas de arte, entrevistas con los artistas, y reportajes sobre las poblaciones vulnerables apoyadas. Esto puede fortalecer el SEO del sitio y atraer tráfico orgánico.

Figura 10

Estrategias de comunicación por canal

Canal	Audiencia	Estrategias	Ejemplo
Redes sociales	Amantes del arte, coleccionistas jóvenes, seguidores de tendencias culturales.	<ul style="list-style-type: none"> *Publicar de manera regular imágenes de obras con descripciones emotivas. *Historias y videos con los artistas mostrando sus procesos creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Publicar un "artista de la semana" en Instagram, mostrando su proceso de creación y la historia detrás de sus obras. *Realizar un concurso en redes donde los seguidores pueden ganar una pieza de arte participando con un comentario. *Crear una campaña de expectativa para el lanzamiento de nuevas piezas, o colecciones de arte (dependiendo del momento del año y/o alguna tendencia de arte en el país). *Crear espacios de interacción (en vivo) sobre técnicas de arte para transmitir conocimiento sobre esto.
Sitio Web	Visitantes del sitio web, coleccionistas potenciales, clientes recurrentes.	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño de una experiencia de usuario intuitiva y visualmente atractiva. *Integración de un blog que comparte contenido educativo y de storytelling sobre los artistas. *Implementación de una galería virtual interactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> *Crear una sección en la web llamada "Historias de Arte" donde se comparten relatos detallados sobre los artistas y el impacto social. *Desarrollar una función de "Colección Personal" donde los usuarios pueden guardar sus obras favoritas y recibir recomendaciones personalizadas.

Canal	Audiencia	Estrategias	Ejemplo
Email Marketing	Suscriptores del boletín, clientes actuales, interesados en arte colombiano, prospectos que se han inscrito a clases o al contenido educativo a través de redes.	*Segmentación de la lista de correos para personalizar los envíos según intereses y comportamiento de compra. *Envío de boletines mensuales con nuevas colecciones, entrevistas a artistas y promociones exclusivas.	*Enviar campañas: "Descubre nuestra nueva colección de arte contemporáneo colombiano" que dirijan a la persona a una página exclusiva de la web. *Enviar artículos o ideas sobre tendencias del arte en Colombia y sobre cómo armonizar las piezas de arte en los hogares.
Content Marketing (Blog en el sitio web)	Buscadores de información sobre arte, potenciales coleccionistas, interesados en la cultura colombiana.	*Publicación de artículos en profundidad sobre tendencias en el arte colombiano, perfiles de artistas, y temas relacionados con la conservación del patrimonio.	*Publicar artículos sobre cómo coleccionar arte colombiano: Guía para principiantes. Optimizarlo con palabras clave relevantes. *Publicar una serie de entrevistas en el blog con artistas emergentes y cómo su trabajo impacta diferentes comunidades.

4. Customer experience: al ser un entorno digital, la estrategia de CX se vuelve relevante, toda vez que a través del proceso de toma de decisiones del cliente (necesidad, rastreo, decisión y opinión) se debe asegurar que la experiencia sea memorable buscando principalmente la conexión emocional con las piezas de arte, los artistas y la galería. Se describen a continuación las estrategias para asegurar una experiencia única con cada cliente:

-Interfaz de usuario amigable y atractiva: la plataforma será amigable, con un diseño limpio y una estructura clara que permita que los compradores de arte online, como Amelie, tengan una experiencia enriquecedora, que les permita conectar emocionalmente con la obra y el artista. Esta conexión es clave para convertir una compra en una relación a largo plazo con la galería.

-Diseño responsivo: el sitio web estará optimizado para diferentes dispositivos como celulares, tablets y ordenadores, de tal forma que la experiencia sea coherente y fluida.

-Contenido personalizado: a través de distintos algoritmos que sugieran obras de arte, o artistas basados en el historial de navegación y compras del usuario, así como en sus preferencias declaradas.

-Acompañamiento al cliente en tiempo real: integrando un chat en vivo donde los visitantes puedan hacer preguntas y recibir respuestas instantáneas sobre las obras, los artistas, o el proceso de compra; para consultas fuera del horario de atención un chatbot con inteligencia artificial puede guiar a los usuarios y ofrecer recomendaciones.

-Experiencia de compra segura y confiable: mantener opciones de pago diversas, un checkout rápido y seguro; definir y ofrecer una política de devoluciones y cambios con un proceso sencillo y fácil de realizar; asegurar la entrega del certificado de autenticidad.

-Experiencia post-venta: asegurar que después de cada compra, el cliente reciba un email personalizado con información sobre el cuidado de la obra; también se pueden implementar encuestas de satisfacción para recibir feedback sobre la experiencia de compra.

-Programas de lealtad: a medida que la galería de arte vaya creciendo se pueden implementar estrategias para los clientes frecuentes como el acceso anticipado a las nuevas colecciones o eventos virtuales con los artistas. En el largo plazo, se pueden implementar herramientas de realidad aumentada, con esta tecnología los clientes pueden visualizar cómo se vería una obra de arte en su propio espacio.

-Interacción y comunidad: a través de foros y del blog en el sitio web se puede habilitar una sección de comentarios donde los usuarios y clientes puedan discutir las obras, dejar reseñas sobre las obras que han adquirido, compartir su experiencia de compra en la galería y conectar con otros amantes del arte; en otra sección se puede incorporar contenido educativo como guías para entender diferentes estilos y técnicas de arte, cómo cuidar las obras y piezas de arte; una tercera sección en la que haya contenido

que destaque las historias de los artistas, su inspiración y el impacto social de su trabajo, esto ayudará a los clientes a conectar emocionalmente con las obras. Adicionalmente, se pueden organizar eventos en vivo (entrevistas con artistas, o sobre tendencias del arte) a través de plataformas digitales para fortalecer la relación entre la galería, los clientes y los clientes potenciales.

- 5. Precio:** se describen a continuación los elementos que inciden para definir el precio de cada obra y las modalidades de monetización de la galería.

Determinación del precio de las obras de arte: el precio de cada obra está influenciado por diversas variables que reflejan el valor intrínseco de la pieza y las condiciones del mercado. Entre las principales variables que determinan el precio se encuentran:

-Calidad y reconocimiento del artista: artistas con mayor reconocimiento y experiencia en el mercado suelen tener obras más valoradas toda vez que su prestigio añade valor a cada pieza.

-Estado del artista (vivo o fallecido): las obras de artistas fallecidos tienden a aumentar su valor dado que se consideran limitadas y por ello son más atractivas para los coleccionistas.

-Demanda del artista: cuando una obra de arte genera alto interés se recurren a subastas para determinar el precio final, permitiendo encontrar al mejor postor y así maximizar el valor de la venta.

-Exclusividad de la pieza (única o réplica): una obra única suele tener un valor significativamente mayor en comparación con piezas que tienen réplicas.

-Materiales y técnicas empleadas: el tipo de materiales (ejemplo: óleo sobre lienzo, estructura en mármol) y las técnicas aplicadas también inciden en el precio de cada obra.

-Proyección futura del artista: las expectativas sobre el futuro éxito y reconocimiento del artista también pueden influir en el precio de sus obras.

Estrategias de monetización para la galería, se establecen dos modelos principales para monetizar las obras de arte que serán exhibidas:

-Compra directa de la galería: en este modelo la galería adquiere directamente las obras del artista, asumiendo control total sobre la venta. La galería asume el riesgo y el costo inicial de la adquisición, a cambio obtiene el 100% del precio de venta.

-Exhibición con comisión de intermediación: en este segundo modelo, el artista deposita su obra en la galería para su exhibición y venta. Cuando la obra es vendida, el artista recibe el pago acordado, descontando una comisión que cobra la Fundación por el servicio de intermediación. La comisión permite financiar las operaciones de la galería y también la sostenibilidad de las iniciativas sociales.

Con este enfoque se busca que la Fundación tenga un flujo constante de ingresos que asegure la operación de la galería y también respalde su misión de apoyo artistas emergentes y a poblaciones vulnerables; los modelos de monetización ofrecen a los artistas diferentes opciones para comercializar sus obras, adaptándose a sus necesidades y expectativas.

Conclusiones

El presente trabajo de grado surgió a partir de la problemática ¿cómo incrementar los ingresos de una fundación de arte? Para abordar este reto, fue relevante entender las dinámicas del mercado del arte tanto a nivel global como en el contexto colombiano. A través de una investigación cuantitativa y cualitativa en la que se consultaron y analizaron fuentes secundarias de información y se aplicaron encuestas a los líderes de fundaciones de arte, este estudio se convierte en el primer análisis cuantitativo en el que se caracterizan las fundaciones de arte en Bogotá. Este documento enriquece la literatura existente al ofrecer un conocimiento detallado de las dinámicas del mercado del arte en Colombia y de las fundaciones que fueron encuestadas.

Un descubrimiento clave de la presente investigación es el significativo mercado potencial de mercado del arte en Colombia. A pesar de la poca disponibilidad de información sobre este mercado, las fuentes consultadas indican una gran oportunidad para generar ingresos en este mercado, caracterizado por su heterogeneidad. El plan de marketing aquí desarrollado proporciona una primera aproximación al mercado potencial, estableciendo un segmento específico representado en un arquetipo que permite orientar las actividades tácticas necesarias para alcanzar el objetivo de incrementar los ingresos de la Fundación en los próximos años.

Por otro lado, es menester mencionar que la aplicación de las encuestas demandó retos operativos porque las bases de datos de fundaciones de arte en Bogotá estaban desactualizadas, a su vez, lograr identificar y abordar a la unidad de observación (líderes de las fundaciones) implicó recurrir a diferentes métodos de aplicación de los cuestionarios.

Esto enmarca el alcance de los resultados y los análisis al número de fundaciones encuestadas teniendo en cuenta que se alcanzó una muestra menor a la inicialmente prevista. Lo anterior, limita el alcance de la investigación y también subraya la necesidad de realizar más investigación en este campo.

El plan de marketing definido representa una importante oportunidad de crecimiento para la Fundación, ya que la galería actual no ha logrado los resultados esperados. Las acciones propuestas en el plan se centran en fortalecer la galería de arte virtual, lo que permitirá capitalizar las oportunidades identificadas en el mercado y mejorar el desempeño financiero de la Fundación.

Desarrollar una estrategia de marketing en un contexto de información limitada fue un desafío, pero también una experiencia enriquecedora que permitió aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos en la maestría. Este documento sienta las bases para futuras investigaciones sobre el mercado del arte en Colombia, destacando que aún quedan actores clave por explorar y que las cifras existentes sugieren que el mercado del arte en Colombia tiene un potencial significativo que no debe ser subestimado.

Referencias

- Art Basel and UBS. (2024). *The Art Market 2024*. Art Basel, UBS.
- Artbo. (2023, 10 01). *Artbo Historia*. Retrieved from Artbo Historia:
<https://www.artbo.co/Programa-ARTBO/Historia>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación . In C. A. Bernal, *Metodología de la Investigación* (p. 60). Bogotá: Pearson.
- Carrillo, D. G. (2022, 04 22). *Cambio*. Retrieved from Cambio:
<https://cambiocolombia.com/articulo/placer/asi-se-mueve-el-mercado-del-arte>
- DANE. (2023, 07 21). *Boletín técnico - Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC)*. Retrieved from Boletín técnico - Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-economia-cultural-y-creativa-csecc-2020p-2022pr>
- Espacio Odeón. (2024, 04 16). *Espacio Odeón*. Retrieved from Espacio Odeón:
<https://espacioodeon.com/quienes-somos-2/>
- Faster Capital. (2024, marzo 06). *Arte oportunidades de inversion en arte como construir una coleccion valiosa*. Retrieved from Fastercapital.com:
<https://fastercapital.com/es/contenido/Arte--Oportunidades-de-inversion-en-arte--como-construir-una-coleccion-valiosa.html#Evaluaci-n-del-valor-del-arte>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. In R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO.
- IESA arts & culture. (23, 09 30). *Art Dealer: job description*. Retrieved from Art Dealer: job description: <https://www.iesa.edu/paris/news-events/art-dealer#:~:text=An%20art%20dealer%20buys%20and,art%20collectors%2C%20galleries%20or%20museums.>
- Matías, S. G. (2021, 12 05). ¿Cuál es la historia de Open San Felipe? *El Tiempo*, pp.
[https://www.eltiempo.com/cultura/arte-y-teatro/open-san-felipe-detalles-del-evento-organizado-por-johanna-morales-636843.](https://www.eltiempo.com/cultura/arte-y-teatro/open-san-felipe-detalles-del-evento-organizado-por-johanna-morales-636843)
- McAndrew, C. (2024). *The art market report* . Art Basel and UBS.
- Pizano, A. E. (2018, 01 23). *BBVA - el arte de invertir en arte*. Retrieved from BBVA - el arte de invertir en arte: <https://www.bbva.com/es/arte-invertir-arte/>
- Ramos, A. V. (2021, diciembre 15). *Feriarte*. Retrieved from Feriarte:
<https://www.ifema.es/feriarte/noticias/que-es-el-mercado-del-arte>
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2009). Management tenth edition. In S. P. Robins, & M. Coulter, *Management tenth edition* (pp. 410 - 411). Estados Unidos : Pearson .
- Sánchez, Ó. M. (2014, 01). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Retrieved from Cámara de Comercio de Bogotá:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content>
- Semana. (2013, agosto 01). *La feria de arte donde todo vale un millón o menos*. Retrieved from La feria de arte donde todo vale un millón o menos:

<https://www.semana.com/cultura/articulo/la-feria-arte-donde-todo-vale-millon-menos/352861-3/>

Anexos Técnicos

Anexo 1 Instrumento de medición

Buenos días/tardes/noches, soy Catalina Medina, estudiante de la maestría de marketing en el GSB del Rosario. Me encuentro realizando una investigación para conocer datos de las fundaciones y el tipo de estrategias de marketing que implementan.

Agradezco mucho su tiempo, la encuesta sólo debería tomar 10 minutos. Sus respuestas serán manejadas con estricta confidencialidad y serán solo para fines académicos dando cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales.

Módulo 1. Identificación

1.1 Datos del encuestado

Nombre	
Nombre de la Fundación/organización	
Cargo que desempeña	
email	

1.2 EDAD... ¿Usted está entre el rango de los...? (Enc. RU)		1.3 Sexo (Enc. RU)		1.4 Nivel educativo más alto alcanzado (Enc. RU)
18 a 25 años	1	Hombre	1	
26 a 35 años	2	Mujer	2	
36 a 45 años	3		Básica secundaria y media (6 a 13)	1
46 a 55 años	4		Técnico/tecnológico	2
56 a 65 años	5		Universidad	3
Más de 65 años	6		Postgrado/Maestría/Doctorado	4

1.5 ¿Cuánto lleva usted trabajando en esta fundación? (Enc. RU)	Menos de un año	1
	Entre 2 y 5 años	2
	Entre 6 y 10 años	3
	Más de 10 años	4

Módulo 2. Caracterización de las fundaciones

2.1 ¿Cuántos años de existencia tiene la Fundación? (Enc. RU)	Menos de un año	1
	Entre 2 y 5 años	2
	Entre 6 y 10 años	3
	Más de 10 años	4

2.2 ¿Cuántas personas trabajan en la fundación? (Enc. RA)

--

2.3 ¿Cuáles de las siguientes acciones realiza la fundación? (Enc: RU por ítem)		Si	No
1.	Donaciones en dinero, especie o tiempo.	1	2
2.	Organizar programas educativos (talleres de formación en arte o para fortalecer habilidades de los artistas)	1	2
3.	Programas artísticos para artistas emergentes (espacios para que los artistas desarrollen su trabajo y colaboren con la comunidad)	1	2
4.	Exposiciones (colaboración con galerías y museos)	1	2
5.	Eventos culturales y festivales que resalten el arte	1	2
6.	Establecer colaboraciones con fundaciones y organizaciones artísticas internacionales para fomentar el intercambio cultural	1	2
7.	Digitalización y acceso en línea (digitalizar colecciones de arte y hacerlas accesibles en línea)	1	2
8.	Proyectos de arte público (involucrar artistas locales, facilitar proyectos de arte público para embellecer espacios urbanos)	1	2
9.	Contribuir a la preservación del patrimonio cultural mediante la restauración de obras de arte, edificaciones históricas y archivos culturales	1	2
10.	Participación en ferias de arte (ferias de arte nacionales o internacionales; facilitar la participación de artistas en eventos)	1	2
11.	Otro, ¿cuál? _____		

2.4 ¿A cuáles de los siguientes temas van dirigidos los proyectos de la fundación? (Enc: RM)			
Arte	1	Generación de ingresos	9
Deporte	2	Salud	10
Cultura	3	Seguridad alimentaria	11
Ayuda humanitaria	4	Fortalecimiento institucional	12
Ciencia y Tecnología	5	Medio ambiente	13
Agua potable y saneamiento básico	6	Ninguna	97
Educación (Apoyo a infraestructura, calidad en las instituciones y acceso)	7	Otro, ¿cuál? _____	
Infraestructura y hábitat	8		

2.5 Dentro de la siguiente lista señale los beneficiarios a quienes están dirigidos los proyectos de la fundación (Enc. RM)			
Adulto Mayor	1	Jóvenes (18 a 25 años)	8
Fuerza Pública retirada	2	Mujeres	9
Reintegrados de grupos al margen de la Ley	3	Personas en condición de discapacidad	10
Minorías (indígena, ROM o gitano, raizal del archipiélago, afrodescendiente, negro y palenquero, LGTBI)	4	Población víctima de la violencia	11
Población en situación de pobreza / pobreza extrema	5	Empleados/ familia de los empleados	12
Primera infancia (0 a 5 años)	6	Proveedores	13
Niños, niñas y adolescentes (6 a 17 años)	7	Otros, ¿Cuál? _____	89

Módulo 3. Módulo de estrategias de marketing

3.1 En una escala de 1 a 6, donde 1 es nada importante y 6 muy importante, ¿qué tan importante es el marketing para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3.2 Identifique el principal objetivo que su Fundación busca a través de las estrategias de marketing. (Enc. RU)	
1. Recaudar recursos financieros/donaciones	1
2. Encontrar aliados estratégicos	2
3. Conseguir apoyo de líderes y voluntarios	3
4. Posicionar y construir la marca	4
5. Comunicar de manera efectiva el objeto social de la Fundación	5
6. Promocionar eventos	6
89. Otro, ¿cuál? _____	89

3.3 ¿De los siguientes segmentos, indique cuáles son los más importantes para la Fundación al momento de definir las estrategias de marketing? (Enc. RM, máximo dos opciones)	
1. Aficionados al arte	1
2. Coleccionistas	2
3. Artistas emergentes	3
4. Donantes y patrocinadores	4
5. Educadores y estudiantes	5
6. Comunidad local	6
7. Turistas y visitantes	7
8. Medios de comunicación	8
9. Organizaciones culturales	9
90. Otro, ¿cuál? _____	89

3.4 ¿Cómo la Fundación identifica y segmenta a su audiencia objetivo? (Enc: RU)	
1. Realiza estudios de investigación de mercados	1
2. Aplica encuestas propias en eventos o espacios de interacción definidos por la Fundación	2
3. Análisis de redes sociales	3
4. Colaboraciones con otras organizaciones culturales y artísticas y/o con empresas locales	4
5. Recopila datos de los asistentes a los eventos o espacios de interacción con la Fundación	5
6. Segmentación psicográfica (análisis de valores, intereses y estilos de vida de la audiencia)	6
7. Segmentación basada en comportamientos (analizar el comportamiento de los donantes y patrocinadores, como la frecuencia de donaciones y el tipo de proyectos en que prefieren invertir).	7
91. Otro, ¿cuál? _____	89

3.5 ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza principalmente la Fundación para llegar a sus audiencias? (Enc: RM, priorice tres opciones)	
1. Sitio web	1
2. Redes sociales	2
3. Boletines electrónicos que se envían por correo	3

4. Campañas de correo directo	4
5. Eventos y exposiciones	5
6. Conferencias y charlas	6
7. Colaboraciones con medios de comunicación	7
8. Publicidad en línea (anuncios en plataformas)	8
9. Asociaciones con influencers	9
92. Otro, ¿cuál? _____	89

3.6 ¿La Fundación mide la eficacia de las campañas de marketing que realiza? (Enc: RU)	
Sí	1
No	2 (salte a la pregunta 3.7)
3.6a Indique las principales herramientas para hacer seguimiento a las campañas de marketing: (Enc: RA)	
1.	
2.	
97. NS/NR	

3.7 ¿La Fundación busca colaboraciones o alianzas estratégicas para fortalecer las iniciativas de marketing? (Enc: RU)	
Sí	1
No	2 (salte a la pregunta 3.10)

3.8 ¿Cuáles considera que son las principales ventajas para la Fundación al generar alianzas estratégicas? (Enc. RM. priorice 3 opciones)	
1. Ampliar el alcance y llegar a nuevas audiencias	1
2. Acceso a más recursos: financiamiento, espacios de exposición, tecnología, conocimientos especializados, entre otros	2
3. Aumentar la credibilidad y el prestigio (colaboración con socios de alto prestigio)	3
4. Diversificar las experiencias que ofrece al público	4
5. Generar una mayor cobertura mediática	5
6. Posibilita el intercambio de conocimientos, ideas y habilidades	6
7. Generar oportunidades financieras: patrocinios, donaciones, acuerdos de financiamiento.	7
8. Potenciar el impacto social y cultural (promover la diversidad, enriquecimiento cultural)	9
Ninguno	97
Otros, ¿cuáles? _____	89

3.9 ¿Cómo evalúa el impacto de las alianzas estratégicas? (Enc. RM priorice dos opciones)	
1. Alcance de la audiencia (número de personas alcanzadas)	1
2. Cobertura mediática (número de menciones en medios)	2
3. Participación en eventos (asistencia a eventos)	3
4. Generación de leads (nuevos contactos o seguidores, aumento en las bases de datos de seguidores, entre otros)	4
5. Impacto en recaudación de fondos (incremento en donaciones a través de la colaboración y/o donaciones después de eventos)	5
6. Interacción y métricas de redes sociales (likes, comentarios, compartidos en publicaciones relacionadas con la alianza.	6

7. Encuestas o estudios de la marca (para medir cambios en las percepciones)	7
8. Impacto en la comunidad (evaluaciones del impacto social generado, cambios positivos en la comunidad).	8
9. Encuestas de satisfacción (encuestas que se aplican a los participantes de los eventos)	9
10. Medición del ROI (retorno de la inversión)	10
Otro, ¿Cuál? _____	89

3.10 ¿Cuáles considera que son los mayores retos, desafíos u obstáculos que enfrenta la fundación en términos de marketing? (Enc. RM – priorice tres opciones)	
1. Dificultad para generar conciencia y visibilidad si el entorno es altamente competitivo	1
2. Dependencia de fuentes de financiamiento limitadas	2
3. Lidar con la diversidad de intereses dentro de la audiencia	3
4. Mantenerse al día con las tendencias tecnológicas y las innovaciones en marketing	4
5. Competir por la atención del público en un entorno saturado de información y entretenimiento	5
6. Fomentar la participación activa de la comunidad	6
7. Identificar y mantener alianzas estratégicas	7
8. Mantenerse al día con los cambios culturales y las expectativas de la audiencia	8
9. Asegurar que las prácticas de marketing sean éticas y que la representación en las iniciativas sea inclusiva y respetuosa de la diversidad.	9
Otro, ¿Cuál? _____	89