

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Licenciado en Comunicación Audiovisual

---



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA  
SUPERIOR DE GANDIA

# **“Plan Estratégico Corporativo para una Empresa del Sector AudioVisual. Caso Global Galleries”**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

Autor/es:  
**María Bañuls Soto**  
**Alba Sánchiz Sánchez**

Director/es:  
**D. Jose Benlloch Aparisi**

**GANDIA, 2010**

## INDICE

1	PROYECTO Y OBJETIVOS.....	3
1.1	Introducción.....	3
1.2	Visión, misión y valores.....	4
1.3	Objetivos.....	5
1.4	Procesos.....	6
1.5	Cuadro de procesos.....	10
2	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	14
2.1	Entorno socioeconómico.....	14
2.2	El cliente.....	24
2.3	Las cinco fuerzas de PORTER. ....	28
2.4	La competencia.....	34
2.5	Análisis DAFO.....	36
2.6	Estrategias.....	44
3	PLAN DE MARKETING.....	46
3.1	Política de producto y servicio.....	46
3.2	Política de precios.....	50
3.3	Política de atención al cliente.....	55
3.4	Objetivos del marketing.....	61
3.5	Presupuestos.....	64
4	MARCA.....	68
4.1	El concepto de Global Galleries.....	68
4.2	Imagen corporativa.....	69
4.3	Página web.....	71
4.4	Localización.....	71
5	BIBLIOGRAFÍA.....	73
6	ANEXOS.....	75

# **1. PROYECTO Y OBJETIVOS**

## **1.1. Introducción.**

Global Galleries es una empresa de gestión cultural nacida para la promoción del arte. En concreto, Global Galleries quiere promocionar a esos jóvenes artistas, ya sean pintores, escultores, fotógrafos, diseñadores... que poseen un espíritu y un alma únicos y que de otra manera no podrían compartirlo o hacerlo público. Global Galleries se presenta como intermediario para que el arte deje de ser algo elitista a lo que solo tienen acceso unos pocos, convirtiéndolo en algo cercano, bonito y único.

Global Galleries trabaja con artistas sin nombre reconocido, pero que tienen algo que decir. En definitiva buscamos originalidad, elegancia, vanguardismo, autenticidad, en artistas con una personalidad que puedan traspasar a sus obras. Con estos conceptos como alma de la empresa, Global Galleries realiza una selección de los artistas con los que va a trabajar para que las personas interesadas en adquirir sus obras tengan la garantía de estar adquiriendo auténticas obras de arte a un precio razonable.

Dentro del amplio mundo que supone el Arte, solo unos pocos artistas de renombre pueden vivir de vender sus obras, además, pese a que a muchas personas les agrada, solo son coleccionistas y personar con alto poder adquisitivo los que al final adquieren esas piezas. Global Galleries quiere, por un lado, brindar a jóvenes talentos la posibilidad de crear y recibir beneficios de su arte. Y por otro lado, acercar ese arte a personas que lo puedan contemplar y si quieren, tener la posibilidad de adquirirlo. Estas motivaciones nos

impulsan a firmar acuerdos con galerías privadas o espacios públicos donde nuestros artistas puedan exponer y vender sus obras.

Global Galleries cree firmemente en el arte a cualquier escala y su objetivo final es hacer de éste algo de todos y para todos.

## 1.2. Visión, misión y valores

### **MISIÓN:**

*Nos dedicamos a satisfacer las necesidades de compra, venta, exposición y promoción de obras de arte a gente interesada en el arte, galerías y artistas. A través de contacto directo con compradores y vendedores, y a través de campañas de publicidad y marketing, ya sean directas o por Internet.*

### **VISIÓN:**

*Queremos ser una empresa de referencia para galerías, artistas y público a nivel nacional. Convirtiendo el sello Global Galleries en sinónimo de arte y calidad. .*

### **VALORES:**

- Trato excepcional y honestidad para con el cliente.
- Trabajar con esfuerzo y mantener el afán de superación y expansión para conseguir nuestro compromiso con el cliente.

- Motivación constante al equipo de trabajo.
- Conservar la imagen de la empresa y su esencia; y transmitirla al resto del equipo.
- Competencia leal con las demás empresas del sector.
- Promover el arte en que nosotras creemos.

### 1.3. Objetivos

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LOS 3 PRIMEROS AÑOS:**

##### **Primer año:**

- Campaña de promoción de la empresa:
- Poner en funcionamiento la página web.
- Establecer el primer contacto directo con galerías de la Comunidad Valenciana.
- Organización del evento inaugural de promoción de la empresa.
- Asegurar que un mínimo de 30 a 50 artistas nos conozcan.
- Organización y gestión de 3 ó 4 exposiciones.

##### **Segundo año:**

- Aumentar la cartera de clientes.
- Haber organizado de 6 a 7 exposiciones.
- Mantener las campañas de promoción y aumentar nuestra presencia en eventos culturales valencianos.
- Organización del primer concurso de fotografía, en principio local, pero sin cerrarse a la oferta nacional ya que estará publicado en la red.

### **Tercer año:**

- Aumentar la cartera de clientes.
- Haber organizado 10 exposiciones.
- Colaborar activamente en eventos culturales Valencianos.
- Organizar la segunda edición del concurso de fotografía basándonos en los resultados del primero. Ampliar las modalidades: fotografía, pintura y cortometrajes.
- Posibilidad de organizar un mini-festival en colaboración con la UPV, dónde se expondrán y/o proyectarán las obras, además de organizar charlas o conferencias.

#### 1.4. Procesos

##### **Gestión Página Web:**

- Definir contenidos (mapa web)
- Definir diseño (plasmear la imagen de la empresa)
- Crear

##### **Captación de Clientes:**

- Identificar necesidades
- Establecer primer contacto
- Fidelizar al cliente

##### **Gestión de la obra:**

- Contactar con el artista
- Contactar con la galería

- Negociar
- Exponer
- (Mantenimiento)

### **Gestión de Galerías:**

- Contactar con Galerías
- Negociar las condiciones de la exposición
- Negociar la división de los beneficios
- Exponer
- Recibir beneficios

### **Proceso de venta:**

- Contactar con el interesado
- Avisar de la intención de compra al artista en cuestión
- Negociar precio
- Venta de la obra
- Repartir beneficios

### **Gestión de Concursos:**

- Fijar bases del concurso
- Publicitarlo
- Seleccionar entre las obras participantes
- Fallo del concurso
- Celebración y entrega de premios

### **Gestión de la comunicación**

- Mantenimiento de la web
- Merchandising

- Publicidad
- Marketing directo

### **Proceso de Contabilización y Finanzas:**

- Elaborar la cuenta de Pérdidas y Ganancias
- Actualización de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

### **Gestión de Recursos Humanos:**

- Planificar Recursos Humanos
- Reclutar de Personal
- Seleccionar de Personal
- Describir y analizar cargos
- Evaluar el desempeño humano
- Compensar
- Beneficios Sociales
- Higiene y Seguridad
- Relaciones laborales

### **Tramitación de facturas de proveedores:**

- Recepción de la factura
  - o Recibir factura
  - o Valorar datos formales
  - o Dar registro de entrada
- Validación de factura
  - o Comprobar importe
  - o Comprobar descripciones
  - o Dar el visto bueno

- Contabilización de factura
  - o Contabilizar
  - o Introducir en provisiones de pago
  - o Archivar
  - o Generar orden de pago
  
- Pago de factura
  - o Generar documentos de pago
  - o Enviar pago
  - o Archivar justificante de envío

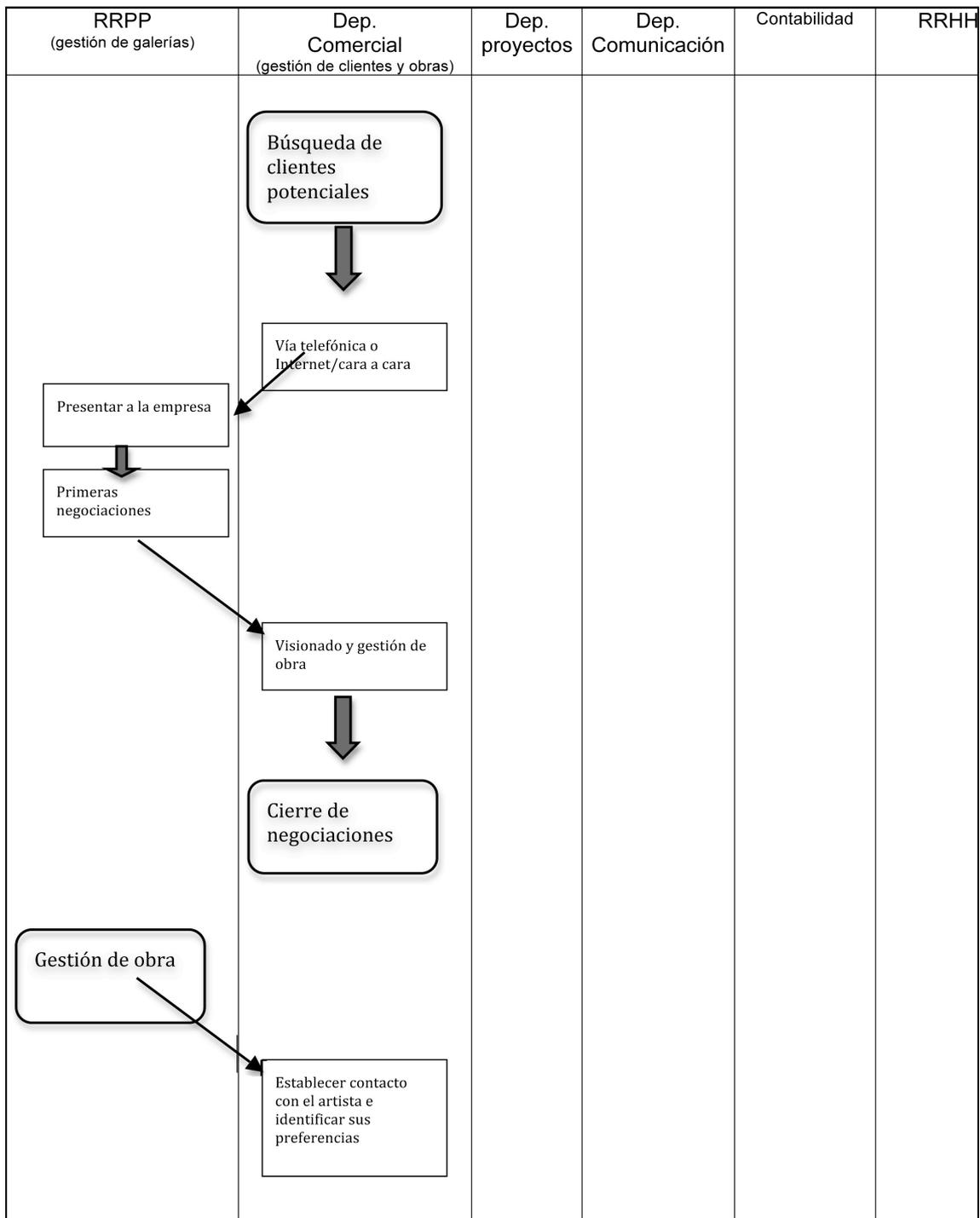
**Proceso de facturación:**

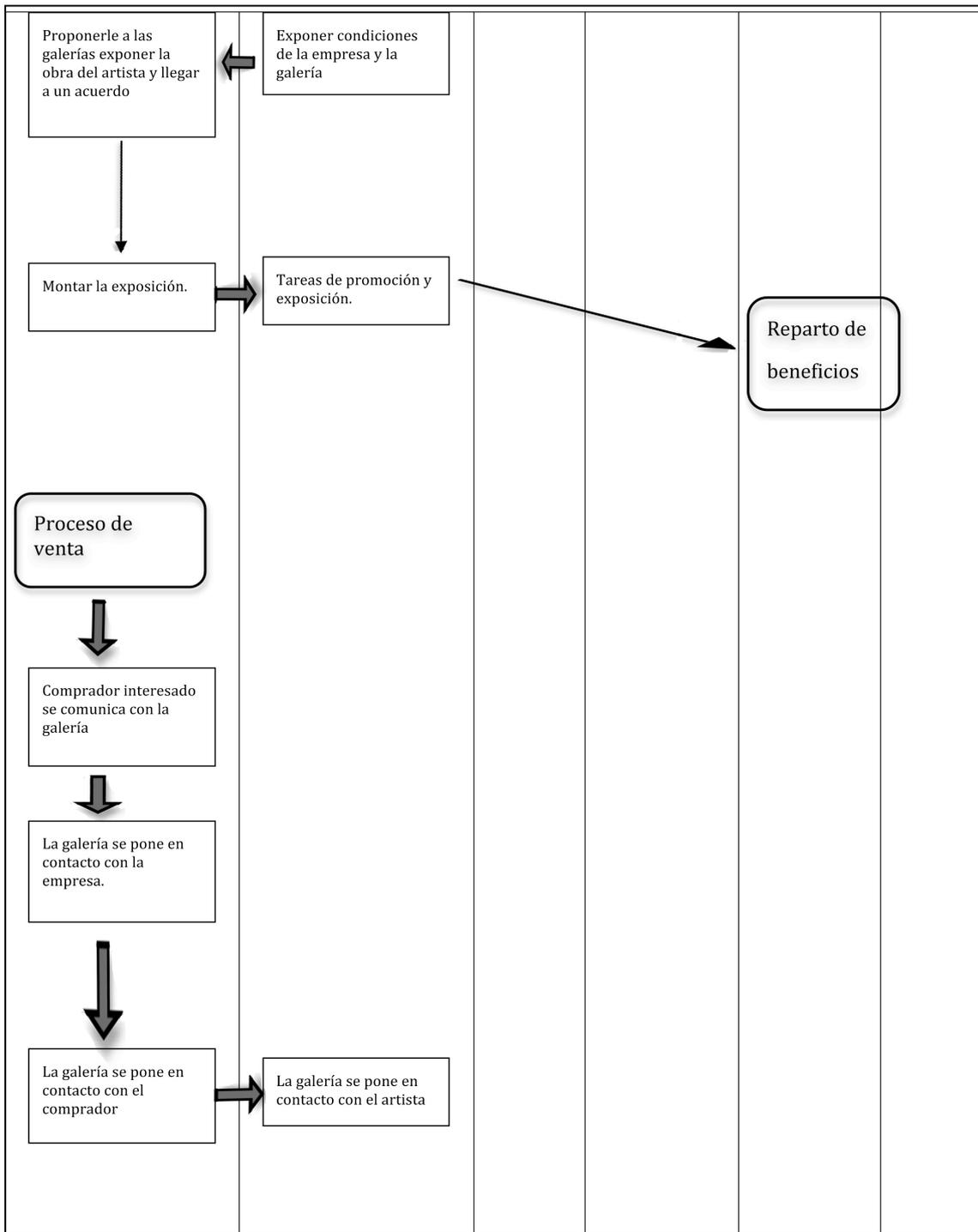
- Coger albarán
- Acceder a la ficha del cliente
- Crear factura
- Comprobar importes y fecha de pago
- Imprimir factura
- Archivar copia de la factura
- Enviar la copia al cliente

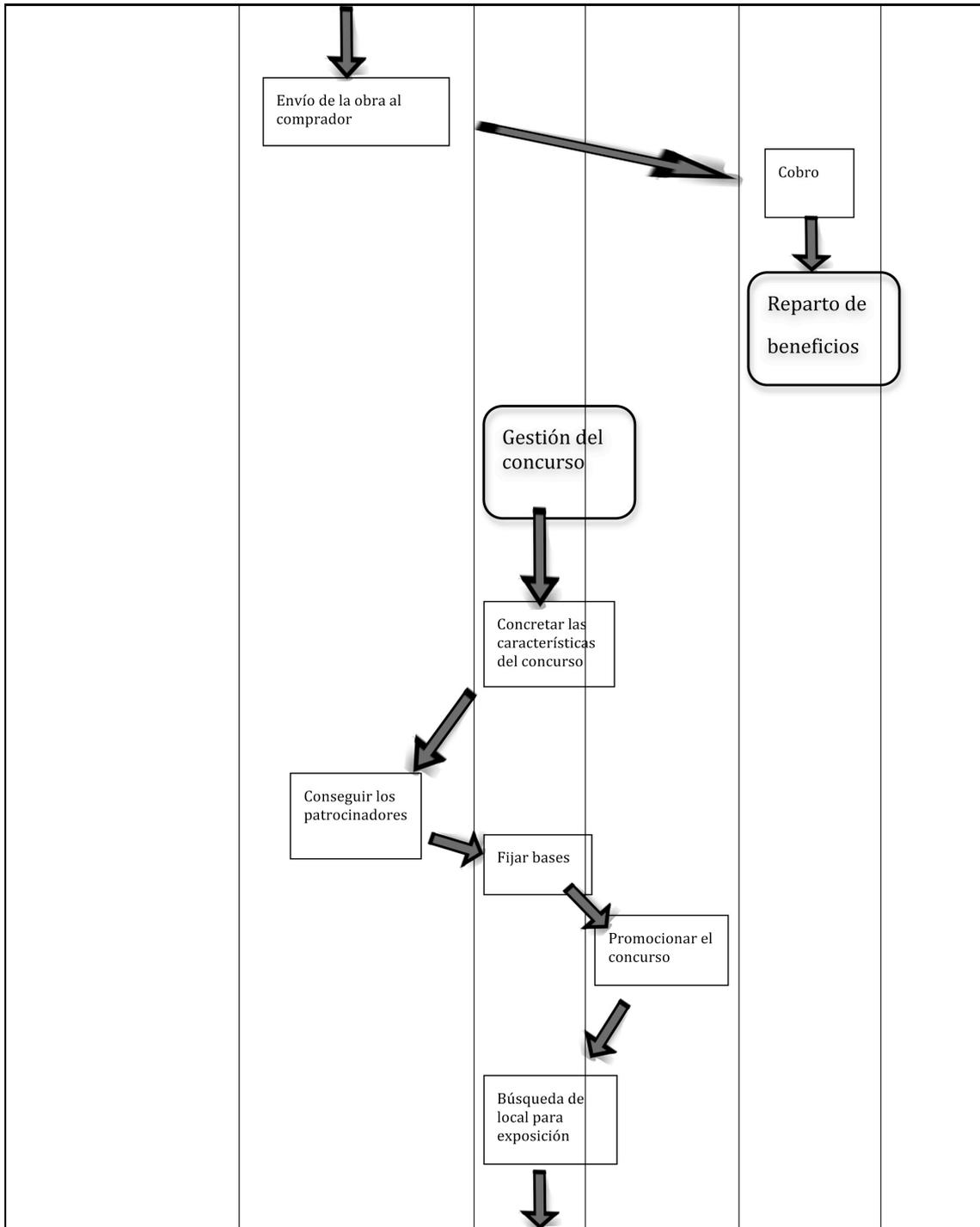
**Proceso de cobro:**

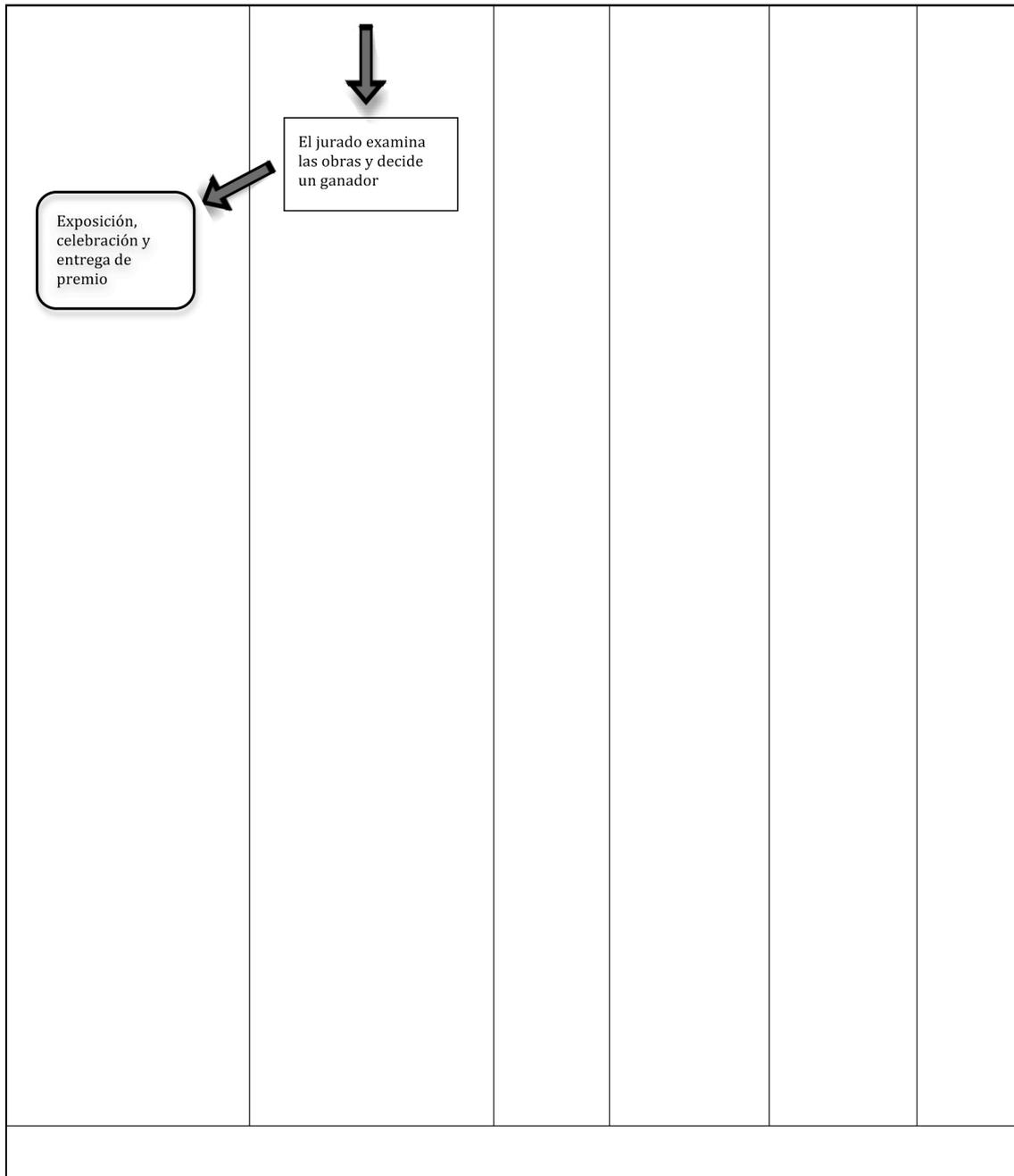
- Revisar facturas pendientes de cobro
- Contabilizar pago
- Conciliar saldos bancarios
- Archivar facturas pagadas

## 1.5. Cuadro de procesos









## **2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

### **2.1. Entorno socioeconómico**

El análisis de los factores económicos y culturales de una sociedad, influirán de manera positiva o negativa en el desarrollo de una organización.

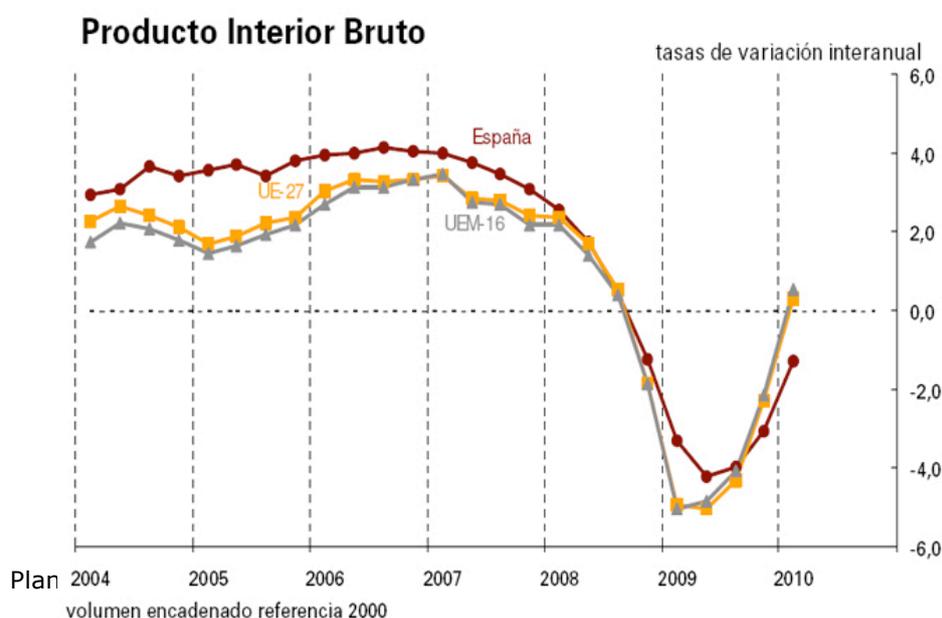
España, también denominada Reino de España, es miembro oficial de la Unión Europea desde 1986. Constituido en Estado social y democrático de derecho, lo que significa que es un sistema que garantiza servicios y derechos considerados esenciales para poder ser un miembro activo dentro de la sociedad, con unas determinadas garantías cubiertas. Esto incluye: asistencia sanitaria, educación pública, trabajo y viviendas dignas, indemnización de desocupación, defensa del ambiente natural y garantía de los derechos sociales entre otros. Su forma de gobierno es la monarquía parlamentaria con un monarca hereditario que ejerce de jefe de Estado, Juan Carlos I. Y José Luis Rodríguez Zapatero el presidente del gobierno actual, perteneciente al Partido Socialista Obrero Español en su segundo mandato consecutivo desde 2004. El poder ejecutivo lo forma un Consejo de Ministros con el Presidente del Gobierno a la cabeza, el poder legislativo se establece en las Cortes Generales que son el órgano supremo de representación del pueblo Español y que está formado por la cámara alta, Congreso de los diputados y la cámara baja. El poder judicial queda representado por el conjunto de jueces y magistrados que trabajan en los diferentes Juzgados y Tribunales que tienen la potestad de administrar justicia en el nombre del Rey.

España está dividida en 17 Comunidades Autónomas y 2 ciudades autónomas, la Constitución en su título VIII establece una organización territorial en municipios, provincias y Comunidades Autónomas con competencias para gestionar sus intereses con alto grado de autonomía por lo tanto ahora mismo España es un Estado Unitario pero que funciona como una federación descentralizada de Comunidades Autónomas, cada una de ellas con diferentes grados de autogobierno. De esta manera, España se convierte en el país más descentralizado de Europa ya que en todas las provincias se administran de forma local. Luego existen casos más exagerados como el del País Vasco o Navarra que administra su financiación pública prácticamente sin contar con la supervisión del gobierno central. Además estas dos Comunidades junto con Cataluña disponen de cuerpos policiales propios que suplantán el papel de la Policía Nacional, estos son la Policía Foral de Navarra, la Ertzaintza y los Mossos d'Esquadra. El idioma oficial es el Español, también denominado Castellano, pero además existen otras lenguas co-oficiales en las regiones en las que se habla. Estas lenguas son: el Catalán que se habla en Cataluña, Islas Baleares y Comunidad Valenciana (aunque en esta última se denomina oficialmente Valenciano); el gallego en Galicia y el Euskera en el País Vasco y tercio norte de Navarra.

Un factor importante a tener en cuenta a la hora de realizar este análisis es la evolución del Producto Interior Bruto. En nuestro país, la moneda oficial desde el año 2000 es el Euro. Los datos no van a resultar muy alentadores puesto que desde 2008 la economía sufre una disminución de sus índices macroeconómicos dejando paso a una recesión económica que afectó a la zona Euro y a Estados Unidos. Su origen se achaca a la contención del crédito bancario, a las subidas del tipo de interés y al alza en los precios del petróleo. Pese a esto, la fecha oficial que se le da al inicio de la crisis en España data de Julio

de 2007 aunque fue realmente en Enero de 2008 cuando la desaceleración comenzó a ser insostenible debido a la crisis bursátil junto a los problemas del sector inmobiliario. En términos generales, en 2009 la economía cayó un 3,9% en la zona europea, las grandes economías de esta zona ya se empezaron a recuperar ese mismo año, sin embargo España será la única que se contraerá en 2010.

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el segundo trimestre de 2009 se registró el mayor retroceso del Producto Interior Bruto desde los años 70, con un decrecimiento del 4,3%. Además el tercer trimestre fue el quinto mes consecutivo de descenso económico, por lo que España ya entraba en recesión (a partir del tercer mes de descensos). En el primer trimestre de 2010 el PIB mostró un decrecimiento interanual del 1,3%, que supone 1,8 puntos menos que el período precedente. Referente al período intertrimestral el crecimiento se sitúa en el 0,1%, dos décimas más alto que el trimestre pasado, lo que significa el crecimiento es positivo por primera vez desde el primer trimestre de 2008. De esta manera, la contracción acumulada del PIB español, en términos reales, durante el período de recesión ha sido del 4,6%.



Por su parte, tanto la Unión Europea como la Eurozona presentaron crecimientos interanuales positivos en el primer trimestre de 2010 como consecuencia de un comportamiento favorable de sus economías. A excepción del Reino Unido que descendió un -0,3%, los mayores crecimientos se dieron en Portugal (1,7%), Alemania (1,5%) y Francia (1,2%).

Analizando los dos grandes componentes del PIB de España desde la óptica del gasto se observa, por un lado, que la contribución negativa al PIB de la demanda nacional se reduce en dos puntos y ocho décimas en este trimestre, pasando de -5,3 a -2,5 puntos, mientras que, por el contrario, la demanda externa reduce un punto su aportación positiva al crecimiento agregado, de 2,2 a 1,2 puntos.



La demanda nacional presenta un carácter menos contractivo debido a que el gasto en consumo final de los hogares reduce hasta 3 puntos su crecimiento negativo pasando del -3,5% al -0,6% debido a que la confianza de los consumidores es ligeramente menos negativa en 2010 que en el último trimestre de 2009.

La contribución de la demanda exterior neta de la economía española al PIB trimestral se redujo en un punto, pasando de 2,2 a 1,2 puntos.

Tanto las exportaciones como las importaciones de bienes y servicios registraron tasas de crecimiento positivas, hecho que no se producía desde la primera mitad de 2008, más intensas en el caso de las exportaciones que en el de las importaciones.

En lo que respecta a la tasa de paro, España está viviendo en la actualidad una de sus épocas más negras. En el primer trimestre de 2010 (últimos datos facilitados por el INE), unas 286.200 personas en total perdieron sus puestos de trabajo, situando las cifras generales en 4.612.700 parados. Esto produce un aumento de la tasa de paro en 1,22 puntos situándose en el 20,05%. El número de desempleados se ha ido incrementando hasta llegar a las 602.000 personas en los últimos doce meses. El crecimiento del paro es mayor entre los varones que entre las mujeres. La tasa de paro de los varones es de un 19,96% lo que supone 1,32 puntos más que en 2009. La de las mujeres aumento 1,09 puntos respecto al año anterior y se sitúa en el 20,16%. En proporción el desempleo aumenta más entre los españoles (231.000) que entre los extranjeros trabajando en España(55.200), a pesar de eso la tasa de

paro de los inmigrantes es sin duda mayor a la de los españoles situándose en el 30,79%.

En comparación interanual el desempleo desciende en la Construcción con 142.200 parados menos, y en Industria (70.500). Sin embargo el paro aumento en los Servicios (57.800 parados más) y en la agricultura (28.300).

### Encuesta de Población Activa

#### Parados

#### Tasas de paro por sexo y grupo de edad

Unidades: Porcentaje

	Ambos sexos				
	2009	2008	2007	2006	2005
De 16 a 19 años	55,31	39,41	28,71	28,99	29,15
De 20 a 24 años	33,42	20,4	15,13	14,82	17,04
De 25 a 29 años	22,12	13,6	9,15	10,25	11,18
De 30 a 34 años	17,56	10,58	7,54	8,04	8,11
De 35 a 39 años	16,55	9,66	6,96	7,15	7,7
De 40 a 44 años	15,16	9,61	6,67	6,88	7,07
De 45 a 49 años	13,87	8,49	6,21	5,79	6,56
De 50 a 54 años	12,63	8,17	6,36	6,14	5,95
De 55 a 59 años	12,69	7,65	6,07	6,16	6,34
De 60 a 64 años	10,91	6,71	5,51	4,87	5,69

\*Fuente: INE

Por Comunidades Autónomas el paro solo descendió levemente en el primer trimestre de 2010 en la Región de Murcia, en la que se registraron 6.800 ocupados más y en el País Vasco en el que 3.800 personas encontraron empleo. Por su parte, las Comunidades en las que más aumentó el paro fueron en: Galicia (41.800 personas más sin trabajo), Cataluña (37.500) y Comunidad de Madrid (34.700).

Con referencia a la situación de la Comunidad Valenciana, en la actualidad alrededor de 583.000 personas no encuentran trabajo, lo que sitúa la tasa de paro en el 23,04%. Lo que significa 35.000 parados más en la Comunitat que en el segundo trimestre de 2009. La cifra vigente se divide de la siguiente manera: 220.000 parados en Alicante, 74.000 en Castellón y finalmente, 288.000 parados en Valencia. Si ahora dividimos la información por sectores el resultado es el siguiente: el personal ocupado en la Comunidad Valenciana a descendido un 2,9% en el sector Comercio, un 3,7% en Transporte y Almacenamiento, un 3,9% en Información y Comunicaciones y un 0,7% en Servicios a empresas.

Si hablamos de los próximos años, las previsiones oficiales de España para los años 2011, 2012 y 2013 empeoran. El plan de ajuste que sacó el Gobierno en el Congreso de los diputados el pasado abril de 2010, reducirá el crecimiento del PIB debido a las medidas que se han tenido que tomar para reducir el déficit. Estas medidas incluyen una rebaja salarial para los funcionarios, y la congelación de las pensiones, entre otras. La previsión de crecimiento es de 5 décimas menos para 2011 llegando al 1,3%, para 2012 será de cuatro décimas menos hasta el 2,5% y hasta del 2,7% para 2013. Estos son los datos ofrecidos por el Gobierno de España, sin embargo el Fondo Monetario Internacional y OCDE esperan tan solo un crecimiento del 0,9% para España en 2011 (cuatro décimas menos que el Gobierno) y según el Banco de España el crecimiento será del 0,8%.

<b>PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS INFORME DE POSICIÓN CÍCLICA 2010</b>					
Variación real en %	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PIB real</b>	<b>-3,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>
<b>PIB nominal</b>	-3,4	0,1	2,6	4,5	4,8
<b>Consumo final privado</b>	-4,9	0,3	1,8	2,3	2,4
<b>Consumo final AAPP</b>	3,8	0,8	-1,6	-0,5	-0,9
<b>Formación Bruta de Capital Fijo</b>	-15,3	-7,2	-1,3	4,0	5,4
<b>Demanda nacional (*)</b>	-6,4	-1,4	0,4	2,1	2,4
<b>Exportación de bienes y servicios</b>	-11,5	7,3	6,4	7,6	7,7
<b>Importación de bienes y servicios</b>	-17,9	2,3	3,0	6,0	6,6
<b>Sector exterior (*)</b>	2,8	1,1	0,9	0,4	0,3
<b>Empleo (**)</b>	-6,7	-2,0	0,3	1,7	1,8
<b>Tasa de paro</b>	18,0	19,4	18,9	17,5	16,2
<b>Cap. (+)/Nec. (-) fin. frente RM (***)</b>	-4,7	-4,0	-3,2	-2,9	-2,5

Plan de

Lo que se muestra en la tabla de la página anterior son las previsiones que se estiman para el PIB español en los próximos años según el gobierno. En la tabla que mostramos a continuación se pueden observar las previsiones del PIB para el resto de países de la Unión Europea.

<b>PIB real</b>								
<b>(% Año)</b>								
Rank		2009	2010	2011	2012	2013	2014	Media 2010-14
1	<b>Eslovaquia</b>	-4,7	3,0	4,0	5,1	5,1	4,3	4,3
2	<b>Finlandia</b>	-7,8	0,5	3,0	4,0	3,6	3,2	2,9
3	<b>Luxemburgo</b>	-3,4	1,9	2,5	2,9	3,3	3,0	2,7
4	<b>Malta</b>	-1,5	2,3	2,1	2,8	3,0	3,0	2,6
5	<b>Irlanda</b>	-7,1	-1,0	2,8	3,9	3,5	3,8	2,6
6	<b>Chipe</b>	-1,7	-0,8	1,7	2,8	3,8	3,4	2,2
7	<b>Holanda</b>	-4,0	1,2	2,0	2,4	2,6	2,3	2,1
8	<b>Bélgica</b>	-3,0	1,4	2,0	2,3	2,7	2,1	2,1
9	<b>Eslovenia</b>	-8,1	0,8	1,5	2,2	2,4	3,1	2,0
10	<b>Alemania</b>	-4,9	1,5	1,7	1,9	2,2	2,3	1,9
11	<b>Francia</b>	-2,5	1,2	1,7	2,2	2,1	2,0	1,9
12	<b>Austria</b>	-3,4	1,2	1,6	2,0	2,2	2,1	1,8
13	<b>Eurozona</b>	-4,1	0,8	1,3	1,9	2,1	2,1	1,6
14	<b>Italia</b>	-5,1	0,5	0,7	1,3	1,6	1,7	1,2
15	<b>España</b>	-3,6	-0,6	-0,2	0,9	1,7	2,0	0,8
16	<b>Portugal</b>	-2,6	-1,1	-1,5	1,1	1,4	1,8	0,3
17	<b>Grecia</b>	-2,0	-4,3	-3,2	-0,1	1,3	1,5	-1,0

El avance de los resultados del Ministerio de Cultura con referencia a su aportación al PIB desvelan que en 2007 la aportación del sector cultural al PIB español se cifró en un 3%, aumentando hasta el 3,8% si se consideran el conjunto de actividades económicas vinculadas a la propiedad intelectual. Por sectores culturales: el de la prensa y libros representa el 38,7% de esa aportación, la radio y televisión el 17,40%, mientras que el cine y el vídeo un 11%. Las artes plásticas representan el 9,7%.

En 2008 el número de personas empleadas por el sector cultural ascendió a 568.800 lo que representa el 2,8% del empleo total nacional. Estas cifras suponen un aumento del 2,2% respecto a los datos que se registraron en 2007.

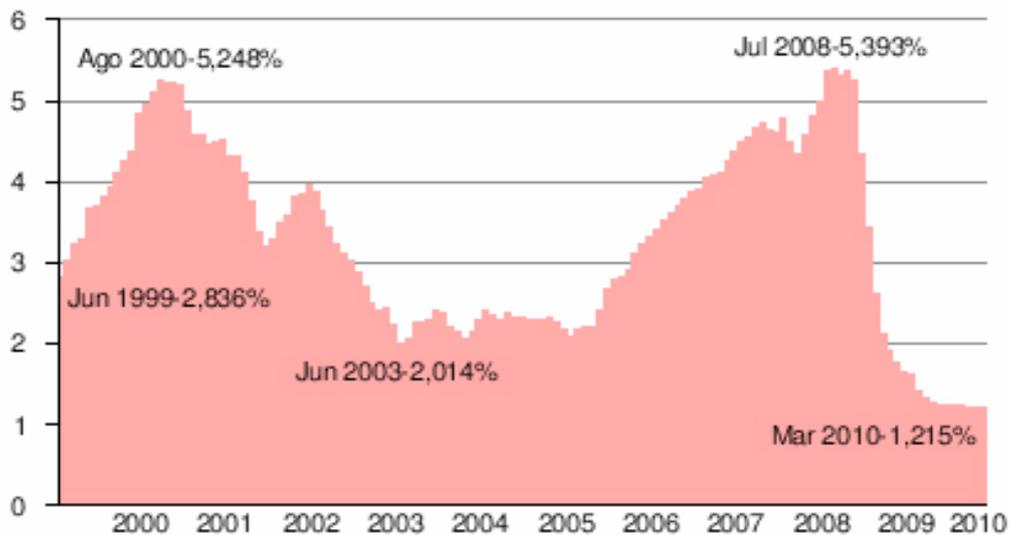
Continúa creciendo el número de empresas que se dedican a actividades culturales, en 2008 eran más de 70.000 que representan el 2% del total de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas elaborado por el INE.

La Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) del Producto Interior bruto es un indicador económico que compara de una manera realista el nivel de vida entre distintos países en relación al PIB per cápita. Según este indicador, el Banco Mundial sitúa a Estados Unidos a la cabeza de la tabla con un PIB(PPA) de 14.256.300 dólares internacionales(IWD) <sup>1</sup> China ocupa el segundo puesto, aunque aún así sigue muy por debajo de la principal potencia mundial con 8.887.863 IWD. Le sigue Japón con 4.138.481 IWD. El primer país Europeo en aparecer es Alemania en el quinto puesto, seguida de Reino Unido y Francia en el séptimo y octavo lugar respectivamente, España aparece en el puesto número doce.

El Euribor indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero dentro del mercado interbancario del Euro. Se publica diariamente y se calcula con los datos de los 64 bancos europeos más importantes. Es importante puesto que es un índice que sirve de referencia para los préstamos bancarios y las hipotecas. Desde Enero de 2000, el Euribor a un año es el tipo oficial de referencia más utilizado para préstamos en España. La media mensual del Euribor en Junio 2010 es del 1,273%. En el siguiente gráfico se muestra la evolución del Euribor desde su puesta en marcha en 1999 hasta el 2010.

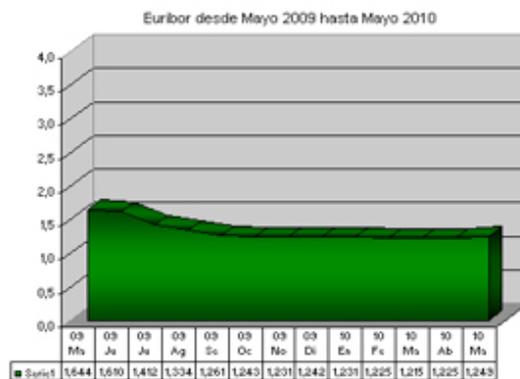
---

<sup>1</sup> El dólar internacional es una unidad monetaria hipotética que tiene el mismo poder adquisitivo que el dólar estadounidense. Esta unidad muestra cuanto vale una moneda local dentro de las fronteras del país. Para valorar la PPA se necesita saber la cantidad de monedas locales que necesitamos para comprar los mismos bienes que con un dólar estadounidense.



El valor del Euríbor a 12 meses sufrió un importante descenso en 2002 situándose en alrededor del 2%, continuando con valores bajos durante los tres años siguientes. A finales de 2005, su valor comenzó a aumentar constantemente hasta volver a retomar los valores de los primeros años con valores por encima del 4%. El Euríbor llegó a alcanzar su valor máximo en Octubre de 2008 cuando llegó al 5,526%. Tras esta subida comenzó un descenso progresivo hasta situarse en valores cercanos al 1%.

Como ya hemos dicho anteriormente el valor del Euríbor para el mes de Junio de 2010 es del 1,2 %. En la siguiente tabla podemos observar la evolución del Euríbor solo en el último año desde Mayo de 2009.



## 2.2. El cliente

Para conocer a nuestros clientes potenciales hay que responder una serie de preguntas acerca de ellos.

Es fundamental conocer nuestros puntos débiles y nuestros puntos fuertes, y para ello debemos conocer tan bien a nuestros clientes como a nuestra competencia. Para conocer bien a nuestros clientes debemos hacernos una serie de preguntas sobre ellos, y que nos van a ayudar a profundizar en sus necesidades. Por otra parte, es importante conocer a la competencia para saber si hay algo que ellos tienen y que a nosotros nos falta, y así minimizar nuestros puntos débiles.

**En nuestra empresa, lo primero que tenemos que tener claro es que tenemos dos tipos diferentes de cliente potenciales:**

- El primer grupo de clientes potenciales que tiene nuestra empresa, son los artistas o futuros artistas que quieren darse a conocer y no tienen muchos medios para conseguirlo, por ello contratan nuestros servicios. Pueden ser artistas de cualquier edad, aunque en un principio queríamos centrarnos en artistas jóvenes que son los que lo tienen más complicado para empezar su carrera. El sexo del artista es completamente indiferente, pueden ser tanto hombres como mujeres. El ámbito geográfico de nuestro negocio es en principio la provincia de Valencia, por lo que los artistas deberían residir en Valencia, aunque en un futuro queremos ampliarlo al ámbito nacional.

- El segundo grupo de clientes potenciales serían las galerías de arte que estuviesen dispuestas a comprar las obras de nuestros artistas. Estos clientes son gente del mundo del arte, totalmente especializada. El ámbito geográfico se extendería a nivel nacional(cuanto más amplio mejor), ya que lo que nos interesaría sería promocionar al artista.

### **Tendencias de compra y tendencias del mercado:**

- Este mercado artístico en Valencia se caracteriza por ser muy concreto y muy cerrado que depende casi en su mayoría de las entidades públicas, y la parte del mercado que está privatizada es un núcleo muy cerrado en el que es muy difícil entrar, y para los artistas es muy complicado hacerse un hueco. Por otra parte es un mercado muy elitista, en el que muchas veces solo tienen acceso las personas con más poder adquisitivo de la sociedad.

Pero como en la mayoría de negocios, la bonanza económica influye. Y hablando a nivel nacional, en la época de crisis en la que estamos, el mercado del arte a nivel nacional y mundial ha sufrido un decrecimiento considerable. En concreto el pasado año 2009 fue un año duro para el arte, ya que difuminó el mercado. Pero, ¿cómo se ha comportado el mercado español durante este periodo? “Las transacciones han caído un 20%, pero es un mercado muy pequeño, representa sólo el 0,4% de todo el mundo”, comenta McAndrews. Claire McAndrews es la fundadora de la firma de consultoría Arts Economics y autora del estudio 'El mercado internacional del arte, 2007-2009'. Y es que, en España se realizaron ventas por valor de 47,6 millones de euros. De esta cifra, las ciudades que principalmente obtienen las ganancias en España son en las que hay mayor condensación de galerías de arte: Madrid, Barcelona y Valencia. Pero según diversos medios de comunicación como el periódico Público:

Plan de empresa: *Global Galleries*

*“Lo cierto es que a día de hoy el Ministerio de Cultura desconoce las cifras del volumen de negocio anual que mueve el sector de las galerías de arte. Nunca han facilitado cifras y se desconoce lo que aportan al PIB como industria.”*

La distribución geográfica de la riqueza también ha repercutido a favor del mercado de arte. La emergencia de nuevos compradores globales en el mercado internacional de arte se debe principalmente a factores económicos, en concreto a la creciente riqueza de las personas que lo integran. Mientras que la mayoría de las economías tradicionales occidentales actualmente están en crisis, muchos de los nuevos mercados de arte todavía muestran un crecimiento positivo, como por ejemplo China e India, con índices del 9% y el 6% respectivamente en 2009.”

En el mercado de bellas artes, los diferentes sectores se caracterizan por diferentes (y a menudo independientes) trayectorias en términos de precios, volúmenes de ventas y valores de ventas.

El mercado medio (en términos de precios) parece ser uno de los más afectados por la crisis global en 2008 y 2009, mientras que los mercados más alto y más bajo supieron resistir mejor la crisis. La vigésimo novena edición de ARCOmadrid cerró sus puertas con buen sabor de boca. Su directora, Lourdes Fernández, y Luis Eduardo Cortés, presidente de IFEMA, hacían un balance positivo del desarrollo de la feria, cuyas cifras de ventas, aún sin alcanzar los niveles de 2006, sí han superado los del año pasado y también han cumplido con creces con las expectativas de muchos de los galeristas.

Los clientes conocen el producto a través de ferias de arte, galerías o casas de subasta. estas suelen ser las únicas vías a través de las cuales se pueden conocer y comprar los productos artísticos.

## **Características de nuestros servicios que atraen o no a los clientes:**

Las características por las que les gustarían son varias:

En primer lugar los clientes (galeristas o expertos en arte) se verán atraídos por las obras de arte, porque son amantes del arte o gente inmersa en el mundo artístico. Pero una de las características más importantes de los últimos tiempos y que hacen que un cliente se decida a la hora de comprar una obra de arte es la inversión. Hoy en día comprar una obra de arte, por muy cara que sea, es una inversión segura a largo plazo, porque la obra de arte se revaloriza. Por lo que se puede dar el caso de que el cliente no esté interesado ni lo más mínimo en el arte, pero compre por hacer una inversión.

Por otra parte a nuestro otro tipo de clientes, los artistas, les agrada nuestros servicios porque les da la posibilidad de poder promocionarse como artistas y empezar una carrera en la que nuestra empresa tendrá una total implicación.

Características que les disgustarían:

El cliente que esté interesado en comprar una obra de arte y no lo haga por simple inversión nos comprará el producto porque realmente le gusta la obra del artista que estamos promocionando. Por lo que si va a la competencia a comprar cualquier pieza de arte es porque le gusta más las piezas de los otros artistas, y no las nuestras. Es como un arma de doble filo, si les gusta las obras de nuestros artistas (y el precio se ajusta a su presupuesto) es muy probable que nos compren las obras. Sin embargo, si desde un principio no les gustan las obras que estamos promocionando en ese

momento, es prácticamente imposible que podamos persuadirles para que compren en nuestra galería.

Características que hacen único a nuestro producto:

Lo particular de nuestro producto es que será siempre único y diferente. Es decir, original. Nunca tendremos dos productos iguales porque en el mundo del arte las cosas no funcionan como una empresa de fabricación en serie, sino que cada artista hace sus propias obras, y a parte de que cada artista es diferente, cada obra de cada artista también es diferente. Por lo tanto, si al cliente le gusta lo comprará (siempre que el precio se adecue a sus necesidades) pero si no le gusta el artista o el estilo del artista que estamos promocionando en el momento es imposible que nos compre cualquiera de sus obras y se irá a otras galerías para ver las obras de otros artistas.

### 2.3. Las cinco fuerzas de PORTER

#### Las cinco fuerzas de Porter

##### Rivalidad entre los competidores.

La intensidad de la competencia en el sector del arte, depende de varios factores que vamos a analizar a continuación:

\*Número de competidores: el mercado del arte a nivel local cuenta con un número de empresas que no es pequeño, pero que tampoco es tan grande como para que suponga un problema poder entrar en

él, por lo que podría aumentar el número de empresas y así la rivalidad entre las mismas. Pero por otra parte, no es el sector en el que haya más competitividad entre empresas.

\*Competidores equilibrados: Todas las empresas del sector tienen más o menos el mismo tamaño y volumen de negocio. Cabe decir que también depende de las piezas de arte que manejen en ese momento y las exposiciones que tengan en cada época: si tienen una exposición de un artista que se cotiza mucho o poco, si han hecho ,más o menos exposiciones en un año, etc. Esto hace, que siendo empresas más o menos parecidas, intenten destacar las unas sobre las otras y así aumenta la rivalidad entre ellas.

\*Estructura de costes de las empresas: Las empresas de este sector tienen costes fijos, como las de cualquier otro sector. Pero estos costes no son especialmente elevados: alquiler y mantenimiento de los locales tanto de oficinas como de exposición de las obras de arte(agua, luz, etc.), nóminas y costes de mantenimiento de las propias obras de arte. Lo que queremos decir es que no tenemos unos costes fijos de producción como pueden tener empresas que se dedican a la fabricación de productos, etc.

\*Diferenciación del producto: Los productos de este sector son totalmente diferentes. Es un poco complicado porque son todos lo mismo(obras de arte), pero cada una es diferente. Además, existen distintos tipos de obras de arte: pintura, escultura, fotografía, diseño, etc.

\*Costes de cambio: El cambio de clientes es constante, ya que suelen ser siempre clientes diferentes los que van a adquirir obras de arte. Es un producto caro y especializado, por lo que casi siempre va a ser un cliente diferente el que vaya a comprar.

\*Competidores diversos: La rivalidad en el sector es menor si las empresas que lo conforman se entienden y tienen buena armonía entre ellas. Creemos que es algo que no se puede saber hasta estar dentro del sector, pero no tiene porque haber ningún problema con el resto de empresas.

\*Intereses estratégicos: No es el caso de nuestra empresa, que se ha creado porque nos gusta el arte, y para obtener beneficios. No por intereses estratégicos.

### \*Barreras de salida

Apenas existen barreras de salida en el mercado del arte, ya que nuestra empresa en principio es un negocio pequeño, cuya inversión en un principio no sería excesiva. Tampoco habría que indemnizar a los trabajadores ya que seríamos sólo nosotras dos.

### 2- Competidores potenciales:

Son aquellas empresas que quieren entrar a formar parte del sector en el que está nuestra empresa. Y su entrada está condicionada por las barreras de entrada y las reacciones de los competidores:

\*Barreras de entrada:

- Economías de escala y alcance: Nuestra empresa entraría produciendo en un principio a pequeña escala, a pesar de ello, esto no supondría excesiva desventaja en costes como hemos comentado anteriormente. Siempre hablando a nivel local, las empresas de arte no se mueven a gran escala por lo que este punto no es una barrera de entrada para las posibles empresas (como la nuestra) que pretendan entrar en el sector.

- Diferenciación del producto: Como también hemos comentado, el producto va a ser siempre diferente. Esto tampoco supone una barrera para entrar en el mercado, ya que de por sí, el producto de la empresa que pretenda entrar en el mercado ya va a estar diferenciado de los demás, todos lo están. Cuando nuestra empresa entre en el mercado ofreceremos productos que no han estado antes en el mercado.

- Necesidades de capital: Es una barrera, pero en este sector y en todos. Sabemos que para crear una empresa necesitamos una inversión inicial, que por otra parte no es del todo elevada. Donde más necesitaremos invertir el capital es sobretodo en publicidad, la necesidad de publicitarse es vital cuando una empresa es nueva.

\* Reacción de los competidores:

Existen casos en los que la entrada de una nueva empresa al sector genera represalias por parte de los competidores, que pueden suponer un sobreesfuerzo para la nueva empresa. Esto depende de:

- La tradición de represalias en el sector: En el caso de Global Galleries no podemos aportar muchos datos al respecto ya que en la Comunidad Valenciana, que es donde comenzaría a desarrollarse la empresa, la actividad del sector es bastante escasa. Es decir que, pese a que nuestra Comunidad se encuentra en el tercer puesto respecto a volumen de galerías, Barcelona y Madrid siguen estando muy por delante. De manera que no existe tanta tradición en el sector como para que podamos realizar un análisis sobre las represalias.

- Recursos de las empresas establecidas: Aquí se trata de averiguar si las empresas que ya se encuentran en el sector, tienen las armas para combatir a la nueva empresa y seguir

mandando en el mercado. No encontramos, en principio, ningún indicio para pensar que las empresas competidoras de Global Galleries pusieran fuerte oposición a su entrada en el mercado con estrategias agresivas.

### 3- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el caso concreto de Global Galleries vamos a considerar proveedores a los artistas que contratan los servicios de la empresa. Puesto que ellos ofrecen sus obras a Global Galleries, que se encarga de exponerlas (a través de las Galerías e Internet) y de venderlas.

La rentabilidad de la empresa también deriva de la fuerza de negociación que tengan los proveedores y puede ser un factor decisivo en la entrada de una nueva empresa al sector. Para Global Galleries esto no supone un problema, ya que el número de proveedores con los que cuenta es muy elevado. Por otro lado, es muy difícil llegar a ser un artista reconocido, pero una vez se consigue es el propio artista quien decide en qué galerías quiere exponer y en cuáles no, pero ese no es el target de Global Galleries.

En nuestro caso, cambiar de proveedor no implica grandes costes ni para la empresa ni para los clientes, por lo que tampoco afectaría a la rentabilidad de Global Galleries o a su entrada al mercado.

### 4- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

En nuestro caso, consideramos que los clientes de Global Galleries son las personas que compran las obras de arte. Para saber la

cantidad de poder que tienen los clientes durante una negociación hay que tener en cuenta: si el producto que ofrecemos se compra en grandes cantidades, si se puede sustituir, si es un producto almacenable, si es importante para el cliente etc.

En nuestro caso el cliente tiene gran poder en la toma de decisiones. Ya que, pese a que les estamos ofreciendo un producto único, no se trata de un bien de primera necesidad. Es altamente sustituible. Por ejemplo, si el cliente no está de acuerdo con cualquier aspecto de la negociación de la compra de la obra que le ofrece Global Galleries, fácilmente puede cambiar de opinión y comprar cualquier otra obra de otro artista o galería o simplemente ninguna sin que suponga ningún coste para el cliente.

##### 5- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La amenaza para Global Galleries es muy grande ya que si los dos le gustan un cuadro puede sustituir a otro fácilmente. Sin embargo, la ventaja para Global Galleries la encontramos en los precios. Ya que es Global Galleries quien puede ofrecer los productos (obras de arte) a precios más bajos que sus competidores precisamente porque trabajamos con artistas noveles. Los precios que alcanzan algunas obras de artistas ya consagrados son excesivamente elevados y no asequibles para todo el mundo. De esta manera las personas que estén interesadas en el arte pero que no dispongan de tanto dinero acudirán a Global Galleries para adquirir obras originales a un precio más reducido. Contando que la función a la que van destinadas las obras sea de decorar y no se trate de un coleccionista.

## 2.4. La competencia

La competencia es toda persona o empresa que comercialice lo mismo que nosotros en el mercado. Son nuestros rivales, y cuanto mejor les conozcamos mejor sabremos cuales son nuestros puntos fuertes y débiles, y así poder reforzar a los mismos.

¿Qué producto o servicio utilizan en la actualidad sus posibles cliente? ¿Si no nos compran a nosotros, le compran a otro? ¿Se las apañan sin dicho producto?

Nosotros consideramos que en Valencia no existen competidores directos que tengan una empresa y ofrezcan unos servicios de gestión cultural y promoción de jóvenes artistas como ofrecemos nosotros. O al menos con las mismas características que tiene nuestra empresa. Lo que si que existen son muchas galerías de arte, que harían la competencia a una parte de nuestra empresa, ya que estas pretenden vender la obra de su cliente, como hacemos nosotros. En cierto modo podemos considerar a las galerías clientes y competidores al mismo tiempo.

Como hemos comentado en el apartado anterior, si nuestro cliente no compra arte a nuestra empresa, es porque probablemente no le guste, y entonces si que acudiría a otras galerías. Pero si el cliente va a comprar por inversión, comprará en base a lo que más se ajuste económicamente a su bolsillo, y también con vistas a la revalorización en un futuro.

Muchas galerías de arte, que pueden ser nuestros competidores, cuentan con la baza de tener un nombre. Esto juega en contra nuestra, ya que una empresa con fama y nombre siempre va a tener más prestigio que una que acaba de empezar y nadie conoce. La

gente del mundo del arte ya conoce esas galerías desde hace años, y nosotros tenemos que hacer un esfuerzo por hacernos un hueco en ese mundo.

Para conocer nuestros competidores,(en este caso las galerías de arte, o locales dedicados al arte) al igual que a nuestros clientes, es mejor contestar a una serie de preguntas como por ejemplo, quiénes son y dónde están: como ya hemos explicado anteriormente, a parte de las galerías de arte, nuestros competidores son cualquier empresa que se dedique a la promoción y distribución artística , así como marchantes de arte y managers artísticos.

Obviamente no son nuestros competidores todas estas empresas a nivel mundial, sino las de nuestro ámbito geográfico: en Valencia. Según nuestro punto de vista, lo que nos debe diferenciar de nuestros competidores es la calidad de nuestros servicios y productos, en concordancia lógica con un precio. Es decir, nos vamos a esforzar en conseguir la mejor calidad-precio del mercado.

En el mundo del arte, muchas veces se habla de cifras astronómicas, dependiendo de las piezas que se estén comprando o vendiendo. Nuestra filosofía, desde un principio ha sido la de intentar propulsar la carrera artística de jóvenes que hoy en día no lo tienen fácil en el mundo del arte. Esa ayuda supone un esfuerzo que nuestra empresa está dispuesta a hacer, rebajando el precio un poco más que el resto de nuestros competidores, y así ser más asequibles.

## 2.5. Análisis DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1- Recesión económica.</p> <p>A2- Poca afluencia de público joven en los museos.</p> <p>A3- Competencia con años de experiencia.</p> <p>A4- IVA muy elevado para las galerías.</p> <p>A5- Falta de iniciativa privada</p> <p>A6- Falta de formación en Arte Contemporáneo</p> <p>A7- Las galerías son empresas pequeñas.</p>	<p>O1- Internet como plataforma para vender las obras.</p> <p>O2- Aumenta el interés por el arte.</p> <p>O3- Gran número de jóvenes artistas.</p> <p>O4- Carencias en la competencia.</p> <p>O5- Gran número de turistas extranjeros con alto poder adquisitivo que visitan España.</p> <p>O6- Número elevado de matriculaciones en enseñanzas artísticas.</p> <p>O7- Redes sociales</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1- Gran inversión inicial.</p> <p>D2- Gastos de promoción.</p> <p>D3- Dificultad para fijar el margen de beneficio.</p> <p>D4- Poca experiencia en el sector</p> <p>D5- Posibilidad de que algunas galerías no estén interesadas.</p> <p>D6- Posibilidad de que los artistas no estén interesados.</p> <p>D7- Poca interés de los coleccionistas</p>	<p>F1- Trato personal de calidad con los clientes.</p> <p>F2- Responsabilidad y seriedad en las negociaciones.</p> <p>F3- Garantía del sello Global Galleries.</p> <p>F4- Versatilidad.</p> <p>F5- Imagen de empresa reconocible y atractiva.</p> <p>F6- Infinidad de productos a ofrecer.</p> <p>F7- Servicio de Atención al Cliente</p>

## AMENAZAS:

**A1-** Desde finales de 2007 España está atravesando un período de recesión económica con una tasa de paro superior al 20% de la población activa y con unas reformas que dejan, entre otras medidas, una subida de impuestos. Se prevén dificultades y no se sabe a ciencia cierta cuando se recuperará la economía en su totalidad.

**A2-** Según datos del Ministerio, el porcentaje de personas que visitan los museos es muy bajo, pese a que ha ido aumentando gradualmente desde el año 2004. El porcentaje de población que visitó museos en 2007 (último año en que se realizó la encuesta) es del 15%, mientras que a las exposiciones solo acudió un 12%. Por su parte las galerías de arte recibieron al 6,1%.

**A3-** En la actualidad ya existen varias galerías de arte en Internet que realizan una labor similar a la de Global Galleries. *Artelista* ([www.artelista.com](http://www.artelista.com)) es una de las más exitosas y ya cuenta con 700.000 usuarios, más de 78.000 artistas y exponen más de 660.000 obras de artistas de todo el mundo.

**A4-** Los galeristas manifiestan su descontento debido a que a ojos del Ministerio de Hacienda no son considerados propios de la Industria Cultural, por lo tanto, mientras que actividades como el cine o el teatro presentan un IVA del 7%, para las galerías el IVA es del 16%. Además, con la reciente subida de este impuesto las galerías

tienen que pagar un 18% de IVA mientras que a las demás actividades culturales se les ha fijado un 9%. España es el país con el IVA más alto de toda Europa lo que hace que se pierdan clientes y competitividad, ya que esta medida hace que los coleccionistas españoles compren fuera de España.

**A5-** Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la cultura en España es que depende casi al cien por cien de la iniciativa pública, lo que dificulta mucho su expansión debido a la falta de iniciativas empresariales o mecenas privados que quieran invertir dinero.

**A6-** El arte contemporáneo se ha ido convirtiendo en un negocio muy elitista reservado para las minorías ricas. La mayoría de la población carece de información sobre este arte por lo que les es muy complicado comprender o reconocer una obra de arte contemporáneo y este punto es imprescindible ya que a la gente le gusta algo que es capaz de entender.

**A7-** Las galerías son PYMES muy vulnerables y artesanales, por lo que pueden no superar con éxito una época de crisis. De hecho, la mayoría de galeristas o ,en general, gente dedicada al arte, no posee éste último como su único oficio, si no que es una actividad que combina con otras cosas. En una encuesta realizada por la web "Arteinformado" un 25% de las galerías cerrarán este año a causa de la crisis.

## OPORTUNIDADES:

**01-** La posibilidad de venta de obras de arte a través de Internet. Gracias a las posibilidades que ofrece la red, las obras de los artistas que expongan en nuestra web pueden llegar a un mayor número de personas y lugares de todo el mundo.

**02-** Se está empezando a despertar en un sector cada vez más amplio de la sociedad un interés por el arte. Hasta ahora el arte se había reservado para la clase alta de la sociedad debido a los altos precios que se manejan y que no son asequibles para la gran mayoría. En consecuencia el arte era algo que se había quedado para unos pocos dejando excluidos a grandes sectores de la sociedad. Debido a que Global Galleries trabajaría principalmente con artistas noveles, que todavía se están formando o que acaban de iniciar su carrera artística, podríamos ofrecer obras originales a un precios más reducidos de los que podemos encontrar en la actualidad.

Según los últimos datos del Ministerio de Cultura; en 2008, tanto el numero de personas con empleos dedicados a actividades culturales, como el número de empresas dedicadas al arte, como la financiación pública y privada; han ido aumentando progresivamente desde 2004, año en el que se empezó a realizar el estudio y que recoge los datos hasta el 2007. De lo que se puede deducir que el interés por el arte comienza a aumentar.

**03-** Existe un gran número de jóvenes con inquietudes artísticas que buscan soporte para hacerse visibles. Ese soporte podría ser Global Galleries ya que gracias a nuestros acuerdos con diferentes galerías organiza una exposición del artista y pone a la venta sus obras. También ofrecer el proceso de compra-venta on-line.

**04-** Las galerías de arte, de venta, o de promoción artística on-line en España, todavía no están muy bien desarrolladas y no facilitan la interactividad y el fácil manejo de la página.

**05-** España es el segundo país del mundo que recibe más turistas extranjeros según la Organización Mundial del Turismo, solo se nos adelanta Francia. España recibió un total de 58,5 millones de turistas extranjeros durante el año 2006, de los cuales la Comunidad Valenciana recibió a 5,5 millones. Los tres principales países que nos visitan son Reino Unido, Alemania y Francia. Muchos de ellos, los que pertenecen a las clases más altas, fijan su segunda residencia en las costas de la Comunidad, Global Galleries les ofrece la posibilidad de comprar obras de arte originales de artistas nacionales.

**06-** Durante el curso académico 2008-2009 se registraron más de 300.000 alumnos matriculados en enseñanzas artísticas. Los alumnos que cursaban el Bachillerato artístico o seguían estudios de formación profesional referidos al ámbito de la cultura representan un 4% del total, los matriculados para la enseñanza universitaria en Bellas Artes ascendían a más de 96.000.

**07-** No hay que olvidar las redes sociales. En concreto, Facebook cuenta con 500 millones de usuarios, once de ellos pertenecen a España, y el español es la segunda lengua más utilizada en Facebook. Cada día más los ciudadanos toman decisiones sobre a qué museo ir o qué libro leer basándose en las informaciones que encuentran en las redes sociales. Las galerías todavía no están utilizando estas herramientas todo lo que deberían, solo un 38,8% utiliza las redes sociales y solo publican dos o tres anuncios al mes.

## DEBILIDADES:

**D1-** Sacar adelante un proyecto como el de Global Galleries requiere de una gran inversión inicial, dedicada casi en exclusividad a campañas de promoción y publicidad.

**D2-** Una vez la inversión inicial está echa y la empresa está en marcha, se necesitan inversiones de dinero para promocionar las exposiciones de los artistas en las galerías. Ya que el éxito de a empresa depende, entro otras cosas, de la gente que acuda a las galerías a ver las exposiciones y a comprar las obras.

**D3-** Una de las dificultadas con las que se encontrará la empresa será la de fijar los precios y el cómo se efectuará la división de los beneficios, sobretodo porque hay que tener en cuenta que se reparte a la galería y al artista también. Las diferentes galerías y los diferentes artistas tendrán peticiones diferentes, el precio final que se le ponga a la obra saldrá de una negociación previa con el artista y con la galería, también influye mucho el tamaño y el tipo de obra que sea. Esto supone ganancias y pérdidas inestables para la empresa.

**D4-** Debido a que Global Galleries es una empresa nueva, no goza de experiencia en el sector, lo que puede ser un factor que juegue en su contra. Lleva tiempo crear una cartera de clientes y galerías sólida.

**D5-** Existe la posibilidad de que por circunstancias o normas de la galería éstas no estén interesadas en iniciar un relación con Global

Galleries, por lo que nos dificultaría las posibilidades de organizar tantas exposiciones como se tienen previstas.

**D6-** Es posible que el artista sea autónomo y capaz de buscarse sus propios contactos, no necesite los servicios de una empresa como Global Galleries y no esté interesado un reparto de beneficios.

**D7-** Los coleccionistas se dejan alrededor de 100.000 euros anuales en la compra de obras de arte, convirtiéndose así en la principal fuente de ingresos de las galerías. El problema, es que estos coleccionistas se gastan el dinero en obras de artistas de renombre y ya consagrados. Global Galleries ofrece obras de artistas noveles todavía no conocidos, por lo que muchos de los coleccionistas no estarán interesados en dejarse el dinero.

#### FORTALEZAS:

**F1-** El trato personal de calidad con los clientes es uno de los valores sobre los que se funda la empresa. Global Galleries no es sólo la marca, también es sinónimo de honestidad, originalidad y buen gusto, para que nuestros artistas y compradores tengan confianza ciega en la empresa.

**F2-** La empresa garantiza la responsabilidad y la seriedad en las negociaciones, nuestro objetivo no es ganarle dinero a las galerías y a los artistas sino que se lleve a cabo una gestión que beneficie a todas las partes implicadas.

**F3-** Garantía del sello Global Galleries. La empresa se encarga de filtrar y seleccionar las obras de arte que respondan a su estilo. Las obras seleccionadas deben ser de calidad, que representen el buen gusto, originales, respondiendo a las tendencias pero con cabida para lo clásico. En definitiva, el sello Global Galleries significa distinción y exclusividad a precio razonable y con total garantía.

**F4-** Global Galleries es una empresa muy versátil debido a sus múltiples actividades. Es decir, las funciones que desempeña Global Galleries como empresa son varias. Por un lado nos dedicamos a escoger artistas para exponer sus obras en nuestra página web y ponerlas a la venta. Por otro, negociamos con las galerías para poder organizar exposiciones en sus salas de los artistas que nos contraten para poner sus obras a la venta. Además Global Galleries organizará concursos de fotografía, pintura etc. Son funciones distintas pero complementarias lo que convierte a Global Galleries en una empresa muy completa.

**F5-** Global Galleries ofrece una imagen de empresa reconocible y atractiva. Ese es uno de los objetivos principales.

**F6-** El arte se materializa en infinidad de formas, de esta manera los productos que podemos ofrecer son muchos: esculturas, pinturas, fotografías, joyas...

**F7-** Desde Global Galleries empleamos técnicas de marketing relacional que se basan en conseguir la satisfacción del cliente y de esta manera fidelizarlo. Global Galleries contará con un departamento

de Atención al Cliente especializado y profesional que resuelva las dudas, recoja las sugerencias, facilite los procesos de compra-venta y posicione a Global Galleries por delante de sus competidores.

## 2.6. Estrategias

Una vez completado el análisis DAFO el siguiente paso consiste en crear estrategias que nos permitan mantener a la empresa, resistir a la competencia, aprovechar nuestras oportunidades y fortalezas e intentar minimizar las debilidades a la vez que combatimos las amenazas.

Si bien es cierto que el número de personas que visitan museos o exposiciones no es muy elevado, el número de personas que navega por Internet lo es. En la página web de Global Galleries existe la posibilidad de comprar las obras de los artistas que trabajen con nosotros sin necesidad de moverse de casa. A través de un sencillo proceso los internautas podrán acceder a la visualización de todas las obras y quedarse la que más le gusta. Además Global Galleries estará presente en redes sociales como Facebook o Tuenti donde se anunciarán las exposiciones que estamos realizando o los artistas con los que estamos trabajando. Como ya hemos visto con anterioridad es un factor que las galerías no están explotando pero donde se encuentran millones de posibles clientes.

Según hemos podido comprobar parece que el interés de la sociedad por el arte va aumentando, pero los precios son tan elevados que la gran mayoría no se lo pueden permitir. Sabiendo que Global Galleries trabaja principalmente con artistas noveles podemos ofrecer obras originales y fijar un precio lo suficientemente razonable para que alguien que esté interesado se lo pueda permitir, pero no tan barato

que vanalice el trabajo del autor. El principal público objetivo sería en nuestro caso, jóvenes de entre 30 y 40 años, de clase alta con trabajo estable que están buscando independizarse y que quieren gastarse el dinero que ganan trabajando. Muchos de ellos están interesados por el arte pero no se pueden permitir pagar los precios tan elevados, para ellos Global Galleries es la empresa perfecta ya que tienen garantizadas obras originales, de calidad y con buen gusto para decorar su nueva casa o para regalo etc.

Global Galleries realiza filtros de selección para los artistas con los que trabaja. Eso es beneficioso para la empresa en varios aspectos. Primero, porque el hecho de haya un jurado y una selección obliga al artista a esforzarse al máximo y entregar su mejor trabajo a la vez que impide el paso de aficionados que no tienen cualidades suficientes. Segundo, porque para los clientes saber que los artistas que están viendo han sido seleccionados de entre otros les garantiza el saber que están delante de algo que merece la pena.

Para una empresa como la nuestra, las grandes inversiones de capital van principalmente destinadas a publicitar la empresa, a la promoción de las exposiciones que se realicen u a la organización de eventos que puedan surgir. Por otro lado la inversión en infraestructuras, material y los gastos fijos es mínima.

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1. Política de producto y servicio.**

A través de un análisis de los elementos y características principales de nuestro producto podremos elaborar una estrategia de marketing para Global Galleries que nos permita posicionarnos en el mercado de la forma más favorable. Entendemos como producto las características y los factores tanto tangibles como intangibles que satisfacen las necesidades del consumidor final. Los productos y servicios son creados, principalmente, para obtener beneficios y satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Rafael Muñiz, uno de los fundadores de Visionlab y profesor de Marketing en el Centro de Estudios Financieros, la tendencia actual de los mercados se basa en el "marketing de percepciones" lo que significa que los consumidores a la hora de elegir un producto se rigen más por sus valores emocionales o externos que por su propia utilidad. Por lo tanto, es importante definir con claridad las cualidades y características tanto de nuestros productos y servicios como los de nuestros competidores, así como las ventajas que nosotros ofrecemos.

#### **A- VENTA DE OBRAS DE ARTE ORIGINALES EN GALERÍAS:**

En nuestro caso, el producto que ofrecemos al cliente son obras de arte originales. En concreto, a través de la mediación entre galerías y artistas, Global Galleries expone obras y las saca a la venta haciendo también una labor de promoción. Obviamente, los artistas y las obras son previamente seleccionados por el equipo de Global Galleries, para garantizar la originalidad y la calidad de la pieza. Global Galleries

busca que sus artistas posean un estilo propio y cercano, que en sus obras se produzca un equilibrio entre la elegancia y la innovación, lo que significa que buscamos a artistas jóvenes que tengan cosas nuevas que aportar al mundo del arte pero sin olvidarnos del estilo más clásico o sencillo, lo que sin duda, nos permitirá llegar a un público más amplio. En definitiva si una obra tiene el sello de Global Galleries es sinónimo de buen gusto y la seguridad de que la relación calidad-precio está garantizada.

## **B- VENTA DE OBRAS DE ARTE ORIGINALES A TRAVÉS DE INTERNET:**

Global Galleries ofrece la posibilidad de poner a la venta las obras de los artistas en su página web.

Desde nuestra página en Internet ofrecemos acceso a obras de los autores y añadimos una breve descripción y comentario de la obra para mayor información del visitante. Un servicio de foro en el que, quien lo desee, pueda dar su opinión sobre las obras o sobre la exposición a la que ha acudido. Además, se podrán encontrar las localizaciones de las galerías de arte con las que trabajamos y una agenda cultural donde se irán actualizando todos los eventos culturales de la Comunidad Valenciana primero, y luego, si es posible, a nivel nacional. También contaremos con una sección de noticias donde informaremos sobre todas las actividades que Global Galleries está llevando a cabo, así como noticias importantes sobre la cultura en nuestro país. Además facilitaremos una dirección de correo electrónico para que la gente pueda enviar sus dudas, cuestiones o sugerencias a nuestro equipo.

Como ya se ha dicho con anterioridad todos los artistas que pasarán a formar parte de Global Galleries se someten antes al ojo crítico del equipo de la empresa. De esta manera el cliente que se acerque a la exposición o visite nuestra página web con intención de adquirir una pieza tendrá la seguridad de que se tratan de obras con un valor artístico elevado y en consecuencia de una calidad inmejorable. Hay que añadir que cuando hablamos de obras de arte o piezas nos estamos refiriendo tanto a pinturas como a fotografías, grabados, esculturas etc.

### **C- ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES CULTURALES:**

Además, Global Galleries organizará y colaborará con la celebración de eventos culturales de relevancia así como de concursos de fotografía o pintura, de esta manera se puede garantizar a nuestros clientes, tanto a las galerías como a los artistas, que somos una empresa vinculada siempre a la vanguardia del mundo del arte. Al final, lo que se intenta conseguir es que el público identifique Global Galleries como sinónimo de alta calidad artística y elegancia.

### **D- PROMOCIÓN DE ARTISTAS Y ORGANIZACIÓN DE EXPOSICIONES**

De la misma forma, si un autor acude a Global Galleries en busca de promoción, se le ofrecerá, lo primero de todo, un trato profesional, cercano y amable por parte de nuestro equipo, le pondremos en contacto con las galerías de arte con las que trabajamos y comenzaremos las labores de promoción y organización de la

Plan de empresa: *Global Galleries*

exposición. Una vez, se concreta con la galería y el artista las fechas de la exposición, Global Galleries pone en marcha tareas de promoción de la exposición y del artista, a través de nuestra página web y de publicidad a través de trípticos o pósters y de apariciones en medios de comunicación. Para el día de la inauguración se hará una lista de invitados y se organizará un catering. Asimismo Global Galleries actúa de mediador en la compra-venta de la obra y negocia con ambas partes.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de valorar el producto es el precio con el que va a salir al mercado. En una empresa como Global Galleries el precio es difícil de predecir, tratándose de arte este punto es siempre uno de los más conflictivos. A veces, los precios son demasiado elevados lo que aleja a un gran sector del público que directamente no se puede permitir su compra. Asimismo, también hay que considerar el valor que el autor quiere dar a su propia pieza. En su papel de intermediario entre artistas, galerías y compradores, Global Galleries, teniendo en consideración todas las necesidades, fijará el precio final que sea adecuado para la pieza. No se trata de abaratar o desprestigiar la obra, sino más bien de ponerle un precio aceptable para que todo el mundo salga ganando.

Global Galleries pretende crear una marca, imagen de empresa fuerte que permanezca en la mente de los consumidores. Queremos que Global Galleries se asocie a palabras como: estilo, elegancia, vanguardia, originalidad y calidad. Y eso se refleja en todos los productos y servicios que pertenezcan o tengan relación con la empresa. Queremos hacer de Global Galleries una marca perfectamente identificable para nuestro público objetivo, además nos permite diferenciarnos de la competencia, facilita la publicidad

(junto con el logo y el slogan) y también, facilita la introducción de nuevos productos o servicios.

Entre los valores fundamentales de la empresa se encuentran el trato excepcional y la honestidad con el cliente, trabajar con esfuerzo y afán de superación, mantener y conservar la imagen de la empresa y transmitirla al resto del equipo y comprometernos con el cliente, entre otros. Lo que significa que en cualquiera de las actividades que se realicen dentro de la empresa el cliente va a sentir que está en buenas manos. Los servicios que ofrece la empresa son variados, desde todos los que se pueden encontrar en nuestra página web hasta los que implican un trato personal.

### 3.2. Política de precios

En este apartado vamos a intentar aproximarnos al proceso que seguiríamos para implementar los precios a nuestros productos y servicios.

Esta no es una tarea sencilla, puesto no podemos poner los precios que queramos sin fijarnos en nada más, a pesar de que el precio sea una variable del marketing que sintetiza más o menos la política comercial de la empresa. El precio es un equilibrio entre dos factores: por un lado tenemos las necesidades del mercado, y por otro tenemos el proceso de producción con costes y objetivos de rentabilidad fijados.

La fijación de precios en una empresa debe tener en cuenta diferentes circunstancias del momento, tales como:

1\_La consecución de los objetivos de la empresa:(para el primer año)

-Cartera de clientes de al menos 3 ó 4, organización y gestión de sus respectivas exposiciones.

-Campaña de promoción de la empresa->

Establecer primer contacto con las galerías más r elevantes de Valencia.

Poner en funcionamiento la página web.

Eventos de promoción de la empresa.

-Organización y gestión de 3 ó 4 exposiciones.

-Asegurarnos de que nos conozcan de 30 a 50 artistas.

Llegar a alcanzar estos objetivos conlleva un coste, y es uno de los que debemos tener en cuenta a la hora de implementar los precios de nuestros productos.

Si conseguimos estos objetivos, obtendremos una penetración en el mercado local a corto plazo. Con esta rápida aparición en el mercado, pretendemos frenar a posibles competidores que llevan más tiempo dentro del negocio y por lo tanto tienen ventaja sobre nosotros. Esta rápida implementación no quiere decir que nos dediquemos sólo a impulsar un servicio o producto de nuestra empresa, pero sí que es muy importante tener en mente un de los objetivos prioritarios a corto plazo: crear una cartera de clientes sólida que nos de seguridad para seguir avanzando.

## 2 Costes

La base de la que partimos en un principio es el objetivo de conseguir establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos. Este objetivo en principio no supone un coste más que temporal y de mucho esfuerzo por parte de las personas implicadas en la empresa. Pero no supone un gasto grande en productos o objetos físicos. Nuestra empresa no se dedica a fabricar un producto en el que se tenga que hacer una inversión en material determinado o en maquinaria. Esta es una de las ventajas que nos encontraríamos al principio.

Por otra parte sí que tendríamos otro tipo de gastos también comunes en otras empresas y negocios, tales como:

- Alquiler de local que sería nuestro espacio físico de trabajo, así como el acondicionamiento y mantenimiento de el mismo.
- Nóminas del personal de la empresa, que en principio serían sólo dos personas.
- Gastos de representación y relacionados con la explotación.
- Mantenimiento de la web.
- Gastos fijos y generales como: Luz, agua, comunidad, viajes, teléfono, etc.

Una vez tuviésemos organizadas exposiciones o movimiento de obras de nuestros clientes, los costes aumentarían. Con los objetivos que nos planteamos a 2 y 3 años, los gastos aumentarían aún más. Uno de nuestros objetivos es el de impartir cursos artísticos: desde pintura, fotografía e incluso escultura. Esto supondría un aumento en los gastos ya que deberíamos adquirir tanto nuevos espacios para

impartir los cursos así como el material para los mismos. Pero estos son gastos que tendríamos previstos ya que son para los objetivos que nos planteamos a medio y largo plazo.

### 3 La elasticidad de la demanda.

Por definición, la elasticidad de la demanda es “El conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ellos”. Es decir, es un concepto que se utiliza para medir la capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio.

La demanda de un bien es elástica cuando la respuesta de los consumidores ante un cambio de precio es significativa, y por lo tanto es inelástica cuando dicha reacción ante un cambio en el precio del bien es más bien pequeña.

Nuestra empresa se mueve en el amplio mercado del arte, cuya demanda es normalmente inelástica, ya que hablamos de un producto único que no se puede sustituir por otro. Por otra parte nuestra empresa trabaja en un principio a nivel local, en el cual se observa una sensibilidad de la demanda ante variaciones del precio, aspecto que se debe tener en cuenta para posibles actuaciones que apoyen determinadas estrategias comerciales.

### 4 Valor del producto en los clientes.

Necesitamos saber el comportamiento de compra de los clientes, el valor que le dan ellos a producto y cuanto estarían dispuestos a pagar por él. Esta apreciación del precio depende tanto de factores

subjetivos como objetivos, y siempre dentro de el valor que se le ha atribuido al producto por los diferentes segmentos del mercado.

El valor del arte es muy subjetivo, cada obra y cada colección es diferente y tiene distinto valor. En cada compra o venta que se realice a través de nuestra empresa, el cliente será asesorado y las obras analizadas por nuestros expertos para llegar a un precio final.

Los artistas también deben hacer una valoración sobre sus obras, y poner una cifra a la que se pretende vender en principio su obra o colección. En caso de los clientes que quieran comprar obras, es cuando deberemos analizar el valor del producto en el mercado en general y el valor que el cliente tiene sobre esa pieza en particular.

## 5 La competencia.

Es un factor más que tenemos que tener en cuenta a la hora de fijar los precios, debemos estar atentos a los movimientos las acciones y reacciones de la competencia.

Ya hemos comentado en apartados anteriores la competencia directa de nuestro negocio. Existen varias empresas que pueden proporcionar servicios parecidos a los que ofrecemos nosotros, pero nuestra competencia directa en cuanto a venta de obras de arte serán las galerías que hay en Valencia. Es en estos negocios en los que nosotros nos debemos fijar a la hora de establecer los precios y analizar la situación en ese determinado momento del producto en el mercado. Para el resto de servicios que ofrecemos en nuestro negocio, deberemos analizar las reacciones y precios de las distintas empresas de promoción artística de Valencia.

### 3.3. Política de atención al cliente

Uno de los grandes retos de la actualidad a los que se enfrentan las empresas dentro de sus políticas de marketing es el de conseguir la satisfacción del cliente. Esto significa que, para que ésta triunfe, dentro de la compañía se tiene que implantar una especie de cultura del cliente. El trato con los consumidores insatisfechos en ocasiones puede generar conflicto por ello es imprescindible motivar al personal para que trabaje con una actitud positiva y un gran sentido de la responsabilidad, además, deben ser personas con formación suficiente que le permita comunicarse con los clientes de manera educada y poder informarle o resolverle cualquier duda o cuestión que se tenga sobre el producto o la empresa.

El mercado se ha globalizado, lo que supone que la competencia aumenta y que sólo las empresas más fuertes lograrán sobrevivir. Según Rafael Muñiz, autor del libro Marketing-XXI, los empresarios saben que el coste de mantenimiento de un cliente es bastante inferior al coste de conseguir uno nuevo, y a su vez, menor al de la recuperación de un cliente perdido. Entonces, la solución es emplear un "marketing relacional" con una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos. Antes, el objetivo principal de las empresas era el de fabricar productos, con la llegada de la competencia las empresas han tenido que elaborar planes de marketing para dar con los factores que pueden diferenciar su producto del de sus competidores y en qué aspecto éste es mejor que aquel. De esta manera, los directivos de las empresas se han dado cuenta de que el fin último es siempre el cliente y que, por lo tanto, al cliente hay que mimarlo y las estrategias de la empresa deben de

estar orientadas hacia ellos. La consecuencia es que, ahora los clientes son mucho más exigentes y la venta se ha vuelto más compleja. Para Muñiz, la diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes. “Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto”.

Existen dos vías principales por las que nos debemos guiar para conseguir que nuestros clientes estén cada vez más satisfechos con el producto y en consecuencia podamos fidelizarlos: la vía externa y la vía interna. La externa es la información que recibimos por parte de los propios clientes, sobre sus costumbres y comportamientos, la vía interna esta dentro de la propia empresa y se resumiría en una política de atención al cliente apropiada. Global Galleries en su departamento de Atención al Cliente, recogerá todas las dudas, preguntas o demandas de los clientes para poder ir cumpliendo poco a poco las expectativas, ser conscientes de las nuevas tendencias de los consumidores y que ello nos permita mejorar nuestros productos y servicio. Además, desde la empresa se considera de vital importancia tener un departamento de atención al cliente competente, debido a que la información que se obtiene de ahí, bien manejada, puede convertirnos en líderes del mercado con el paso del tiempo ya que es una estrategia de marketing tan potente como necesaria, además de facilitar las previsiones de ventas y el seguimiento de las mismas.

Global Galleries tiene muy en cuenta esas premisas, y ya en los valores que constituyen los pilares básicos de la compañía el trato excepcional al cliente se considera primordial así como la imagen de empresa ( “Trato excepcional y honestidad para con el cliente” y  
Plan de empresa: *Global Galleries*

“Conservar la imagen de la empresa y transmitirla al resto del equipo” ). En el caso de Global Galleries al ser una empresa reciente y pequeña, el departamento de Atención al Cliente no será independiente, el departamento como tal seguirá existiendo pero estará compuesto por comités internos formados por personal de los distintos departamentos de la empresa, que trabajen de forma objetiva para separar ambas funciones dentro de la empresa y pueda trabajar casi como un departamento independiente. Es imprescindible para ambos casos que el personal empleado tenga la formación suficiente para poder ofrecer un trato educado y responsable, pero a la vez, tiene que ser gente que conozca muy bien el funcionamiento de la empresa y todo sobre nuestros productos y servicios para poder dar respuesta a cualquier duda o cuestión que se les plantee. A su vez, el personal del departamento de Atención al Cliente debe ser flexible e innovador en las ideas que permitan encaminar a la empresa al liderazgo del mercado.

Para ir concretando, las funciones que el departamento de Atención al Cliente tendría son las de informar, satisfacer las necesidades y fidelizar al cliente realizando las tareas de atención de llamadas y de solicitudes, así como un control y seguimiento que permita la satisfacción de los mismos. Asimismo para que sea un departamento eficiente debería estar muy bien estructurado separándolo en secciones para favorecer la especialización del trabajador y ofrecer la máxima calidad en el servicio, además de delimitar las responsabilidades. Esto es, si dividimos el departamento por secciones, cada uno de los trabajadores será especialista en su sección lo que permitirá al cliente que se ponga en contacto con la empresa una mayor precisión a la hora de recibir la información y esto se transformará en la fidelización del cliente con nuestra

empresa debido a la rapidez y eficacia del servicio. Además se delimitan las responsabilidades, por lo que para los jefes es más fácil descubrir qué o quién está fallando y poner remedio en caso de que sea necesario. Lo fundamental de crear estructuras es realizar un análisis a fondo del flujo de trabajo para realizar las asignaciones proporcionadamente.

En resumen, Rafael Muñiz indica las principales áreas de actividad del Servicio de Atención al Cliente que son:

#### **A: Consecución y fidelización de los clientes**

Las personas que forman parte del departamento de Atención al Cliente de Global Galleries trabajan con la premisa de la amabilidad y servicialidad para con los clientes. De esta manera, cualquier cliente que se ponga en contacto con el departamento recibirá un trato personalizado y cordial, lo que supone la satisfacción del cliente, que es, en parte, una manera de fidelizarlo. Al ser una empresa pequeña, el departamento de Atención al Cliente estará formado por gente que, a su vez, pertenezca a otros departamentos. Global Galleries impartirá cursos de formación específicos a esas personas para garantizar la profesionalidad del servicio.

#### **B: Minimizar el tiempo de servicio**

Esta es una de las premisas fundamentales en las que se basa el funcionamiento de la Atención al Cliente dentro de Global Galleries. El objetivo es ofrecer un servicio satisfactorio y eficiente robándole el menor tiempo posible al cliente que tenemos al otro lado del teléfono.

De esta manera también evitaremos tiempos de espera de otros clientes que también quieran contactar con nosotros.

#### **C: Acelerar los cobros**

El departamento de Atención al cliente dispondrá de todas las herramientas e informaciones necesarias para facilitar el proceso de compra-venta de las obras de arte. También podrá resolver cualquier duda sobre el proceso de compra a través de Internet. De esta manera se facilita el proceso de compra y el de cobro.

#### **D: Descubrir las áreas de mejora**

Puesto que el departamento de Atención al Cliente es el que más contacto directo tiene con éste, será el encargado de averiguar gracias a las dudas, las cuestiones y las sugerencias que depositen nuestros clientes, qué áreas de la empresa se deberían mejorar, o qué cosas no están teniendo éxito y se deberían cambiar. Ayudando así a la empresa a ganar clientes y fortalecer su imagen. Conforme pase el tiempo, también se podrían realizar pequeñas encuestas a nuestros clientes para mejorar nuestros productos y servicios.

#### **E: Marcar las tendencias del mercado**

El personal especializado en el servicio de Atención al Cliente tendrá un amplio conocimiento y realizará estudios a través de encuestas sobre las tendencias del mercado, sobre los gustos de los clientes y sobre el rumbo que toman nuestros competidores. De esta manera poseerá información muy útil para el futuro de la empresa.

## **F: Detectar rápidamente la entrada de la competencia**

Otro de los objetivos fundamentales del departamento es controlar a nuestros competidores y ser capaces de detectar si han entrado nuevas empresas competidoras al mercado.

## **G: Actuar como fuente de información**

Como ya hemos ido comentando en los párrafos anteriores, en definitiva, el servicio de Atención al Cliente deberá ser fuente de información tanto para los clientes, como para la propia empresa. Puesto que, cuanta más información obtenga la empresa sobre los mercados, competidores, gustos de los clientes etc más fuerte se hará y mejorará su futuro; y cuanta más información y de mayor calidad obtengan nuestros clientes, más satisfechos quedarán con los servicios que ofrece Global Galleries lo que supondrá su fidelización y lo más seguro le llegada de más clientes.

Otra cosa importante a tener en cuenta es que los procedimientos del departamento deberán ser ágiles y flexibles para facilitar la actividad y no crear problemas.

## **CUSTOMER FOCUS:**

Es inevitable hablando de la atención al cliente detenerse a explicar el "customer focus". Una empresa ve un hueco en el mercado e intenta llenarlo, es entonces cuando se da cuenta de que, a día de hoy, para ser competitiva es necesario saber lo que quiere el cliente, y de ahí nace el concepto de "customer focus" que en su traducción al español

apela a la atención que debe tener la empresa sobre el cliente que es, al final, el que lleva las riendas. Una empresa en el mercado sobrevive produciendo bienes y servicios que las personas necesitan o están dispuestas a comprar. Muchas compañías hoy en día emplean el "customer focus", esto implica que la empresa centra sus actividades y productos dependiendo, generalmente, de tres factores que son:

0. Basándose en la información que reciben de sus clientes, a sea a través del servicio de Atención al cliente o de encuestas. Cualquier aspecto del producto es una respuesta a las necesidades de los clientes potenciales.
1. Basándose en la experiencia o la intuición de trabajadores de la empresa especializados que tengan la capacidad de intentar preveer hacia dónde va a moverse el mercado y cuales van a ser las nuevas tendencias a seguir.
2. Innovación del producto. Es decir, crear algo totalmente nuevo o mejorar el producto que ya existe adelantándonos a lo que quieren los clientes.

### 3.4. Objetivos de marketing

Son los objetivos que nos debemos fijar para realizarlos en un margen de tiempo determinado. Es recomendable que sean desafíos , pero que no sean metas imposibles de alcanzar. Para alcanzar los objetivos debemos poner en práctica las estrategias que tenemos planeadas en la empresa. Todos los objetivos hacen referencia al mercado, por lo que es muy importante su estudio.

A continuación vamos a enumerar 3 objetivos de marketing que queremos ver realizados en un plazo de, como máximo 3 años. Dentro de estos apartados están algunos de los objetivos concretos que queremos para Global Galleries:

### 1 Captar:

Queremos conseguir llamar la atención de nuestro público objetivo, y que compren nuestros productos y servicios, para ellos a través de un gran trabajo de promoción para publicitar a nuestra empresa y darnos a conocer:

\*Publicitarnos en revistas especializadas de arte

\*Ponernos en contacto con los medios de comunicación (prensa y radio)

\*Creación de carteles y trípticos para repartir en Universidades, Galerías y en espacios culturales.

\*Puesta en funcionamiento de la página web.

\*Organización de un evento promocional de la empresa donde acudirán personajes relevantes en la cultura valenciana.

### 2 Fidelizar:

Este es un punto muy importante, no nos sirve que un cliente haya comprado una vez, sino que esté contento siempre y nos tenga en mente para la próxima vez. Una de las ventajas de tener un cliente fidelizado es que, al tener buena opinión de nuestra empresa, hace publicidad indirectamente: lo que se llama comúnmente la

publicidad boca a boca. Nuestro cliente lo comenta en su círculo de amistades y así sucesivamente.

El problema es decidir qué tipo de acciones son las que vamos a llevar a cabo para fidelizar a nuestro cliente. Es muy importante superar siempre las expectativas de lo que los clientes esperan de nosotros, es una de las claves de la fidelización. Innovar y cada año o cada cierto tiempo debe aparecer algo nuevo en nuestra empresa que le reporte beneficio al cliente.

### 3 Posicionar:

A parte de captar y fidelizar a nuestros clientes también debemos prestar atención a nuestra empresa en sí como negocio y posicionarnos en el mercado, también en la mente de nuestro público objetivo. Como hemos comentado en otros apartados, es muy importante que nuestra empresa se haya dado a conocer por lo menos en el ámbito de la Comunidad Valenciana, un buen posicionamiento en el mercado del arte es fundamental a la hora de captar nuevos clientes, tanto de nuestra geografía como del exterior. A parte de esto, también es interesante que dispongamos de algunos mecanismos o trucos de marketing para que nuestra empresa o nuestros productos estén siempre de alguna manera en el pensamiento de nuestros clientes, o por lo menos de los que los que se dedican más intensamente al mundo del arte y se mueven en este ámbito habitualmente. Al principio será muy difícil pero una de nuestras metas es llegar a formar parte de las empresas referentes en el mundo del arte en Valencia.

### 3.5. Presupuestos

#### PLAN DE INVERSIONES

	Primer año	Segundo año	Tercer año
<b>INMOVILIZADO</b>			
Gastos de establecimiento			
Inmovilizado inmaterial			
Aplicaciones informáticas	600€	150€	150€
Derechos			
Otros	3.000€	1.000€	1.000€
<b>TOTAL:</b>	<b>3.600€</b>	<b>1.150€</b>	<b>1.150€</b>
Inmovilizado material			
Terrenos			
Construcciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario	2.000€		
Equipos informáticos	1.500€		2.200€
Elementos de transporte			
Otros			
<b>TOTAL:</b>	<b>3.500€</b>		<b>2.200€</b>
Inmovilizado financiero			
Depósito y fianzas			
Otros			
<b>TOTAL:</b>	<b>0€</b>	<b>0€</b>	<b>0€</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO:</b>	<b>7.100€</b>	<b>1.150€</b>	<b>3.350€</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
Existencias			
Deudores			
Clientes			
Administraciones públicas	15.000€		
Tesorería			
<b>TOTAL:</b>	<b>15.000€</b>		
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>15.000€</b>		
<b>TOTAL:</b>	<b>22.100€</b>	<b>1.150€</b>	<b>3.350€</b>

PLAN DE FINANCIACIÓN:

	Primer año	Segundo año	Tercer año
<b>RECURSOS PROPIOS</b>			
Aportaciones de socios			
<b>TOTAL:</b>			
<b>RECURSOS EXTERNOS</b>			
Largo plazo			
Préstamo bancario	6.000€		
Hipotecas			
Capital de riesgo			
Leasing			
Otros			
<b>TOTAL:</b>	6.000€		
Corto plazo			
Pólizas de crédito		15.000€	15.000€
Proveedores			
Otros			
<b>TOTAL:</b>			
Ayudas y subvenciones	15.000€		
<b>TOTAL:</b>	21.000€	15.000€	15.000€

PROYECCIÓN DE RESULTADOS:

	Primer año	Segundo año	Tercer año
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	40.000€	65.000€	77.000€
Otros ingresos			
<b>TOTAL INGRESOS:</b>			
<b>GASTOS:</b>			
Coste ventas	4.000€	10.000€	16.000€
Gastos de personal	30.000€	35.000€	40.000€
Servicios externos			
Amortizaciones			
Alquileres	18.000€	18.000€	18.000€
Transportes	500€	1.000€	1.000€
Seguros	1.200€	1.200€	1.200€
Provisiones			
Impuestos			
Otros	3.600€	1.000€	3.350€
<b>TOTAL GASTOS:</b>	57.300€	66.200€	79.550€
<b>MARGEN BRUTO</b>	-17.300€	-1.200€	-2.550€
Ingresos financiero			
Gastos financieros	600€	650€	650€
<b>RESULTADO FINANCIERO:</b>	-600€	-650€	-650€
<b>RESULTADO ACT.ORDINARIO</b>	-17.900€	-1.850€	-2.900€
Ingresos extraordinarios			
Gastos extraordinarios			
<b>TOTAL:</b>	0€	0€	0€
<b>BAII</b>	-17.900€	-1.850€	-2.900€
<b>IMPUESTOS</b>			
Impuesto de sociedades			
Otros impuestos			
<b>TOTAL:</b>	0€	0€	0€
Resultado del ejercicio:			
<b>BENEFICIO O PÉRDIDA:</b>	-17.900€	-1.850€	-2.900€



## **4. MARCA**

### 4.1. El concepto de Global Galleries

Global Galleries es una empresa dedicada a la promoción artística de diferentes ámbitos. Pintores, fotógrafos, escultores, músicos o diseñadores son algunos de nuestros clientes, tanto artistas noveles que acaban de empezar, como los artistas más consagrados a nivel nacional.

En Global Galleries luchamos por que nuestros clientes estén satisfechos con nuestros servicios, y velamos por que las obras de los artistas tengan la mejor promoción y salida al mercado.

Apostamos firme y constantemente por el arte.

## 4.2. Imagen corporativa

### Logotipo



Color fondo:

C: 0  
M: 15  
Y: 6  
K: 0

Color tipografía:

C: 0  
M: 0  
Y: 0  
K: 0

# Tarjetas



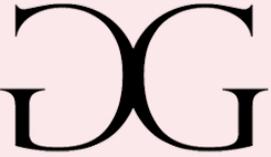
Color fondo:

C: 0  
M: 15  
Y: 6  
K: 0

Color tipografía:

C: 0  
M: 0  
Y: 0  
K: 0

### 4.3. Página web

	<i>Global Galleries</i>
Nosotros	Sobre nosotros
Aristas	Global Galleries es una empresa dedicada a la promoción artística de diferentes ámbitos. Pintores, fotógrafos, escultores, músicos o diseñadores son algunos de nuestros clientes, tanto artistas nóbeles que acaban de empezar, como los artistas más consagrados a nivel nacional.
Galerías	En Global Galleries luchamos por que nuestros clientes estén satisfechos con nuestros servicios, y velamos por que las obras de los artistas tengan la mejor promoción y salida al mercado.
Obras	Apostamos firme y constantemente por el arte.
Exposiciones actuales	
Nuestros servicios	
Contacto	

### 4.4. Localización

Hemos querido situar las oficinas en el centro de Valencia, en la zona donde se concentran la gran parte de galerías de arte. Pensamos que la localización en este tipo de negocios es muy importante. El barrio del Carmen alberga varias galerías, y algunas de ellas de las más importantes. En el corazón de este barrio es donde hemos situado nuestro lugar principal de trabajo.

#### OFICINAS:

MAGNIFICA OFICINA EN EL BARRIO DEL CARMEN, EN FINCA NOBLE SEÑORIAL-El Carmen - Valencia

**MAGNÍFICA OFICINA EN EL BARRIO DEL CARMEN, EN FINCA NOBLE SEÑORIAL.**

200 m2 repartidos en 5 amplias estancias, totalmente preparados, con suelo de

parquet, paredes lisas, techos altos, vigas de madera, ventanales hasta el suelo, carpintería de madera en blanco. A/A frío/calor. Con mucho encanto y súper económica.

Interesados contactar con Cristina, teléfono 661 775 952 -inmobiliaria-.

**Barrio:** El Carmen



## **5. Bibliografía**

### Páginas web:

[www.1arte.com](http://www.1arte.com). Competencia

[www.anahuac.mx/economía](http://www.anahuac.mx/economía) Política de precios

[www.arte10.com](http://www.arte10.com) Competencia

[www.arteyvalor.es](http://www.arteyvalor.es) Competencia

[www.aedlmelilla.es](http://www.aedlmelilla.es). Plan de negocio.

[www.Marketing-xxi.com](http://www.Marketing-xxi.com)

[www.Marketingencasa.com](http://www.Marketingencasa.com)

[www.monografías.com](http://www.monografías.com) Servicio al cliente

[www.navactiva.com](http://www.navactiva.com) Políticas de producto

[www.sizet.com](http://www.sizet.com) Marketing Consulting

[www.Mplans.com](http://www.Mplans.com) Focus customer

### Libros

- Blanchard, Ken. *iA toda máquina!*. Ediciones Granica S.A.- Barcelona, 2004.
- De Miguel Fernández, Enrique. *Introducción a la gestión I(managment)*. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial UPV. Valencia, 1993
- De Miguel Fernández, Enrique. *Introducción a la gestión II (managment)*. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial UPV. Valencia, 1993
- Mauri Castelló, Jordi. *Introducción a la organización y gestión de empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial UPV. Valencia, 2007
- Jay, Ros. *Prepare un buen plan de Marketing*. Ediciones Gestión 2000 S.A.- Barcelona, 2002.

- Sánchez Herrera, Joaquín. *Plan de Marketing: Análisis, decisiones y control*. Ediciones Pirámide- Madrid, 2001.
- Soriano Soriano, Claudio L. *El plan de Marketing*. Ediciones Díaz de Santos S.A.-Madrid, 1989.

## 6. **Anexos**

- Entrevista al Vicerrector de Cultura Joan B. Peiró López.
- Datos socioeconómicos
- Cuadros de datos socioeconómicos
- Artículos: Mundo del arte, económicos, etc.

