



Escuela de Negocios
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Título: ArteVa

Subtítulo: Democratizando el arte con un click

Alumno: Kamler, Irina Luz

DNI: 37.540.553.

Mentor: Tomas Pugliese

Argentina, 1 Noviembre 2024

Resumen Ejecutivo	3
Necesidad y Evaluación de la Oportunidad de Negocio	5
Necesidad	5
Idea de Negocio (Marketplace)	6
Oportunidad de Negocio	7
Industria y Mercado Objetivo	9
Modelo PESTEL	9
Tamaño de Mercado Potencial	12
TAM (Total Addressable Market)	12
SAM (Serviceable Available Market)	13
SOM (Serviceable Obtainable Market)	13
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	15
Rivalidad entre competidores existentes	15
Amenaza de nuevos entrantes	15
Poder de negociación de los proveedores	15
Poder de negociación de los compradores	16
Modelo de Negocio	17
Modelo FODA	17
Fortalezas	17
Debilidades	18
Oportunidades	18
Amenazas	19
Propuesta de Valor	20
Modelo Canvas - Artistas	21
Modelo Canvas - Clientes (Buscadores de arte)	23
Segmentos de Clientes	24
Canales	24
Relaciones con Clientes	24
Fuentes de Ingresos	25
Recursos Clave	25
Actividades Clave	25
Socios Clave	26
Estructura de Costos	26
Mapa de Empatía	27
Artistas	27
Buscadores de Arte	28
Modelo de Ingresos	29
Estructura (Artistas)	29
Estructura (Buscadores de Arte)	29
Estructura de Costos	30
Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma	30
Costos de Logística	30

Marketing y Publicidad	31
Costos de Operación	31
Comisiones por Transacciones	32
Costos Administrativos	32
Costos Legales	32
Plan de Marketing	32
Estrategia de Entrada al Mercado	32
Estrategia de Posicionamiento	33
Estrategia de Precios	33
Estrategia de Ventas	34
Estrategia de Promoción	34
Estrategia de Retención de Clientes	34
Socios Clave	35
Escalabilidad del negocio	36
Servicios Adicionales	36
Diversificación de fuentes de ingreso	36
Expansiones	37
Análisis Financiero	37
Costos variables y fijos del negocio	37
Costos variables	37
Costos fijos	37
Stock de Clientes	38
Venta de Suscripción Mensual (Buscadores de arte)	39
Venta Publicaciones (Artistas)	39
Estimación de Ventas	39
Estimación de Alquileres	39
Transporte de Piezas	39
Estado de Resultados (año 1)	40
Inversión Inicial y Financiamiento	41
Estado de Resultados Proyectado (5 Años) y Flujo de Fondos	41
Creación de Valor Económico (VAN)	42
Recupero de inversión	42
Conclusión	43
Anexos	44
Recursos Digitales	44
Recursos Bibliográficos	45
Encuesta a potenciales clientes	45
Entrevista a Artistas	50
Lucas Pertile, Pintor	50
Claudia Aranovich, Pintora	53
Pedro Giunta, Pintor	56

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, muchos artistas no reconocidos se enfrentan al desafío de encontrar espacios para exhibir y generar ingresos con sus obras, mientras que individuos privados, empresas y comercios buscan mejorar su entorno de manera fácil y accesible. Lamentablemente es común para aquellos que no se encuentran involucrados con el mundo del arte, no tener acceso a obras contemporáneas de bajo costo, o contacto o círculo de artistas que puedan cubrir esta necesidad. En este proyecto se presenta una solución para poder acercar a artistas con potenciales consumidores: un espacio digital que conecta a artistas emergentes con aquellos interesados en obtener obras de arte, a través de un marketplace especializado en la compra/venta y alquiler de obras de arte, incluyendo un catálogo digital para seleccionar piezas, con obras provenientes de artistas y estilos varios. A través de esta plataforma, los interesados en sumar obras a sus espacios podrán seleccionar la pieza y el tipo de transacción que mejor cubra sus necesidades, por el tiempo y el precio que los artistas definen en la plataforma.

A través de este marketplace, se ofrecerá a los artistas emergentes la oportunidad de mejorar la visibilidad de sus obras hacia diversos públicos y la ganancia que puedan obtener de estas transacciones que elijan hacer (compra/alquiler), mientras que aquellos interesados en arte a precios accesibles podrán acceder directamente a las obras de los artistas, esquivando intermediarios tales como galerías de arte y ferias presenciales para poder mejorar sus espacios con arte, ya sea que compren o alquilen las piezas. El modelo de negocio se basa en la intermediación y gestión de compra y alquiler de obras por un período definido por el artista, con opciones para renovar, comprar o devolver la pieza, incluyendo la logística para su transporte.

En Buenos Aires, la feria de arte contemporáneo ArteBA y eventos culturales como la Semana del Arte han mostrado un creciente interés tanto por parte de galeristas como de coleccionistas, resaltando la importancia del mercado de arte local y su potencial de desarrollo¹. A pesar de la incertidumbre económica en el

¹ **ART WEEK 2023 ARRIVES IN BUENOS AIRES.** *Arte al Día*. Disponible en: <https://es.artaaldia.com/>.

país, el mercado del arte argentino se mantiene activo, destacando nuevas oportunidades para artistas y espacios comerciales^{2 3}.

El mercado objetivo inicial es la Ciudad de Buenos Aires, con un enfoque en oficinas, comercios y hogares de nivel medio-alto que buscan personalizar sus espacios sin compromiso de compra permanente. Esta propuesta espera fomentar la cultura artística local y democratizar el acceso a obras originales, además de generar un flujo de ingresos sostenido para los artistas, pudiendo estos vivir de sus obras sin necesidad de una profesión y oficio alternativo.



² **Arteba: Buenos Aires art fair kicks off in style at Costa Salguero Center.** *Buenos Aires Herald*. Disponible en: <https://www.buenosairesherald.com>.

³ **arteBA | dates & info.** *Art Fair Magazine*. Disponible en: <https://www.artfairmag.com/arteba/>.

Necesidad y Evaluación de la Oportunidad de Negocio

Necesidad

La falta de oportunidades que tienen los artistas emergentes para poder exhibir y generar ingresos con sus obras aumenta la incertidumbre de poder vivir dedicándose al arte. Si bien la Ciudad de Buenos Aires es considerada como un centro cultural importante dentro de Latinoamérica, las oportunidades para artistas no establecidos son pocas, dada la exclusividad de las galerías y ferias de arte para artistas ya establecidos con obras a precios elevados, y el bajo número de plataformas destinadas al arte para poder crear espacios accesibles de exhibición e intercambio. Esto también genera dificultades para aquellos potenciales clientes que no tienen un espacio de conexión con artistas emergentes, no conocen detalladamente la industria y desean adquirir piezas contemporáneas a precios accesibles para decorar sus espacios.

Dentro de la misma problemática, son las empresas y los clientes particulares que buscan acceder a piezas que realcen sus espacios los que se enfrentan a altos costos de compra por piezas originales y una oferta limitada, y a veces inexistente, a opciones de alquiler o leasing de obras. A diferencia de otras ciudades como pueden ser Nueva York o Londres, el mercado de alquiler de obras no está desarrollado y se enfoca principalmente en ventas de piezas de alto valor y renombre⁴.

Este desencuentro entre artistas emergentes y potenciales clientes, generado por la falta de plataformas para conectar y adquirir, sea por compra o por alquiler, piezas de diferentes estilos a un costo accesible, crea la oportunidad para que un marketplace que opere como intermediario pueda impulsar la democratización del arte en Buenos Aires.

⁴ **ArteBA 2023: 'Vibrant' art fair returns offering renovation amid crisis.** *Buenos Aires Times*. Disponible en: <https://www.batimes.com.ar/news/culture/arteba-all-the-news-of-the-2023-edition.phtml>.

Idea de Negocio (Marketplace)

Se propone para este proyecto la creación de una plataforma tipo marketplace digital que sirva de intermediario entre artistas y potenciales consumidores de arte que les interese no solo comprar piezas, sino también crear espacios de arte rotativos alquilando obras de arte por un tiempo determinado.

La plataforma permitirá que los artistas se registren y expongan sus obras dentro de un catálogo interno que verán los potenciales clientes al registrarse también en la plataforma y buscar piezas que quieran comprar o alquilar. El artista podrá decidir por cada una de sus obras si quisiera venderla o alquilarla, decidiendo el precio, y el plazo en caso de un alquiler. De esta manera el artista lograría un ingreso económico a través de las transacciones concretadas en la plataforma, generando la rotación de sus obras, y generando visibilidad en un nuevo público de forma constante.

Del otro lado del proceso, los consumidores de arte podrán acceder a un mercado con todo tipo de oferta referente al arte a través de un catálogo digital, seleccionar sus piezas favoritas y decorar sus espacios, sea adquiriendo una pieza de forma definitiva o alquilando por el tiempo definido por el artista. El servicio ofrece la logística que se encarga de la distribución de las piezas entre el artista y el cliente, resolviendo uno de los mayores obstáculos para la distribución de arte en Buenos Aires. La obra volverá siempre al artista al finalizar el plazo, en caso de un alquiler, para evitar costos de almacenamiento.

El beneficio de este proyecto será de todos aquellos interesados en el mundo del arte, ya sean artistas, compradores, coleccionistas o simples curiosos de la industria, ya que el objetivo es lograr democratizar el acceso al arte, sin depender de los medios tradicionales para exhibir y comercializar obras, e instalando el mercado de alquiler de arte, para una mayor flexibilidad al momento de adquirir una pieza, y generar espacios personalizados tanto en hogares como en locales y empresas.

Oportunidad de Negocio

Buenos Aires, como capital cultural, representa un mercado dinámico y en expansión⁵ para este tipo de propuesta. Ofrecer una solución que permita un esquema flexible en la adquisición de arte encaja con una demanda de parte de individuos y empresas con la necesidad de crear experiencias únicas en sus espacios sin la necesidad de comprometerse a largo plazo con una pieza determinada.

Según el estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el crecimiento del rubro 'Artículos para el Hogar (muebles y decoraciones)' tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años:

Categoría / Rubro	Facturación (En Millones de Pesos) ⁶					Participación	Crecimiento
	2019	2020	2021	2022	2023		
Artículos para el hogar (muebles / decoración)	38.921	119.078	197.251	339.048	942.553	12 %	178 %

En este mismo estudio, se pueden apreciar las principales facilitadores de ventas⁷, siendo 'Variedad de Productos', 'Precios Competitivos' y 'Precios Visibles' los que encabezan este resultado. Sin embargo, el ítem 'Posibilidad de envíos Gratuitos' también es relevante dentro de los facilitadores mencionados por los encuestados:

⁵ **El Ojo del Arte. arteBA 2024: edición histórica para el mercado de arte argentino.** *El Ojo del Arte*. Disponible en: <https://elojodelarte.com/turismo/arteba-2024-edicion-historica-para-el-mercado-del-arte-argentino>.

⁶ **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Archivo de Informes.** CACE. Disponible en: <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>.

⁷ **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Archivo de Informes.** CACE. Disponible en: <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>.

Motivo de compra en sitio / app | %



Base 2023: 1102 casos / Base 2022: 1100 casos / Base 2021: 1100 casos

Además, existe un crecimiento en la participación de artistas en eventos culturales. La última edición de arteBA 2023 mostró una participación de más de 400 artistas, manteniendo el número desde su edición 2022, y mostrando un ascenso en comparación a ediciones anteriores⁸. Este aumento muestra un mercado artístico en expansión enfocado en la exhibición y venta de obras.

Por otro lado, la llegada de BADA (Feria de Arte Directo de Artista) al país con sus ya 12 ediciones realizadas indica un creciente interés en obras asequibles y contacto directo con el artista. En su última edición participaron 311 artistas en 2023. La venta directa entre artistas y compradores es el foco principal de este evento, enfocándose en un público que prefiere evitar intermediarios tradicionales como galerías de arte, y elige un modelo que facilite la compra directa⁹.

El modelo de alquiler suma al mercado una opción de bajo costo y adaptable ante los cambios del mercado en un contexto económico volátil. Este marketplace abre un nuevo canal de ingresos para los artistas emergentes, centrado en la exposición de sus obras, ofreciendo una alternativa a los canales tradicionales para la compra/venta de obras de arte tales como galerías, las cuales tienen un cupo

⁸ arteBA Fundación. Archivo. arteBA. Disponible en: <https://www.arteba.org/archivo#>.

⁹ Clarín. Desde 30 mil pesos: abrió BADA, la feria donde comprar obras de arte sin intermediarios. Clarín. Disponible en: https://www.clarin.com/cultura/30-mil-pesos-abrio-bada-feria-comprar-obras-arte-intermediarios_0_HA5vst8b9H.html.

limitado de artistas y tienen un costo de ingreso muy alto para el común de los artistas emergentes.

Industria y Mercado Objetivo

Modelo PESTEL

Se analizan a continuación los factores externos que pueden influir en el mercado.

Político: El ámbito político argentino es en líneas generales volátil. Con el último cambio de gobierno, las elecciones sobre políticas económicas y sus abruptos cambios influyen el poder adquisitivo de los consumidores de arte, especialmente en un contexto inflacionario, lo que puede afectar el presupuesto destinado a la inversión en este rubro. Siendo este proyecto un servicio no esencial, los recortes de presupuesto generados como consecuencia de una política orientada al recorte de subsidios y ayudas estatales, se genera una potencial amenaza a que el proyecto sea descartado o recortado dentro del presupuesto de potenciales clientes dado su costo. Políticas más amigables con la importación de bienes y servicios, como la llegada de envíos de Amazon al país, también genera una mayor competencia con productos internacionales comercializados a través de esta plataforma, que no son sólo piezas de arte, sino también piezas industrializadas de decoración.

Económico: Argentina enfrenta una alta inflación y un poder económico real muy volátil, lo que puede impactar la capacidad de compra de los consumidores de arte y su elección por un servicio no esencial dentro de su presupuesto, como ya fue explicado anteriormente. Sin embargo, también crea una oportunidad para aquellos que buscan mantener el valor de su dinero invirtiendo en activos no tradicionales e invirtiendo en artistas que potencialmente puedan llegar a estar establecidos en el mercado, incrementando el valor de sus obras. Por otro lado, la necesidad de complementar el ingreso principal con trabajos secundarios puede empujar a quienes generan obras de arte en un segundo plano a evaluar este tipo de plataformas y de generar un segundo ingreso a través de las piezas que crea, sin olvidar que traer las transacciones generadas por la compra/venta de arte a la

formalidad puede traer altas deducciones impositivas que pueden potencialmente desalentar al mercado.

Social: El interés en la cultura y el arte es fuerte en Buenos Aires, una ciudad con una gran tradición artística. La creciente demanda por experiencias culturales favorece la expansión de un modelo de negocio como el presentado en este trabajo. Al mismo tiempo, la selección del mercado para crear el MVP de este trabajo es justamente porque el 70% del mercado del arte se concentra en Ciudad de Buenos Aires, tanto sus artistas como coleccionistas y compradores esporádicos.

Tecnológico: El crecimiento del ecommerce en Argentina se aceleró en los últimos años, especialmente durante y después de la pandemia, donde las personas y la tecnología se adaptaron a un contexto en el cual esta última era esencial para poder cubrir todo tipo de necesidades en un momento donde los eventos y las interacciones estaban profundamente limitadas por la cuarentena obligatoria. Esto crea una oportunidad para plataformas digitales que conectan a artistas y compradores a través de canales digitales. La adopción de tecnologías como la realidad aumentada (AR) para visualizar obras de arte en espacios virtuales podría ser una ventaja competitiva.

Ecológico: Hay una creciente inclinación por los productos sustentables y una conciencia más fuerte por parte de los consumidores por productos que sean de fuentes que avalen esta sustentabilidad y hayan sido creados bajo condiciones éticas (salario justo, trabajo no forzado o infantil, entre otros.). Así mismo, el apoyo a artistas locales, mujeres emprendedoras y/o campañas de responsabilidad social puede atraer a un segmento específico de consumidores.

Legal: Para este proyecto, la arista más importante a tener en cuenta son las regulaciones sobre los derechos de autor y las leyes de propiedad intelectual en Argentina, especialmente en el caso de la venta y alquiler de arte. Argentina cuenta con la ley 11.726 de Propiedad Intelectual que protege los derechos de las

obras científicas, artísticas, literarias y didácticas¹⁰. Además, para poder asegurar que la plataforma cumpla con las normativas fiscales es clave poder entender y aplicar las normativas correspondientes a monotributo, dado que los artistas estarán recibiendo una contraprestación por sus obras y deberán registrarse como monotributistas para poder registrarse en la plataforma y cumplir con las normas legales. Una posible barrera podría ser la complejidad que tiene ser monotributista y manejar todo lo que a él respecta: AFIP, categorías, ingresos brutos, etc. Sin un contador o un conocimiento moderado en monotributo, esto podría representar una barrera de entrada a este proyecto.

El macroentorno nos da a entender que las plataformas digitales están cada vez más instaladas y aceptadas en el país, y que por el otro lado hay un creciente interés en experiencias culturales. Específicamente para el arte, ferias como ArteBA y BADA han tenido una alta repercusión con más artistas y más participantes que nunca en sus últimas ediciones, resaltando que existe un mercado en expansión que hoy está mayoritariamente dominado por ferias y galerías tradicionales. Si bien políticas más amigables con empresas extranjeras potencialmente competidoras de este proyecto como es Amazon, y teniendo internamente a MercadoLibre completamente establecido en el país, sigue sin haber una fuerte presencia digital de mercados de arte, conectando a artistas con potenciales compradores, aparte de ser inexistente un mercado de alquiler de obras. Este último punto es importante, dado que reduciría la barrera de entrada tanto para el artista a darse a conocer y generar ingresos con sus obras, como para el interesado en arte en poder acceder a un mercado donde informarse y acceder a piezas de todo tipo fácilmente, sin esperar la edición de una galería o feria que le permita el contacto con obras y artistas. Además este modelo marcaría una ventaja competitiva frente a otros marketplaces de arte ya en el mercado. Por más que el entorno económico pueda ser inestable, este creciente interés en el arte por parte de potenciales consumidores determina un entorno favorable para el proyecto a desarrollar.

¹⁰ **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina. Propiedad Intelectual.** *Argentina.gob.ar*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>.

Tamaño de Mercado Potencial

Para estimar el tamaño del mercado potencial, debemos considerar varios factores:

TAM (Total Addressable Market)

El TAM representa el tamaño total del mercado si el proyecto alcanzara a todos los posibles clientes. Para calcularlo fueron tomados en consideración los siguientes puntos:

- 1. Número de compradores de arte:** Según estudios de arteBA, eventos como este atraen a más de 40.000 visitantes anuales, la mayoría potenciales compradores o coleccionistas. Además, eventos como BADA demuestran que existe una sólida base de clientes interesados en arte accesible y proveniente de artistas menos consolidados, contando con aproximadamente 15.000 visitantes adicionales a los ya mencionados.
- 2. Artistas emergentes:** Con más de 400 artistas participando de ArteBA por edición y 300 artistas adicionales en eventos como BADA, hay una creciente oferta de arte accesible y contemporáneo, generando un gran mercado para conectar a estos artistas con compradores que buscan obras originales a precios competitivos. Se estima que hay aproximadamente unos 5000 artistas emergentes en la Ciudad de Buenos Aires provenientes de universidades, escuelas de arte, centros culturales y aquellos autodidactas.
- 3. Crecimiento del e-commerce:** El ecommerce en Argentina alcanzó en ventas en 2023 7.8 billones de pesos, con un crecimiento del 175% en comparación al 2022. Si bien el arte no es la categoría principal dentro del estudio de la CACE, el crecimiento del ecommerce y la búsqueda de productos decorativos o vinculados al arte y la cultura marcan un mercado en crecimiento para plataformas de arte online.

Si consideramos que el 1% del ecommerce argentino puede dedicarse a arte, productos culturales y decoración de interiores, podemos estimar que el TAM para arte en línea es de alrededor de USD 70-80 millones anuales.

SAM (Serviceable Available Market)

El SAM es el porcentaje de TAM que tiene el perfil para ser cliente de este proyecto, dadas sus características y enfoque geográfico. Para calcularlo fueron tomados en cuenta los siguientes puntos:

- 1. Mercado Objetivo:** Según los datos de la feria ArteBA, el 70% de los visitantes de la feria se concentra en el área metropolitana de Buenos Aires, de los cuales la mayoría son compradores y coleccionistas de arte contemporáneo.

Teniendo estos datos en cuenta y calculando que la Ciudad de Buenos Aires representa aproximadamente el 70% del mercado de arte en Argentina, el enfoque inicial de este proyecto será la Ciudad de Buenos Aires, y el SAM sería del 70% del TAM: aproximadamente USD 50-56 millones anuales.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

El SOM como potencial mercado que se pueda captar en los inicios del proyecto con un correcto plan de Marketing y evaluación de mercado. Para estos valores se consideraron los siguientes ítems:

- 1. Alcance:** Con una estrategia de marketing correcta y sumando las posibilidades de publicidad digital a las tradicionales, con el uso de algoritmos y una publicidad enfocada en un tipo de perfil de cliente para atraer el cliente correcto, una plataforma emergente podría capturar un estimado de 5-10% del mercado en Buenos Aires en los primeros dos años.

Por lo tanto, el SOM sería del 5-10% del SAM, lo que equivale a un total de entre USD 2.5 millones y 5.6 millones anuales en ingresos potenciales durante los primeros años.

En conclusión, el análisis del tamaño de mercado se basa en los datos del CACE, dada la dificultad de obtener datos del mercado de arte establecido por medios

tradicionales. Tal como observa Orly Benzacar, ex directora y fundadora de Meridiano¹¹ (Cámara Argentina de Galerías de Arte Contemporáneo): "*En general, los datos económicos del mercado del arte global se guardan bajo llave y con suma confidencialidad*". "*En el país, sucede lo mismo*"¹²

Sumado a esto, la informalidad en el mundo del arte es moneda corriente, dada la dificultad para vivir del mismo y, como fue mencionado en el análisis PESTEL, la carga impositiva que desalienta la compra formal de obras. Como expresa el artista plástico Milo Lockett: "*A una obra hay que sumarle sólo de impuestos (IVA, Ganancias e Ingresos Brutos) un 50% más. Y además, adicionarle el traslado. Con estos números, no hay un sistema claro que estimule el mercado interno*"¹³.

Dada esta información, y considerando un enfoque sumamente conservador, se toma el 1% de los datos del CACE para este estudio. Si bien los datos presentados en el análisis de la necesidad de mercado para el rubro Artículos del Hogar son mucho más favorables, al no ser fácilmente divisibles, se opta por este enfoque.

Por el lado de los artistas, el mercado considerado en el TAM se mantiene a través del modelo de tamaño de mercado. Esto se debe a que todos los artistas de cualquier tipo de arte al que se enfoquen, sean reconocidos o no en el mercado y estén o no en modelos tradicionales de compra/venta de arte pueden ser captados por este proyecto, inclusive en sus inicios. Si bien el MVP de este proyecto se enfoca específicamente en aquellos artistas no consagrados, el interés que pueden llegar a generar artistas reconocidos en el mercado en la plataforma es de un atractivo muy grande para potenciales clientes. Aunque cuenten ya con métodos paralelos para la exhibición y venta de sus obras, esta plataforma puede ser considerada como un método adicional para poder generar ingresos y visibilidad adicionales a los ya existentes, considerando que no dependen de un

¹¹ **Somos Meridiano. Quiénes somos.** *Somos Meridiano.* Disponible en: <https://www.somosmeridiano.com.ar/quienes-somos>.

¹² **Cronista. Qué hay detrás del mercado del arte argentino.** *Cronista.* Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-hay-detras-del-mercado-del-arte-argentino-20180423-0005.html>.

¹³ **Cronista. Qué hay detrás del mercado del arte argentino.** *Cronista.* Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-hay-detras-del-mercado-del-arte-argentino-20180423-0005.html>.

espacio físico o la edición de una feria para poder seguir comercializando sus piezas.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Se presenta el siguiente análisis para evaluar la competitividad de la industria:

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado del arte en Buenos Aires está compuesto por galerías tradicionales, ferias de arte como arteBA y BADA, y plataformas digitales. Si bien las galerías dominan el acceso a artistas consolidados, las plataformas digitales están ganando terreno, ofreciendo a artistas emergentes un canal más accesible para la exhibición y venta de sus obras. Los Marketplaces ya establecidos en el mercado, siguen sin tener actualmente una visibilidad considerable, y carecen de la posibilidad de dar un servicio de alquiler o incluso, en algunos casos, gestionar el traslado de obras vendidas hasta los clientes, siendo estos últimos los que deben pagar por el total del servicio.

Amenaza de nuevos entrantes

No hay barreras de entrada en el mercado del arte digital que sean puntualmente altas, ya que no se habla de una forma de arte en particular, como podría ser una obra de escultura en mármol, sino arte en todas sus formas. Una plataforma que logre una base de datos de artistas consolidada y opere eficientemente podría entrar al mercado y generar competencia. El desafío se basa en poder atraer a los artistas más destacados y requeridos por el público que genere atracción y retención por parte de los compradores. Una diferenciación clave en el mercado podría ser la curaduría personalizada y una experiencia de usuario más amigable y eficaz dentro de la plataforma ya sea para navegar como para el servicio posventa.

Poder de negociación de los proveedores

En este proyecto, los artistas son a su vez clientes y proveedores. Siendo que muchos artistas emergentes buscan canales paralelos a las galerías tradicionales para difundir sus obras, tienen un poder de negociación moderado a bajo, siendo

que el enfoque inicial de este trabajo serían justamente aquellos artistas que carecen del nombre, contactos o los medios económicos para poder ingresar a un medio tradicional. Por otro lado, artistas de mayor renombre tienen el poder de negociar comisiones más bajas o mejores condiciones, dado que serían los puntos de mayor atracción para atraer y retener a los buscadores de arte.

Poder de negociación de los compradores

Los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones para adquirir arte, desde ferias hasta plataformas online y galerías físicas. Esto otorga a los compradores un poder de negociación considerable, dado que pueden comparar precios y calidad con facilidad. Sin embargo, la oferta en galerías y ferias es reducida a la capacidad física del lugar en donde se celebre, la selección elaborada por la institución y los medios económicos del artista para financiar el stand o la exhibición. La inclusión de arte accesible en una plataforma marketplace puede aumentar la competitividad frente a las galerías tradicionales.

Amenaza de productos sustitutos: Los sustitutos del arte, como la decoración industrial o la compra de imitaciones a bajo costo, son una amenaza para el segmento de clientes que busca decorar sus espacios a costos reducidos o sin mayor esfuerzo por investigar y seleccionar una pieza específica para su espacio.

Las fuerzas de Porter dan a entender un mercado con marcada rivalidad, por un lado en el plano tradicional, con galerías y ferias de arte como modelos físicos de compra/venta de arte, y por el otro lado marketplaces que son rivales potenciales para este proyecto. Sin embargo, las plataformas establecidas en el plano digital no se enfocan únicamente en el mundo del arte, sino que son marketplaces de todo tipo de productos, lo que sigue dando ventaja a este proyecto en cuanto a posicionamiento, sin olvidar el factor distintivo que no tiene ninguno de estos rivales, que es la posibilidad de ofrecer alquiler de obras. Las barreras de entrada no son relativamente altas, pero el foco está en entender el poder de negociación de los proveedores, los artistas, y especialmente aquellos que adquieren renombre en el mercado, que son los principales atractivos para los clientes y deben fidelizarse rápidamente para establecer una base sólida y atractiva de proveedores para la plataforma. En cuanto a los clientes, su poder de negociación es considerable, pero la plataforma da la ventaja de ser una solución mantenida

en el tiempo en vez de las galerías o ferias que tienen ediciones esporádicas, y que permite el acercamiento al arte para competir contra las decoraciones industrializadas que tienen la ventaja de ser soluciones rápidas y accesibles para la decoración de espacios.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio es un marketplace, en el cual los artistas pagan una tarifa por exhibir sus obras y tienen la posibilidad de establecer sus propios precios para el alquiler y la compra de sus piezas, mientras que aquellos interesados en adquirir obras de arte tienen tres tipos diferentes de acceso a la plataforma que se detalla en el modelo de ingresos a continuación. El modelo se hará cargo de la logística de las obras una vez se haya generado la transacción y una vez que el plazo de los alquileres se termine.

Modelo FODA

Fortalezas

1. **Modelo de negocio innovador:** La estructura de Marketplace digital enfocada, no solo en la compra, sino también en el alquiler de obras de arte es un modelo que aún no se ha puesto en práctica en el mercado de la Ciudad de Buenos Aires y que trae una plataforma digital a un mercado que hoy se encuentra mayormente dominado por galerías con formato tradicional de exhibición y venta de piezas. Este es un modelo innovador para poder democratizar el mundo del arte, permitiendo a los consumidores tener arte accesible y disfrutar obras sin el compromiso financiero de adquirirlas permanentemente.
2. **Acceso a artistas emergentes:** Como ya demostró la feria BADA, en la Ciudad de Buenos Aires hay un mercado extenso de artistas emergentes que cuentan con la necesidad de exposición y movimiento de sus piezas de arte, y ganan terreno aquellos espacios donde los potenciales consumidores conectan con los artistas para poder tener acceso a piezas únicas de precios accesibles. El mercado digital los expondría a un público más extenso que las galerías presenciales y les daría la oportunidad de

generar un ingreso a través de sus trabajos, lo que resulta atractivo para aquel artista no consolidado.

3. **Flexibilidad para el cliente:** La plataforma cuenta con diferentes modelos de suscripción, desde un freemium hasta una modalidad premium, lo que deja que el usuario pueda optar por el modelo que se adapte mejor a sus necesidades y posibilidades económicas, permitiendo el acceso a la plataforma a diversos tipos de clientes, desde aquellos ocasionales y meramente curiosos hasta coleccionistas comprometidos o empresas que buscan múltiples piezas para decorar sus edificios internamente.

Debilidades

1. **Logística y costos de operación:** Pueden existir costos elevados en el manejo y la gestión del transporte y el seguro de obras de arte, lo cual podría influir en la ganancia del negocio, especialmente en modelos como el freemium.
2. **Dependencia de artistas emergentes:** Dado del crecimiento constante en el mercado de artistas emergentes, puede darse flexibilidad en los costos y las condiciones que los artistas puedan tener al ofrecer sus piezas, sin embargo el foco en artistas no consolidados puede limitar el atractivo de la plataforma para un segmento de clientes que sea fiel a los canales presenciales o tradicionales, o que busquen adquirir piezas muy específicas en cuanto a autores o tipos de arte.
3. **Limitaciones geográficas:** Para iniciar con el proyecto, el negocio va a estar enfocado en la Ciudad de Buenos Aires, lo que limita el tamaño del mercado en comparación con un foco nacional o internacional. Esto podría limitar el crecimiento en las primeras fases del proyecto.
4. **Competencia en el ecommerce:** A pesar del crecimiento del ecommerce en Argentina, las plataformas generalistas como Mercado Libre y Galerías en Línea tienen una presencia fuerte. Es necesario destacar el valor único de la plataforma para evitar ser opacado por estas competidoras.

Oportunidades

1. **Crecimiento del ecommerce en Argentina:** El ecommerce en el país alcanzó los 7.8 billones de pesos en 2023, representando un crecimiento del

175%, lo que abre el panorama para que plataformas digitales como la presentada en este proyecto cuenten con una estructura que le permita desarrollarse y llegar a su público objetivo.

2. **Aumento del interés por el arte accesible:** Ferias como ArteBA y BADA marcan una tendencia en crecimiento hacia el arte contemporáneo, ambas aumentando en popularidad en los últimos años, pero específicamente BADA atrayendo a interesados por arte original a precios accesibles.
3. **Inversión en cultura y arte:** Buenos Aires es un centro cultural importante en Latinoamérica, con una población con creciente interés en eventos culturales de todo tipo, desde entretenimiento hasta arte y música, lo cual hace de este mercado objetivo uno ideal para poder enfocar este tipo de proyecto.
4. **Desarrollo tecnológico aplicado al arte:** No solo son las plataformas digitales como MercadoLibre o Amazon las que pueden ayudar a dar más alcance a obras de arte, sino desarrollos tecnológicos como la realidad aumentada los que pueden utilizarse en pos de dar una experiencia más personalizada, por ejemplo, al elegir una pieza para un cierto espacio, mejorando la experiencia del comprador.

Amenazas

1. **Inestabilidad económica:** La economía argentina es inestable, con una volatilidad inflacionaria que podría potencialmente afectar el poder adquisitivo de los consumidores, reduciendo la posibilidad de que estos inviertan en arte, un servicio no esencial, especialmente cuando se trata de piezas originales.
2. **Competencia directa:** Las galerías tradicionales y plataformas como Mercado Libre o Amazon ofrecen acceso a arte original y piezas industriales, y compiten directamente con este proyecto. Adicionalmente, los artistas pueden usar sus redes sociales como canal para vender sus obras sin necesidad de intermediarios en el proceso.

En conclusión, el análisis FODA refleja en el proyecto información que ya se empezó a desarrollar anteriormente. En las 5 fuerzas de Porter se mencionan los potenciales rivales, pero es una gran ventaja el hecho de que esta plataforma se

enfoque exclusivamente en arte, y que tenga el modelo que tiene: por un lado permite el alquiler de obras de arte, y por el otro abre las posibilidades a diferentes tipos de suscripciones por parte de los clientes para que atraer a diferentes públicos, dependiendo de sus posibilidades económicas, lo que muestra flexibilidad ante un contexto económico volátil, como ya fue descrito en el análisis PESTEL tanto en su desarrollo económico como político, que vuelve a aparecer como amenaza en el presente análisis. El proyecto empieza siendo únicamente para la Ciudad de Buenos Aires, lo cual puede perder oportunidades de rápida expansión, pero ayuda también a mitigar los costos elevados que trae la logística del transporte de las piezas. Dado el crecimiento en ecommerce y el creciente interés por el arte, este proyecto tiene una ventaja competitiva que contrarresta las posibles amenazas y debilidades desarrolladas en este modelo.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la plataforma se enfoca en tres áreas principales: accesibilidad, visibilidad y sostenibilidad. Estos ejes buscan abordar de manera integral las necesidades tanto de los artistas emergentes como de los consumidores de arte en Buenos Aires.

1. **Accesibilidad:** En una economía incierta como es la argentina, esta plataforma permitirá tener acceso a obras de arte originales sin la necesidad de una compra de precio elevado o un compromiso a tiempo indeterminado por parte de un interesado en la obra. El artista definirá los precios de venta y alquiler, y el plazo para este último escenario, permitiendo a los interesados acceder a sus obras a través de un modelo de suscripción por el cual podrán personalizar sus espacios con distintos tipos de arte. Con este modelo se busca eliminar la barrera de entrada de costos altos para adquirir obras.
2. **Visibilidad:** La plataforma ofrecerá una vidriera virtual para los artistas emergentes, donde podrán mostrar sus obras a un público más amplio y diverso que en una galería o feria tradicional. En un mercado donde las oportunidades para mostrar y vender arte son limitadas, esto es de suma relevancia. Poder generar rotación de piezas de arte entre espacios

comerciales y hogares particulares y generar una conexión directa con potenciales compradores y coleccionistas ayudará a que los artistas emergentes puedan alcanzar todo tipo de audiencias y lograr un ingreso a través de ellas, en vez de tener obras arrumbadas.

3. **Sostenibilidad:** La propuesta considera también la sostenibilidad en términos de logística y conservación del arte. La plataforma se encargará de la logística del transporte de las obras, asegurando que lleguen a su destino en perfectas condiciones. Se explorarán opciones para asegurar las piezas durante el período de transporte, proporcionando tranquilidad tanto a los artistas como a los consumidores.

Estos elementos hacen que la plataforma no solo sea un medio para alquilar y comprar arte, sino una herramienta que fomente el desarrollo del mercado artístico en Buenos Aires, empoderando a artistas emergentes y mejorando la experiencia de los consumidores.

Modelo Canvas - Artistas

Perfil del Cliente:

1. **Tareas:**

- **Tareas Funcionales:** Promocionar, alquilar y vender sus obras de arte de manera accesible y continua.
- **Tareas Emocionales:** Adquirir mayor visibilidad en el mercado y generar un flujo constante de ingresos.

2. **Dolores:**

- **Poca oferta de canales de difusión:** Los artistas emergentes suelen carecer de acceso a galerías o eventos de renombre y dependen más del boca a boca para poder darse a conocer.
- **Imposibilidad de dedicarse al arte:** Los artistas emergentes no pueden generar ingresos suficientes a través de sus obras y deben buscar una profesión u oficio alternativo como principal fuente de ingresos.

3. **Beneficios:**

- **Mayor Visibilidad:** La plataforma permite llegar a audiencias que normalmente no asistirían a una galería o museo, ni comparten círculos en donde puedan acceder a artistas para adquirir obras.
- **Ingresos Recurrentes:** El modelo ofrece la posibilidad de un esquema que genere ingresos regulares a través del alquiler y venta de obras, lo que reduce la incertidumbre financiera.
- **Logística Incluida:** El transporte y la instalación de las obras queda a cargo de un tercero, garantizando seguridad, eficiencia y cuidado de las obras.

Mapa de Valor:

1. **Productos y Servicios:**

- Plataforma para alquilar obras de arte y aumentar su exposición.
- Sistema de logística para desplazar las obras.
- Plataforma intermediaria entre el artista y el cliente final

2. **Aliviadores de Dolores:**

- Aumenta su visibilidad al promover sus obras directamente a empresas y hogares que buscan personalizar sus espacios.
- Genera ingresos adicionales y recurrentes, sin necesidad de depender exclusivamente de la venta o perder su generador de ingresos (piezas de arte).
- Distribuye sus obras con facilidad y seguridad.

3. **Creadores de Beneficios:**

- Promueve la obra del artista en diferentes mercados y audiencias a través de exposiciones rotativas.
- Les proporciona seguridad logística y seguro de las piezas durante el alquiler.

Modelo Canvas - Clientes (Buscadores de arte)

Perfil del Cliente:

1. Tareas:

- **Tareas Funcionales:** Decorar sus espacios de manera accesible y flexible.
- **Tareas Emocionales:** Personalizar su entorno de manera única y con arte que refleje su estilo.

2. Dolores:

- **Alto Costo del Arte:** La compra de arte suele ser muy costosa para la mayoría de los consumidores.
- **Falta de Acceso a Obras:** Muchos clientes no conocen a artistas locales o no tienen la oportunidad de ver obras de arte originales.

3. Beneficios:

- **Acceso Asequible:** Los clientes pueden alquilar obras de arte sin necesidad de realizar grandes inversiones.
- **Rotación y Variedad:** La posibilidad de cambiar las obras de arte cada cierto tiempo permite renovar el ambiente sin el compromiso de una compra definitiva.
- **Apoyo a Artistas Locales:** Pueden generar un impacto positivo al ecosistema de emprendedores al apoyar la economía local y el talento emergente.

Mapa de Valor:

1. Productos y Servicios:

- Marketplace para alquilar arte con opción de renovación, compra o devolución al finalizar el periodo.
- Servicio de logística de las obras seleccionadas.

2. Aliviadores de Dolores:

- Reducción de costos a través de un modelo de alquiler en lugar de una compra única.
- La plataforma ofrece un catálogo curado que facilita la selección de obras para diferentes espacios, gustos y especificaciones.

3. **Creadores de Beneficios:**

- Rotación de arte para mantener la frescura en los espacios.
- Servicio logístico, lo que simplifica el proceso para los usuarios

Segmentos de Clientes

Empresas: Enfocado específicamente en office managers, personal de RRHH, dueños de pequeñas o medianas empresas, o toda persona que en cuyo rol pueda tomar la decisión sobre el uso de los espacios y decoraciones dentro del establecimiento, sea éste abierto o no al público.

Particulares: Aquellas personas que buscan personalizar sus hogares con piezas de arte pero no buscan un compromiso a largo plazo con una pieza única, sino generar diferentes espacios con piezas rotativas.

Artistas Emergentes: Aquellos artistas que no han sido consolidados en el mundo del arte aún, y cuentan con obras de arte propias que pueden poner a disposición para alquiler o venta, generando así rotación en sus piezas, visibilidad ante diversos públicos y una ganancia económica por sus trabajos.

Canales

Plataforma Digital: Un sitio web y aplicación móvil para facilitar el alquiler de obras de arte a través de un catálogo digital.

Colaboraciones con Ferias de Arte: Participación en eventos como BADA para aumentar la visibilidad y atraer clientes: tanto artistas en desarrollo como empresas y particulares que estén interesados en sumarse a la plataforma.

Redes Sociales y Marketing Digital: Estrategias de marketing para promover la plataforma y atraer a los segmentos de clientes.

Relaciones con Clientes

Soporte al Cliente: Durante el primer año de la plataforma este soporte al cliente sería realizado por los mismos fundadores de la empresa hasta lograr un volumen donde se requiera atención personalizada a artistas, empresas o particulares. Una

vez alcanzado un volumen crítico de contactos, se contratará un equipo para ofrecer este servicio.

Interacción Continua: Fomentar el compromiso y la interacción del usuario en la plataforma a través de actualizaciones sobre nuevas obras, artistas destacados y eventos a través de un sistema de mailing con novedades.

Fuentes de Ingresos

Suscripciones Mensuales: Fee que los usuarios pagan para acceder a la plataforma y alquilar obras de arte (únicamente 2da y 3ra categoría).

Comisiones por Ventas y Alquileres: Porcentaje del 20% sobre el precio total de la venta cobrado cuando un usuario decide comprar una obra o 15% si decide alquilarla

Pago por publicación: Fee que pagan los artistas para poder publicar sus obras en la plataforma.

Esta sección se detalla en el [Modelo de Ingresos](#) más adelante.

Recursos Clave

Plataforma Tecnológica: Desarrollo y mantenimiento de la página web y la aplicación.

Red de Artistas: Relacionamiento con artistas emergentes, ferias y galerías.

Equipo Logístico: Gestión del transporte y la seguridad de las obras de arte.

Actividades Clave

Gestión de la Plataforma: Manejo y actualización del inventario de obras.

Curaduría y Selección de Obras: Asegurarse de que las obras ofrecidas se alineen con los gustos del mercado y estén en condiciones para entregarse a los clientes.

Logística de Transporte: Organizar el movimiento de obras entre artistas y clientes.

Socios Clave

Artistas: Proveedores de piezas para el funcionamiento del negocio

Ferias de Arte y Galerías: Colaboraciones para la exhibición y promoción de la plataforma.

Compañías de Logística: Socios que ayuden a gestionar el transporte y la instalación de las obras.

Desarrolladores: Creación y mantenimiento de la plataforma.

Proveedores de Marketing y publicidad: Gestión de campañas para atraer y escalar el número de artistas y potenciales clientes en la plataforma.

Estructura de Costos

Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma: Inversión inicial y costos operativos continuos.

Costos Logísticos: Gastos relacionados con el transporte y la seguridad de las obras.

Marketing y Publicidad: Inversión en campañas para atraer a los usuarios y artistas

Sueldos: Costo por el equipo.

Comisiones por Transacción: Costo por utilizar pasarelas de pago.

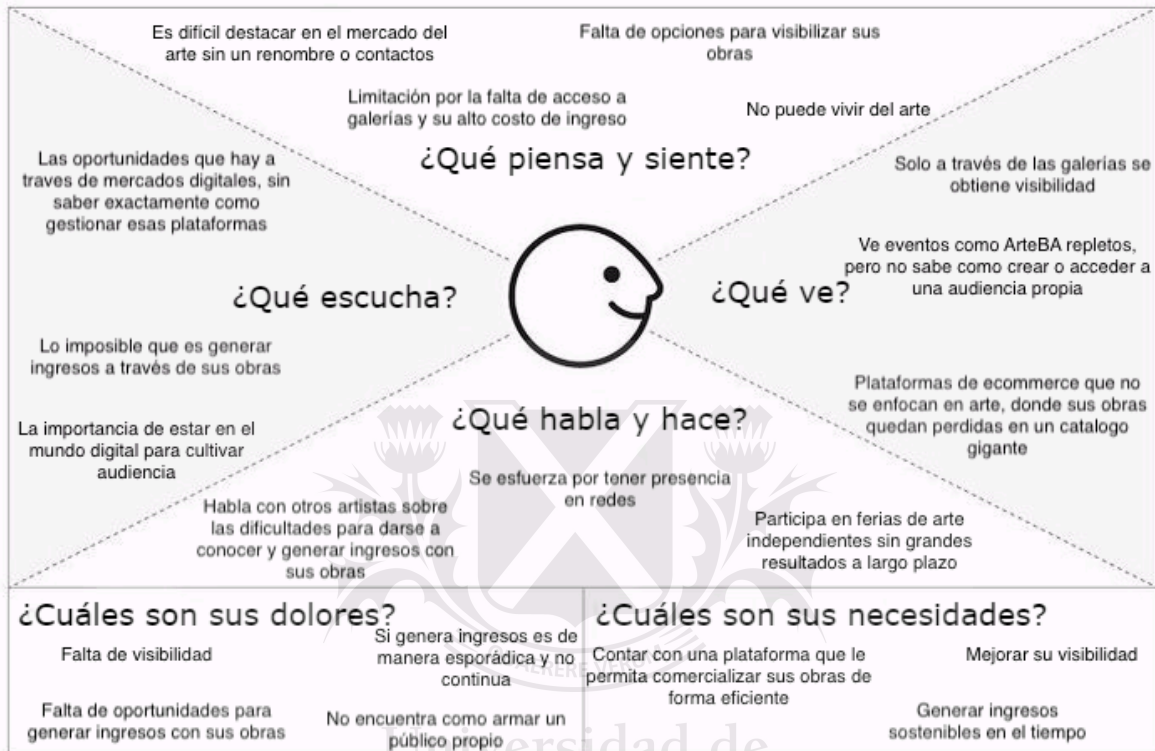
Costos administrativos: Costos varios que se suman a las operaciones del día a día del negocio.



Mapa de Empatía

Artistas

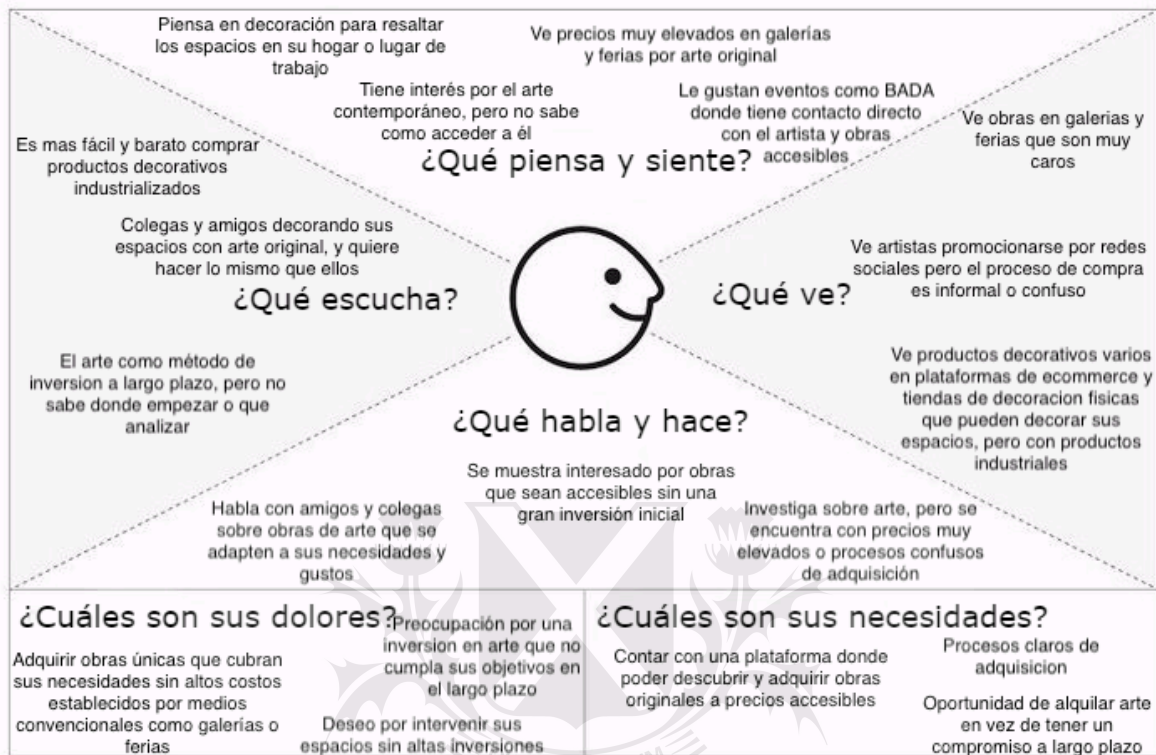
Nombre Artista emegente Edad 20 - 45 años



Universidad de
San Andrés

Buscadores de Arte

Nombre Buscador de arte Edad 30 - 55 años



Como podemos observar en los mapas de empatía, existe una conexión entre ambos perfiles que es la necesidad de generar un lugar de encuentro para poder satisfacer sus necesidades actuales con procesos claros y confiables, generando exposición y visibilidad para los artistas y facilidad de acceso para aquellos en búsqueda de piezas para sus espacios.

Ambos perfiles buscan encontrar espacios alternativos a los tradicionales como ferias o galerías donde promocionar o tener acceso al arte, y así evitar los altos costos asociados a estos espacios cuando se trata de la compra/venta de obras.

Teniendo en cuenta ambos perfiles, la plataforma de marketplace presentada en este proyecto podría cubrir los actuales dolores y necesidades de ambos perfiles, e inclusive no solo ser una alternativa sino también un medio adicional para aquellos que sí tienen acceso a galerías y ferias y no quieren abandonar esos espacios de conexión.

Modelo de Ingresos

Estructura (Artistas)

Tarifa por Obra: Los artistas pagan un one-time-fee de 10 USD por incluir cada una de sus obras en el catálogo de la plataforma. Una vez incluida la pieza en el catálogo, se encontrará disponible para los buscadores de arte.

Comisiones:

- **Venta de Obras:** La plataforma cobrará una comisión del 20% sobre el precio de venta de cada obra.
- **Alquiler de Obras:** La plataforma cobrará una comisión del 15% sobre el valor total del alquiler de una pieza de arte.

Los artistas deberán definir el precio de alquiler y venta de sus obras, como así también la duración del alquiler.

Estructura (Buscadores de Arte)

El acceso de los clientes al catálogo de la plataforma se organiza a través de tres niveles (tiers):

- **Tier 1: Freemium:**
 - **Acceso:** El acceso es gratuito mediante registro a la plataforma. A los usuarios dentro de esta categoría se les permite alquilar solo una obra a la vez, pero pueden comprar obras de manera ilimitada.
 - **Costos:** El cliente debe pagar los costos logísticos (envío desde el artista hasta el hogar o empresa).
- **Tier 2: Suscripción Mensual (15 USD):**
 - **Acceso:** Los usuarios en esta categoría pueden alquilar hasta 3 obras al mismo tiempo bajo el mismo usuario.
 - **Beneficios:** La plataforma cubre para esta categoría los costos logísticos para sus alquileres y compras.
 - **Compras:** Los usuarios acceden a poder comprar obras de arte de forma ilimitada.

- **Tier 3: Suscripción Premium (30 USD):**
 - **Acceso:** Los clientes pueden alquilar un número ilimitado de obras durante el período que cada artista defina sobre su obra.
 - **Beneficios:** Se cubren todos los costos logísticos para alquiler y compra.
 - **Compras:** Al igual que en el primer y segundo tier, las compras de obras son ilimitadas.

Estructura de Costos

Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma

- **Desarrollo inicial:** El proyecto se basa en una plataforma de ecommerce que deberá poder gestionar las altas y bajas de proveedores (artistas) y clientes (buscadores de arte), la carga de piezas de artistas que incluyan una pieza visual (fotos, videos, etc.), un catálogo de arte para exponer las piezas, un proceso de selección y pago por la pieza a adquirir y un servicio de atención al cliente en caso de que haya preguntas, quejas o comentarios una vez terminado el proceso de compra o alquiler. El desarrollo de una plataforma que incluya los puntos anteriores puede estar entre USD 30.000 y 60.000 en Argentina.
- **Mantenimiento:** Actualizaciones, soporte técnico, y demás costos para el mantenimiento de la plataforma pueden estar entre los USD 800 y 1.500 al mes, dependiendo del volumen de usuarios.
- **Servidores:** Para los servidores se considera Amazon Web Services, con un one-time-fee de USD \$9.318,51, y posteriormente un costo mensual de USD \$258,9.

Costos de Logística

- **Transporte:** Dependiendo del tamaño, peso y la distancia a recorrer, los costos de transporte pueden variar, pero se estima que para un servicio premium que asegure las obras, tenga el transporte correcto (que podría llegar a necesitar flete), y sume el tracking del envío, el costo aproximado en Buenos Aires estará alrededor los USD 25 a 50 por obra. A medida que el

volumen de transacciones aumente, se podrán negociar mejores tarifas con los proveedores.

Marketing y Publicidad

- **Publicidad digital:** Se invertirá en campañas de publicidad online como Google Ads o Facebook Ads para atraer a artistas e interesados en arte. Los costos dependen del planeamiento de la campaña, su alcance y su duración, pero se estima que una campaña mensual estaría aproximadamente entre los USD 1.500 y 3.000 al mes.
- **SEO y marketing de contenidos:** Para tener mejor posicionamiento en motores de búsqueda, desarrollar el análisis de la plataforma y su posterior gestión puede tener un costo aproximado de USD 500 a 1.000 mensuales, si se terceriza el proceso a una agencia o a profesionales en el tema.
- **Costos de publicidad en galerías tradicionales:** Según ediciones pasadas, anunciarse en BADA o contar con un espacio publicitario en la feria puede tener un costo que varía entre USD 1.000 y 5.000, dependiendo del tipo de visibilidad que se busque (carteles dentro del recinto, participación en el catálogo oficial, o exhibiciones de arte).

Se harán campañas más fuertes al inicio para lograr mayor visibilidad y luego se irá bajando el presupuesto a medida que se transicione de pérdida a beneficios en las operaciones del negocio.

Costos de Operación

Considerando un equipo para iniciar el negocio de dos personas internas (COO y CTO), y tercerizando el equipo de atención al cliente una vez que aumente el volumen de las transacciones en la plataforma, podemos evaluar el siguiente esquema:

- Gerente de operaciones: USD 1.500 a 2.000 por mes.
- Desarrollador web o CTO: USD 2.500 a 4.000 por mes.
- Equipo de atención al cliente: USD 800 a 1.200 por mes por empleado, con un equipo de inicialmente 2 a 3 personas. En total, los salarios del equipo estarían entre USD 5,000 y 7,500 al mes al momento en el que se considere contratar empleados para atención al público. En total, los salarios del

equipo operativo estarían entre USD 5,000 y 7,500 mensuales al momento que se considere contratar empleados para atención al público.

Comisiones por Transacciones

- Si bien la plataforma genera ingresos a través de comisiones de alquileres y ventas, las pasarelas de pago utilizadas en las transacciones, como puede ser MercadoPago, cobran alrededor de un 3% y 5% por el total de cada transacción.

Costos Administrativos

- Estos incluyen gastos generales como licencias, software de gestión, impuestos, contabilidad y otros costos administrativos. Aproximadamente, podrían estimarse entre USD 800 y 1,500 mensuales.

Costos Legales

Se estima una inversión inicial de USD \$3.000 en costos legales para establecer las bases y condiciones de la plataforma, y los contratos base para los usuarios, tanto artistas como buscadores de arte, sumado los contratos de alquiler que libere a la empresa de toda responsabilidad por las piezas. Desarrollado el modelo inicial, se pasará a un costo mensual por consultas e iteraciones sobre los riesgos legales de USD \$250.

Plan de Marketing

Estrategia de Entrada al Mercado

Objetivo: Introducir la plataforma en el mercado de Buenos Aires y captar la atención de artistas emergentes y compradores interesados en arte contemporáneo.

- **Segmentación de mercado:** El enfoque será inicialmente la Ciudad de Buenos Aires, donde la concentración de artistas y potenciales clientes es alta. Se segmentará a:
 - **Artistas emergentes** que buscan mayor exposición para sus obras y facilidad para poder lograr un ingreso a través de estas.

- **Consumidores jóvenes** interesados en arte contemporáneo y accesible para la decoración de sus espacios personales o comerciales, que cuenten con facilidad para manejar tecnología, sea mediante web o aplicación mobile.
- **Pequeñas empresas y oficinas** que buscan renovar sus espacios con arte rotativo sin el compromiso de una compra definitiva.
- **Plataformas de lanzamiento:**
 - **Eventos de arte:** Participación y promoción en ferias como BADA, donde el público objetivo ya está concentrado
 - **Marketing digital:** Publicidad dirigida en Instagram y TikTok para captar tanto a artistas como a consumidores.

Estrategia de Posicionamiento

Posicionamiento: La plataforma se posicionará como un espacio que democratiza el arte en Buenos Aires, donde artistas emergentes y aquellos interesados por arte accesible se conectan, generando flexibilidad en alquilar y comprar obras originales sin los altos costos que suelen estar asociados al mundo del arte.

- **Diferenciador clave:**
 - **Alquiler de arte:** La plataforma ofrece una modalidad de alquiler de obras, un servicio diferente al de las tradicionales ventas de arte, habilitando a los consumidores a renovar regularmente sus espacios sin generar un compromiso a largo plazo.
- **Mensaje slogan:** "Democratizando el arte, un espacio a la vez."

Estrategia de Precios

Modelo de precios:

- **Para artistas:** Se cobrará una tarifa por obra para incluirla en el catálogo de la plataforma, y las comisiones serán del 15% en alquiler y del 20% en ventas.
- **Para compradores:**
 - **Freemium:** Los usuarios pueden alquilar una obra por vez, cubriendo los costos logísticos.

- **Subscripción básica (USD \$15):** Permite alquilar hasta 3 obras al mismo tiempo, con los costos logísticos cubiertos.
- **Subscripción premium (USD \$30):** Alquiler ilimitado y logística incluida.

Estrategia de Ventas

- **Ventas directas a empresas:** Poner el foco interno en promocionar el acceso premium en empresas y oficinas que quieran decorar sus espacios con obras de arte rotativas, mientras que el foco de las campañas a través de agencias de marketing se enfoque en la atracción de artistas y potenciales clientes individuales.
- **Ferias y eventos:** Asistir a eventos de arte y diseño para promover el alquiler y la venta de obras a través de la plataforma, conectando con el público objetivo en directo.

Estrategia de Promoción

Campañas publicitarias:

- **Marketing digital:** Inversión en anuncios segmentados en redes sociales (TikTok, Instagram, LinkedIn) para llegar tanto a artistas como a potenciales clientes. Se pueden utilizar piezas visuales para las campañas que muestren piezas de arte originales en un espacio, sea oficinas, negocios o casas particulares.
- **Eventos presenciales:** Participación en ferias de arte (estilo BADA) y eventos con curadores locales, donde poder dar a conocer la plataforma y explorar las obras de los artistas junto con aquellos interesados en entender el funcionamiento y beneficio de la plataforma.

Estrategia de Retención de Clientes

Para fomentar la lealtad de los clientes y asegurar un flujo constante de ingresos, se proponen las siguientes acciones:

- **Programas de fidelización:** Ofrecer beneficios para los usuarios con mayor actividad en la plataforma, como acceso anticipado a nuevas colecciones o artistas más exclusivos.
- **Experiencia de usuario:** Asegurar una interfaz intuitiva y que el proceso de alquiler/compra sea fácil y eficiente, sumado a un servicio de atención al cliente accesible ante cualquier duda para mantener la satisfacción del cliente y un nivel óptimo de retención.
- **Comunicación constante:** Campaña de mailing a los usuarios con promociones de artistas que se suman a la plataforma, eventos donde se hará presencia y datos generales de cuidado del arte.

Socios Clave

Artistas: El proveedor principal del modelo de negocio son los artistas a través de sus obras. Si bien el enfoque en una primera etapa del proyecto serán los artistas emergentes únicamente, la plataforma estará habilitada para todo tipo de artistas, ya sean establecidos o no, que busquen una alternativa a los medios tradicionales, como las ferias o galerías presenciales, para la exposición y venta de arte.

Proveedores de logística: Las empresas de logística son las que gestionan el transporte de las obras de arte desde el domicilio del artista al del comprador o arrendatario. Es necesario un socio que vele por la seguridad, el manejo adecuado y la eficiencia del transporte para generar confianza en los artistas y satisfacción en los clientes.

Desarrolladores y proveedores tecnológicos: Una plataforma sólida y bien desarrollada es esencial para poder gestionar la base de datos de artistas, obras, clientes, pagos y logística. Es la base para poder garantizar una buena experiencia de usuario que genere retención de los clientes y facilite la expansión del negocio cuando se pueda crecer hacia otros mercados.

Galerías y curadores independientes: Aunque la plataforma busca ofrecer un canal digital directo, trabajar en colaboración con galerías y curadores puede añadir valor, especialmente cuando se busca generar conciencia y difusión entre los artistas sobre este proyecto.

Proveedores de marketing y publicidad: Para poder captar nuevos artistas que quieran colaborar en esta plataforma y escalar el negocio, las agencias de marketing y publicidad son importantes para optimizar campañas digitales, mejorar el SEO, y gestionar campañas a través de redes sociales y motores de búsqueda.

Escalabilidad del negocio

Si bien el proyecto presenta un modelo de negocios básico para poder lanzar el prototipo y entender su adherencia al mercado, hay varias direcciones en las cuales se podría escalar para lograr expansión y mejor adaptación y retención de potenciales consumidores. A continuación se detallan algunos ejemplos de posibles próximos pasos, una vez que el modelo inicial sea lanzado, adoptado por el público objetivo y redituable en el mercado inicial:

Servicios Adicionales

- **Curaduría automatizada:** Implementar herramientas tales como Realidad Aumentada para que los usuarios puedan proyectar la pieza a seleccionar en el espacio destinado para ello, puede generar una mejor experiencia para el cliente y un diferencial con otras plataformas como MercadoLibre o Amazon, enfatizando el enfoque de la plataforma presentada en este proyecto en piezas arte.
- **Servicio de instalación:** Se puede sumar como parte de los servicios adicionales en la plataforma un servicio a domicilio que se encargue de crear el espacio adecuado para la pieza seleccionada, con tareas tales como colgar las piezas, encuadrarlas, etc.

Diversificación de fuentes de ingreso

- **Suscripciones adicionales:** Sumado a los tiers existentes de suscripción, pueden agregarse opciones como acceso exclusivo a obras de artistas más consolidados, u obras limitadas bajo una suscripción adicional, una vez que el modelo logre atraer a artistas de mayor calibre.

- **Modelo de comisiones ajustable:** Las comisiones por alquiler y venta correspondientes a este modelo de negocio podrían ajustarse dependiendo del volumen de obras que el artista decida poner a disposición en la plataforma, para fomentar un alto volumen de piezas en exhibición y fidelizar a los artistas más aplicados.

Expansiones

- **Mercados nacionales:** Dentro de Argentina el modelo presentado podrá expandirse a otros centros metropolitanos como Mendoza, Rosario y Córdoba, ampliando el mercado local, e impulsando la democratización del arte en grandes centros urbanos, principalmente aquellos que cuenten con facilidad de transporte y logística.
- **Mercados internacionales:** A medida que la plataforma consolide su presencia en Buenos Aires, e incluso en Argentina, se podrán explorar otras grandes capitales culturales dentro de América Latina, como México o Colombia, donde el interés por el arte y el ecommerce también muestra un marcado crecimiento.

Análisis Financiero

Costos variables y fijos del negocio

Siendo este proyecto un servicio, los costos son mayormente los salarios del personal, los pagos a servicios tercerizados y el mantenimiento y desarrollo de la plataforma.

Costos variables

- Facturación de artistas por compra y alquiler de piezas
- Ingresos Brutos
- Transporte y logística sobre transacciones realizadas
- Costos de pasarelas de pago

Costos fijos

- Nómina de empleados

- Marketing y publicidad (precio fijo, podrá considerarse un % sobre la venta si se decidiera estratégicamente una vez que el negocio estuviera consolidado.)
- Hosting Web
- Servicios tercerizados
- Gastos administrativos.

Al ser la empresa completamente remota no se considerarán gastos de alquiler ni depreciaciones sobre inmuebles. El equipo fundador usará sus equipos personales para poder trabajar.

Stock de Clientes

Se busca evaluar la evolución de los clientes en el tiempo para poder hacer una estimación precisa de los buscadores de arte para el primer año sobre las membresías pagas, el churn mensual y el porcentaje de churn sobre el total de los clientes y los dos planes pagos de la plataforma. Para el cálculo del Flujo de Fondos Projectado se considerará un 5% de crecimiento en ventas por año.

Clientes en el Tiempo (año 1)												
Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consolidado												
Stock al Inicio	-	7	69	176	321	572	826	1083	1343	1606	1872	2141
Ventas (nuevos clientes)	7	65	115	175	293	320	347	374	401	428	455	482
Bajas	0	3	8	30	42	66	90	114	138	162	186	210
Stock al Cierre	7	69	176	321	572	826	1083	1343	1606	1872	2141	2413
General Attrition Rate	7	4,26 %	4,44 %	8,93 %	7,08 %	7,68 %	7,98 %	8,14 %	8,24 %	8,29 %	8,33 %	8,34 %
Plan Basic												
Stock al Inicio	0	5	53	123	225	428	636	849	1067	1290	1518	1751
Ventas (nuevos clientes)	5	50	75	120	230	250	270	290	310	330	350	370
Bajas	0	2	5	18	27	42	57	72	87	102	117	132
Stock al Cierre	5	53	123	225	428	636	849	1067	1290	1518	1751	1989
Plan Premium												
Stock al Inicio	0	2	16	53	96	144	190	234	276	316	354	390
Ventas (nuevos clientes)	2	15	40	55	63	70	77	84	91	98	105	112
Bajas	0	1	3	12	15	24	33	42	51	60	69	78
Stock al Cierre	2	16	53	96	144	190	234	276	316	354	390	424

Gracias a este análisis, podemos estimar el número de altas y bajas de clientes por mes en el primer año para hacer el estado de resultados. Sin saltos muy marcados en la economía o eventos externos tales como otra pandemia, se estima estabilidad en el crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

Aparte de este cuadro se toman en consideración los siguientes datos para poder calcular los ingresos en el estado de resultados:

Venta de Suscripción Mensual (Buscadores de arte)

- Costo por suscripción mensual (Plan Basico): USD \$15
- Costo por suscripción mensual (Plan Premium): USD \$30

Venta Publicaciones (Artistas)

- Promedio publicaciones por artista: 5
- Número de artistas (primer mes): 200
- Costo por publicación: USD \$10
- Crecimiento mensual: 5%

Estimación de Ventas

- Número de Artistas (primer mes): 200
- Costo promedio por obra vendida: USD \$500
- Comisión por obra vendida: 20%
- Obras vendidas (primer mes): 15
- Crecimiento mensual: 5%

Estimación de Alquileres

- Numero de Artistas (primer mes): 200
- Costo promedio por obra alquilada: USD \$150
- Comisión por obra alquilada: 15%
- Obras alquiladas (primer mes): 30
- Crecimiento mensual: 5%

Transporte de Piezas

- Estimado de piezas a transportar (primer mes): 45
- Costo promedio por pieza a transportar: USD \$35

Estado de Resultados (año 1)

ARTEVA (P&L) proyectado para 2023 [USD \$]													2023												
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Full Year												
Venta de suscripción mensual (buscadores de arte)	135,0	1.275,0	3.435,0	6.255,0	10.740,0	15.240,0	19.755,0	24.285,0	28.830,0	33.390,0	37.965,0	42.555,0	223.860,0												
Venta publicación (artistas)	10.000,0	10.500,0	11.025,0	11.576,3	12.155,1	12.762,8	13.401,0	14.071,0	14.774,6	15.513,3	16.288,9	17.103,4	159.171,3												
Ventas de obras	7.500,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	7.875,0	94.125,0												
Alquiler de obras	4.500,0	4.725,0	4.961,3	5.209,3	5.469,8	5.743,3	6.030,4	6.332,0	6.648,5	6.981,0	7.330,0	7.696,5	71.627,1												
Facturación Artistas (CMV)	(9.825,0)	(10.316,3)	(10.517,1)	(10.727,9)	(10.949,3)	(11.181,8)	(11.425,9)	(11.682,2)	(11.951,3)	(12.233,8)	(12.530,5)	(12.842,0)	(136.183,0)												
Costo por transporte de las piezas	(2.625,0)	(2.703,8)	(2.784,9)	(2.868,4)	(2.954,5)	(3.043,1)	(3.134,4)	(3.228,4)	(3.325,3)	(3.425,0)	(3.527,8)	(3.633,6)	(37.254,1)												
Costo pasarelas de pago (MercadoPago 3%)	(742,8)	(812,4)	(902,4)	(1.013,5)	(1.175,8)	(1.339,9)	(1.505,9)	(1.673,7)	(1.843,6)	(2.015,5)	(2.189,6)	(2.365,9)	(17.581,1)												
IIBB (3%)	(664,1)	(731,3)	(818,9)	(927,5)	(1.087,2)	(1.248,6)	(1.411,8)	(1.576,9)	(1.743,8)	(1.912,8)	(2.083,8)	(2.256,9)	(16.463,5)												
Total Ingresos	8.278,2	9.811,4	12.273,0	15.378,3	20.073,0	24.807,7	29.583,4	34.401,7	39.264,1	44.172,1	49.127,3	54.131,5	341.301,6												
Expenses																									
Marketing y Promocion	(7.500,0)	(7.500,0)	(7.500,0)	(7.500,0)	(5.500,0)	(5.500,0)	(3.500,0)	(3.500,0)	(3.500,0)	(3.500,0)	(3.500,0)	(3.500,0)	(62.000,0)												
Depreciaciones y Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-												
Mantenimiento de la plataforma	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(1.000,0)	(12.000,0)												
Servers	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(258,9)	(3.106,2)												
Fees Legales	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(250,0)	(3.000,0)												
Salarios del equipo	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(10.000,0)	(120.000,0)												
Cargas Sociales	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(2.700,0)	(32.400,0)												
Total Expenses	(21.708,9)	(21.708,9)	(21.708,9)	(21.708,9)	(19.708,9)	(19.708,9)	(17.708,9)	(17.708,9)	(17.708,9)	(17.708,9)	(17.708,9)	(17.708,9)	(232.506,2)												
Earnings Before Interest & Taxes	(13.430,7)	(11.897,5)	(9.435,8)	(6.330,6)	364,2	5.098,8	11.874,6	16.692,9	21.555,3	26.463,2	31.418,4	36.422,6	108.795,4												
IIGG (35%)	(4.700,7)	(4.164,1)	(3.302,5)	(2.215,7)	(127,5)	(1.784,6)	(4.156,1)	(5.842,5)	(7.544,3)	(9.262,1)	(10.996,5)	(12.747,9)	(38.078,4)												
Net Result	(18.131,4)	(16.061,6)	(12.738,4)	(8.546,3)	236,7	3.314,2	7.718,5	10.850,4	14.010,9	17.201,1	20.422,0	23.674,7	70.717,0												

El resultado neto de los primeros meses es negativo dados los costos elevados en comparación con las pocas ventas realizadas de membresías y piezas de arte en alquiler y venta, lo cual es de esperarse para los primeros estadios del proyecto. La tendencia es favorable hacia la mitad del primer año, generando resultados positivos.

El crecimiento en ventas toma impulso hasta la primera mitad del año, y aunque siga en crecimiento constante, el impulso merma llegando a fin de año estabilizando un crecimiento más constante y menos exponencial.

La determinación del punto de equilibrio es clave para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales. Con el desglose del flujo de fondos en un modelo mensual, el momento en el que se logra pasar al área de beneficio es en el mes 5, con un monto neto de ingresos de 20.073 USD.

Inversión Inicial y Financiamiento

Para la inversión inicial se toman los siguientes ítems:

- Desarrollo, diseño e integración de la plataforma con pasarelas de pago y bases, condiciones y documentación legal: USD \$70.000
- Pago inicial de servicio de servers (AWS): USD \$9.318,51
- Creación de bases y condiciones en la plataforma y acuerdos legales comunes para usuarios y clientes: USD \$3.000

Se toma en total una inversión inicial de USD \$82318,51, para la financiación de la misma los socios fundadores aportaran el capital inicial, no se considera tomar deuda en el futuro.

Estado de Resultados Projectado (5 Años) y Flujo de Fondos

ARTEVA					
Flujo de fondos proyectado para los próximos cinco años [USD \$]	Año Inicial				
	2023	2024	2025	2026	2027
Venta de suscripción mensual (buscadores de arte)	223.860,0	235.053,0	246.805,7	259.145,9	272.103,2
Venta publicación (artistas)	159.171,3	167.129,8	175.486,3	184.260,6	193.473,7
Ventas de obras	94.125,0	98.831,3	103.772,8	108.961,5	114.409,5
Alquiler de obras	71.627,1	75.208,4	78.968,8	82.917,3	87.063,2
Facturación Artistas	(136.183,0)	(142.992,2)	(150.141,8)	(157.648,9)	(165.531,3)
Costo por transporte de las piezas	(37.254,1)	(39.116,8)	(41.072,6)	(43.126,3)	(45.282,6)
Costo pasarelas de pago (MercadoPago)	(17.581,1)	(18.460,2)	(19.383,2)	(20.352,3)	(21.370,0)
IIBB (3%)	(16.463,5)	(17.286,7)	(18.151,0)	(19.058,6)	(20.011,5)
Ingresos Totales	341.301,6	358.366,7	376.285,0	395.099,3	414.854,3
Expenses					
Marketing y Promocion	(62.000,0)	(65.100,0)	(68.355,0)	(71.772,8)	(75.361,4)
Depreciaciones y Amortizaciones	-	-	-	-	-
Mantenimiento de la plataforma	(12.000,0)	(12.600,0)	(13.230,0)	(13.891,5)	(14.586,1)
Fees Legales	(3.000,0)	(3.150,0)	(3.307,5)	(3.472,9)	(3.646,5)
Servers	(3.106,2)	(3.261,5)	(3.424,6)	(3.595,8)	(3.775,6)
Salarios del equipo	(120.000,0)	(123.600,0)	(129.780,0)	(136.269,0)	(143.082,5)
Cargas Sociales	(32.400,0)	(33.372,0)	(35.040,6)	(36.792,6)	(38.632,3)
Total Expenses	(232.506,2)	(241.083,5)	(253.137,7)	(265.794,6)	(279.084,3)
Earnings Before Interest & Taxes	108.795,4	117.283,2	123.147,4	129.304,7	135.770,0
Interest Expense	-	-	-	-	-
Earnings Before Taxes	108.795,4	117.283,2	123.147,4	129.304,7	135.770,0
IIGG (35%)	(38.078,4)	(41.049,1)	(43.101,6)	(45.256,7)	(47.519,5)
Net Earnings	70.717,0	76.234,1	80.045,8	84.048,1	88.250,5

Net Earnings	73.317,0	78.964,1	82.912,3	87.057,9	91.410,8
Depreciaciones/Amortizaciones	0	-	-	-	-
CAPEX	0	-	-	-	-
FFL	73.317,0	78.964,1	82.912,3	87.057,9	91.410,8
Perpetuidad					717.223,2
FFL + Perpetuidad	73.317,0	78.964,1	82.912,3	87.057,9	808.634,0
TIR	113,80 %				

A través de estos análisis podemos obtener información sobre la liquidez real del proyecto, y la viabilidad del negocio. Para este caso, la tasa de retorno sobre el capital invertido (TIR), teniendo en cuenta la perpetuidad con una tasa de crecimiento del 2% y una tasa de descuento del 15% (dado el riesgo que conlleva una startup en desarrollo), da como resultado un 113,80%.

Creación de Valor Económico (VAN)

El proyecto es rentable, dado el valor positivo de la VAN por un total de USD \$181.380,71. Dado el valor positivo del VAN, se estima que el proyecto es rentable y que se espera que genere ganancias superiores al monto de capital invertido.

Recupero de inversión

La inversión inicial necesaria para empezar las operaciones será de USD \$82.318,51, como fue mencionado anteriormente.

Según la evolución del FFL en su detalle mensual, el recupero del capital total invertido, se logra en el mes 14 del proyecto.

Conclusión

ArteVa es un proyecto en búsqueda de la democratización del arte en una industria en crecimiento y con un entorno que, aunque volátil, positivo para la expansión de empresas de software en desarrollo, y un mercado de arte con oferta y demanda que solo necesita la plataforma correcta para conectar artistas con buscadores de arte que quieren optar por métodos paralelos o diferentes a las galerías de arte tradicionales.

Con los adelantos tecnológicos, el crecimiento del ecommerce durante y después de la pandemia del COVID19, y un mercado en crecimiento en cuanto a la demanda de arte y experiencias culturales, el proyecto prevé una experiencia positiva para un servicio que busca incorporar la industria del arte a plataformas digitales para poder proporcionar un canal alternativo a los ya establecidos.

Con un mercado ya probado por ferias como BADA y competidores en marketplaces de arte, ArteVa ofrece un diferencial clave con el alquiler de piezas y su modelo de suscripción que da acceso a beneficios extras que sus competidores no ofrecen, tales como el transporte de las piezas.

El análisis financiero del negocio, conservador tanto por el lado de los ingresos, como por el lado de los egresos, arroja un valor presente positivo, lo que da a entender que el proyecto podrá llevarse a cabo con un análisis favorable. Siendo el proyecto un proveedor de servicios, la inversión es relativamente baja, lo que genera un paso de resultados negativos a positivos en corto tiempo, y una inversión recuperable en el segundo año de gestión.

Anexos

Recursos Digitales

ART WEEK 2023 ARRIVES IN BUENOS AIRES. *Arte al Día.* Disponible en: <https://es.arteldia.com/>.

Arte emergente. *Objetivo Arte.* Disponible en: <https://objetivoarte.com/entrevistas/arte-emergente/>

arteBA | dates & info. *Art Fair Magazine.* Disponible en: <https://www.artfairmag.com/arteba/>.

ArteBA 2023: 'Vibrant' art fair returns offering renovation amid crisis. *Buenos Aires Times.* Disponible en: <https://www.batimes.com.ar/news/culture/arteba-all-the-news-of-the-2023-edition.phtml>

Arteba: Buenos Aires art fair kicks off in style at Costa Salguero Center. *Buenos Aires Herald.* Disponible en: <https://www.buenosairesherald.com>.

arteBA Fundación. Archivo. *arteBA.* Disponible en: <https://www.arteba.org/archivo#>.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Archivo de Informes. *CACE.* Disponible en: <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>

Comienza hoy bada, la feria de arte sin intermediarios y con obras desde 15 mil pesos. *Diario de Cultura.* Disponible en: <https://www.diariodecultura.com.ar/museos-y-artes-plasticas/comienza-hoy-bada-la-feria-de-arte-sin-intermediarios-y-con-obras-desde-15-mil-pesos/>

Cronista. Qué hay detrás del mercado del arte argentino. *Cronista.* Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-hay-detras-del-mercado-del-arte-argentino-2-0180423-0005.html>

Desde 30 mil pesos: abrió BADA, la feria donde comprar obras de arte sin intermediarios. *Clarín.* Disponible en: https://www.clarin.com/cultura/30-mil-pesos-abrio-bada-feria-comprar-obras-arte-intermediarios_0_HA5vst8b9H.html

E-commerce data portrait Argentina. *Payments CMI.* Disponible en: https://paymentscmi.com/wp-content/uploads/2024/01/2024_PCMI_E-Commerce-Data-Portrait-Arentina.pdf

El Ojo del Arte. arteBA 2024: edición histórica para el mercado de arte argentino. *El Ojo del Arte.* Disponible en: <https://elojodelarte.com/turismo/arteba-2024-edicion-historica-para-el-mercado-del-arte-argentino>

Épocas de crisis: cómo sobrevive el mercado del arte. Clarín. Disponible en: <https://www.clarin.com/cultura/epocas-crisis-sobrevive-mercado-arte-0-TrISJiLp4.html>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina. Propiedad Intelectual. *Argentina.gob.ar.* Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/propiedad-intelectual>

Somos Meridiano. Quiénes somos. *Somos Meridiano.* Disponible en: <https://www.somosmeridiano.com.ar/quienes-somos>

The Art Market. *Objetivo Arte.* Disponible en: <https://objetivoarte.com/recursos-para-artistas/the-art-market/>

Recursos Bibliográficos

Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship.* Harper Business.

Kotler, P. (2005). *Marketing Management.* Pearson.

Review, H. B. (2018). *Everything You Need to Launch and Grow Your New Business.*

Ries, E. (2011). *The Lean Startup.* Crown Business.

Siebel, T. (2019). *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction.*
Rosetta Books.

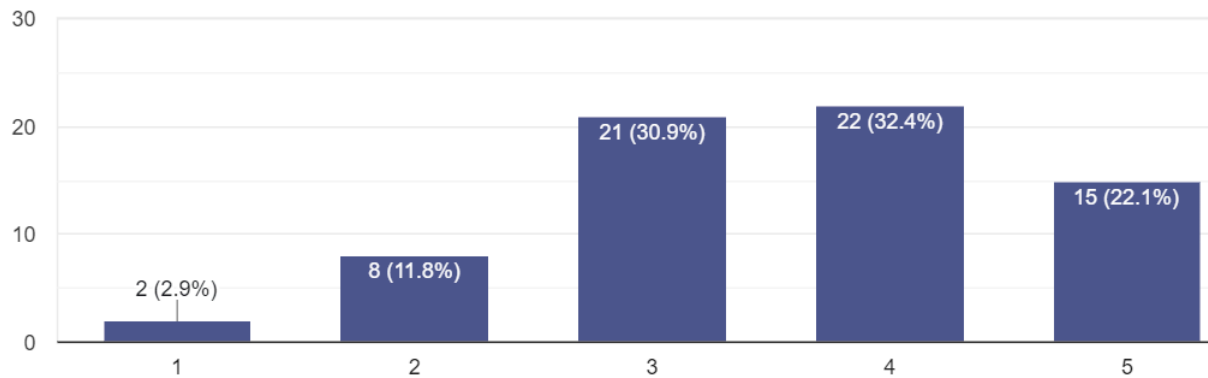
Encuesta a potenciales clientes

Para esta encuesta fueron obtenidas 68 respuestas.

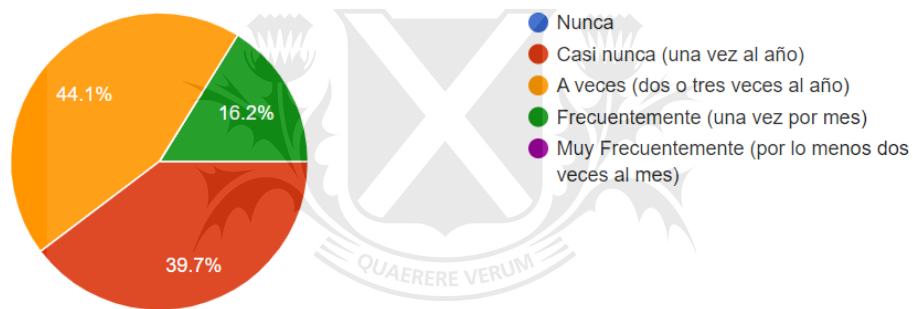
1 se considera valor mínimo, 5 valor máximo.

Los encuestados contaban con una descripción aproximada del proyecto antes de contestar las preguntas.

1. ¿Qué tanto te gustan las artes plásticas?



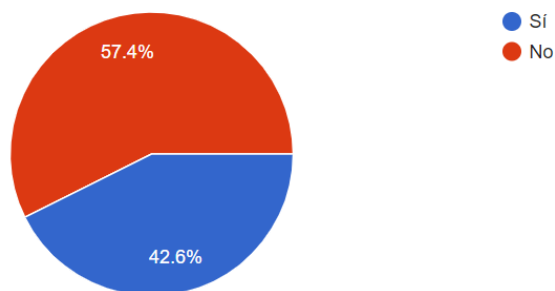
2. ¿Con qué frecuencia visitás museos, centros culturales o muestras de arte?



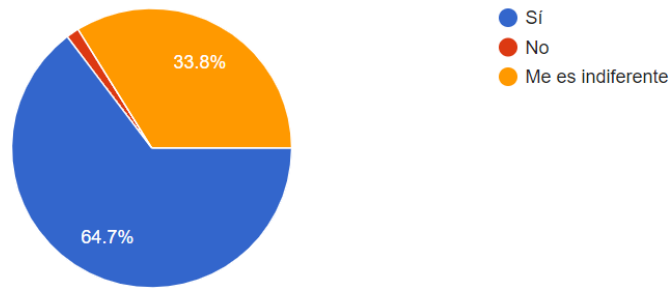
Universidad de

San Andrés

3. ¿Tenés una o más obras de arte originales colgadas en tu hogar?



4. ¿Te gustaría tener obras de arte originales en tu hogar?

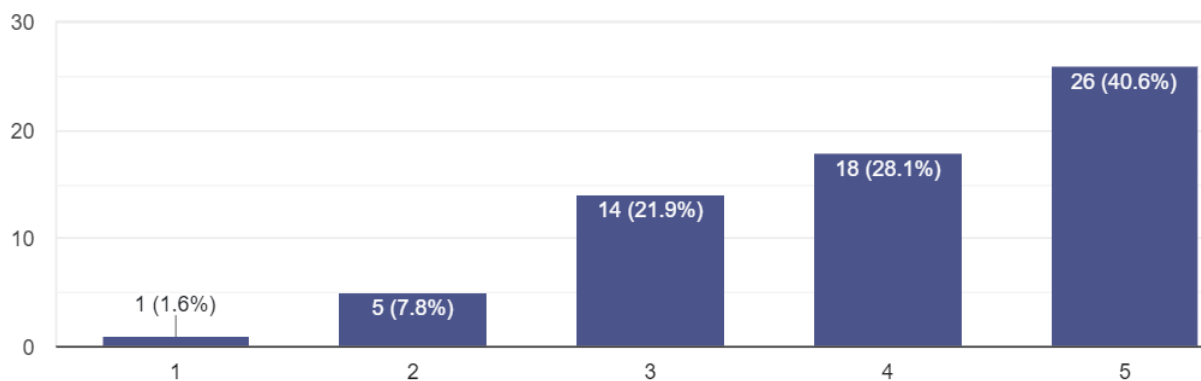


5. ¿Considerarías un servicio por suscripción para alquiler y compra de obras de arte?

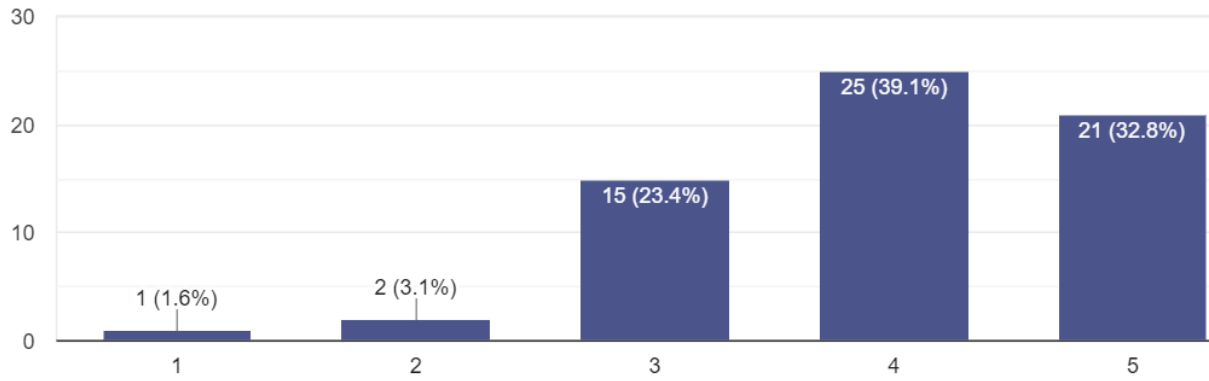


6. Por favor valorá los siguientes aspectos de un servicio que brinde alquiler de obras de arte por catálogo y suscripción, según consideres más o menos importante:

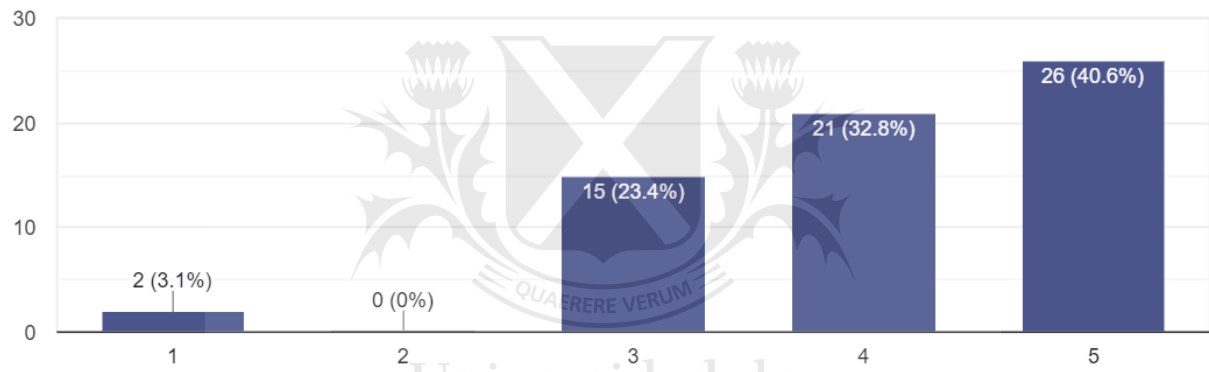
a. Cantidad de Obras de Arte



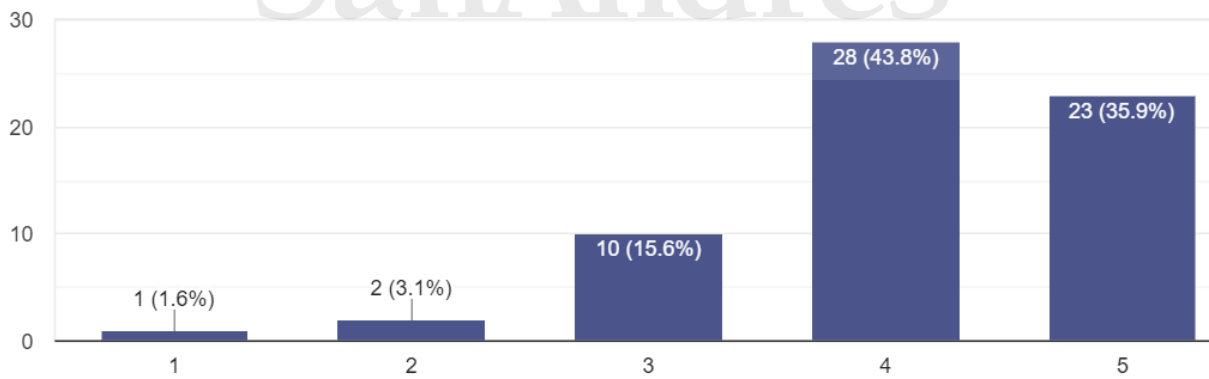
b. Experiencia del usuario en la plataforma online



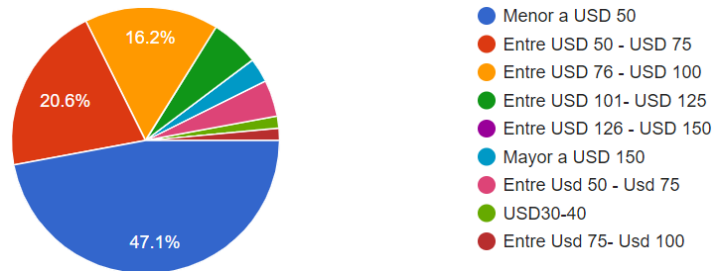
c. Selección de los artistas y variedad de las obras



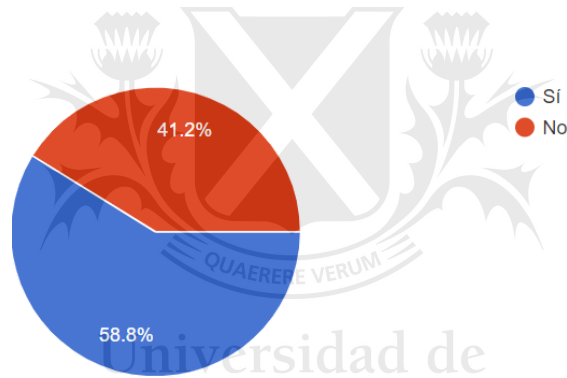
d. Precio del Servicio



7. ¿Cuál sería para vos un valor adecuado de cuota mensual pensando en la decoración artística de tu casa? (Entre 2 y 4 obras de arte originales)

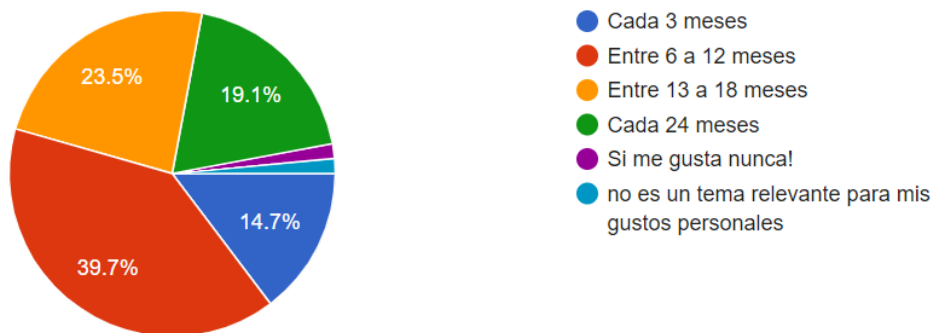


8. ¿Estarías dispuesto a pagar un precio diferencial por un servicio personalizado?



Universidad de
San Andrés

9. ¿Con qué frecuencia te gustaría rotar las obras de arte?



Entrevista a Artistas

Lucas Pertile, Pintor

¿Estás trabajando actualmente con alguna galería de arte?

Si trabajo con varias galerías. En Argentina desde hace muchos años con Teresa Anchorena. Ahora me sumé a “White Lodge” que llevó mi obra a ARTEBA. En Miami estoy con la galería Coral.

¿Cómo evaluás tu experiencia actual con esa galería?

Siempre me sirve trabajar con las galerías. Me ayudan a posicionar mi obra. Amplían la visibilidad y me contactan con coleccionistas.

¿La galería te pide exclusividad sobre tus obras?

Es muy raro trabajar con exclusividad. No conozco ningún artista de mi generación que tenga hoy exclusividad con alguna galería.

Si estás trabajando con una galería, ¿te ha quedado obra en trastienda?

Isabel Anchorena tiene hoy alrededor de 6 obras en trastienda. The White Lodge no se quedó con ninguna obra mía en trastienda. En Miami hay poca obra en trastienda.

¿Tenes obra disponible hoy para la venta en tu atelier o taller?

Si tengo bastante obra hoy en mi taller.

¿Cómo mostrás actualmente las obras que no están en galería o exposición?

Tengo varios canales. Uso mis redes. Es frecuente las visitas a mi taller. Tengo un circuito adicional con galerías en Dinamarca, México y Miami que tienen carpeta con mi obra. También están las ferias de Arte donde algunas galerías pueden llevar mi obra.

¿Te gustaría que esa obra pudiera estar expuesta de forma temporal en diferentes lugares, ampliando la posibilidad de venta?

Si podría evaluarlo. Puede ser interesante.

¿Te parece interesante una plataforma virtual que ofrezca servicios de venta, alquiler, y suscripción para decorar espacios de casas privadas o de empresas, o restaurantes, hoteles, clínicas, etc?

La obra en una plataforma virtual no suele lucirse. Se luce mejor en las galerías. Las galerías con las que trabajo suelen estar asociadas también a una plataforma internacional donde se exponen obras de arte de artistas de todo el mundo.

Me interesa más la idea del alquiler y la suscripción para ampliar la visibilidad de la obra.

¿Cuál de estos servicios te resulta más interesante para mostrar tu trabajo?

El alquiler y la suscripción.

¿Qué porcentaje de comisión estarías dispuesto a abonar a la plataforma por el alquiler de tu obra?

No sé. Depende. Si la obra deja de estar disponible debería tener un valor alto que incentive más bien a la compra. Si la obra más allá de que esté “alquilada” sigue disponible podría ser un valor más bajo.

¿Qué porcentaje del valor final de tu obra solicitarías como pago por la venta de la obra?

Las galerías suelen cobrar alrededor del 30% o 40%. Entre el 20 y el 30 % puede estar bien.

¿Reconocerías el pago del alquiler o la suscripción como parte del precio final si el usuario decide adquirir la obra?

Si

¿Considerarías establecer un límite de tiempo para el alquiler o suscripción de tus obras?

Depende de si puedo disponer de la obra o no.

¿Cuántas veces estarías dispuesto a que una obra se alquile o suscriba en rotación antes de retirarla de este servicio?

No le pondría un límite.

¿Qué opinas de un servicio de alquiler de obras en el que empresas o particulares puedan alquilar tus obras para decorar sus espacios?

Este servicio me parece muy interesante y creo que es novedoso y viene a proponer una solución diferente tanto al artista como al usuario final.

Creo que la propuesta de las galerías ya va quedando de alguna manera obsoleta y una alternativa como esta es algo a explorar.

¿Crees que este servicio ayudaría a dar más visibilidad y valor a tu trabajo?

Seguro le puede dar más visibilidad

¿Qué nivel de exposición (tipo de empresa o ubicación) crees que podría darle mayor valor a tu obra en este servicio?

Seguro que empresas a las cuales la vinculación con el arte redunde en un beneficio para su branding van a darle más cuidado y más visibilidad a las obras y a la selección de artistas. Imagino bodegas, restaurantes y hoteles de lujo, etc.

¿Te gustaría recibir información periódica sobre cómo y dónde se están exhibiendo tus obras mientras estás en suscripción?

Si, totalmente. Me gustaría siempre saber dónde están mis obras

Claudia Aranovich, Pintora

¿Estás trabajando actualmente con alguna galería de arte?

Trabajé con muchísimas galerías: Buenos Aires Fine Arts, Contexto Arte, Gachi Pietro, Empatía, Galería Art Forum e incluso estuve en un proyecto de una galería virtual que hoy ya no está funcionando.

¿Cómo evaluás tu experiencia actual con esa galería?

Hay de todo. Tuve algunas experiencias muy malas y otras mejores. Es difícil para los artistas construir confianza.

¿La galería te pide exclusividad sobre tus obras?

No firmaba contratos de exclusividad cuando hacía muestras en las diferentes galerías.

Si estás trabajando con una galería, ¿te ha quedado obra en trastienda?

Hoy no tengo obra en trastienda en ninguna galería

¿Tenes obra disponible hoy para la venta en tu atelier o taller?

Si tengo bastante obra en mi taller.

¿Cómo mostrás actualmente las obras que no están en galería o exposición?

En diferentes circuitos pero más que nada mi página web, los libros publicados, Instagram y visitas a mi taller.

¿Te gustaría que esa obra pudiera estar expuesta de forma temporal en diferentes lugares, ampliando la posibilidad de venta?

Si. Aprovecho las movidas que puedo para mostrar mi obra.

¿Te parece interesante una plataforma virtual que ofrezca servicios de venta, alquiler, y suscripción para decorar espacios de casas privadas o de empresas, o restaurantes, hoteles, clínicas, etc?

Si puede ser algo interesante. La plataforma virtual para venta de obras no sería algo nuevo. Lo diferente sería la posibilidad del alquiler o la suscripción.

¿Qué aspectos consideras más importantes para que esta plataforma sea atractiva para vos?

Para mí es muy importante generar confianza en el artista. Tienen que estar muy claros los términos contractuales.

Por supuesto la solución tecnológica tiene que ser atractiva

¿Pagarías un fee por colgar tu obra en una plataforma de arte?

No sé. Puede ser. Usd 10 a 20 dólares no parece una inversión muy alta. Habría que ver los resultados y probar.

¿Qué porcentaje del valor final de tu obra solicitarías como pago mensual por el alquiler de la obra?

No sé, me cuesta esta cuenta. Supongo que el 10% anual?

¿Reconocerías el pago del alquiler o la suscripción como parte del precio final si el usuario decide adquirir la obra?

Si si.

¿Qué porcentaje del valor del alquiler considerarías aplicar al precio final de compra?

Supongo que todo. Es como vender la obra en cuotas.

¿Considerarías establecer un límite de tiempo para el alquiler o suscripción de tus obras? ¿Qué plazo establecerías?

No pondría un límite.

¿Cuántas veces estarías dispuesto a que una obra se alquile o suscriba en rotación antes de retirarla de este servicio?

No me preocupa cuantas veces rote siempre que reciba un poco por el alquiler y pueda disponer de la obra si la necesito.

¿Qué opinas de un servicio de alquiler en el que empresas o particulares puedan alquilar tus obras en rotación mensual para decorar sus espacios?

Me parece una gran idea!! Parece mucho trabajo pero es algo distinto.

¿Crees que este servicio ayudaría a dar más visibilidad y valor a tu trabajo?

Si claramente es mejor que estén circulando antes que en mi taller siempre que estén resguardadas.

¿Te gustaría recibir información periódica sobre cómo y dónde se están exhibiendo tus obras mientras están en suscripción?

Sí, por supuesto.

Pedro Giunta, Pintor

¿Estás trabajando actualmente con alguna galería de arte?

Si. Con Wooda y Gascón.

¿Cómo evaluas tu experiencia actual con esa galería?

Recién arranco con ellos. Le ponen mucha energía y garra. Son galerías jóvenes.

¿La galería te pide exclusividad sobre tus obras?

No. Es muy raro que te pidan exclusividad

Si estás trabajando con una galería, ¿te ha quedado obra en trastienda?

Si.

¿Tenes obra disponible hoy para la venta en tu atelier o taller?

Si.

¿Cómo mostras actualmente las obras que no están en galería o exposición?

Más que nada en redes. Uso fundamentalmente Instagram. Mi ig es giuntapex.

¿Te gustaría que esa obra pudiera estar expuesta de forma temporal en diferentes lugares, ampliando la posibilidad de venta?

Me interesa pero solo si tengo una retribución a cambio.

¿Te parece interesante una plataforma virtual que ofrezca servicios de venta, alquiler, y suscripción para decorar espacios de casas privadas o de empresas, o restaurantes, hoteles, clínicas, etc?

Si estaría abierto a escuchar propuestas.

¿Cuál de estos servicios te resulta más interesante para mostrar tu trabajo?

Todas son interesantes en tanto puedan implicar un negocio y una posibilidad de venta o alquiler. Por supuesto depende de la propuesta. Cuanta mayor sea la visibilidad más me interesa pero lo que más me interesa es que me ofrezcan un negocio concreto en el momento más que la posibilidad de una venta futura.

¿Qué aspectos consideras más importantes para que esta plataforma sea atractiva para ti?

- La curaduría y la selección de artistas.
- El alquiler y la venta de las obras

¿Qué porcentaje de comisión estarías dispuesto a abonar a la plataforma por la venta o el alquiler de tu obra?

No me importa. Si a mí me pagan lo que yo pido por mi obra o por el alquiler de mí obra no me afecta cual es el porcentaje de ganancia de la plataforma.

¿Qué porcentaje del valor final de tu obra solicitarías como pago mensual por el alquiler de la obra?

No lo sabría calcular. Depende del negocio.

¿Reconocerías el pago del alquiler o la suscripción como parte del precio final si el usuario decide adquirir la obra?

Si, totalmente.

¿Considerarías establecer un límite de tiempo para el alquiler o suscripción de tus obras? ¿qué plazo establecerías?

No importa. Depende del negocio que me ofrecés. Si me pagas por el alquiler de la obra no me importa el plazo.

¿Cuántas veces estarías dispuesto a que una obra se alquile o suscriba en rotación antes de retirarla de este servicio?

No le pondría un límite.

¿Qué opinas de un servicio de alquiler en el que empresas o particulares puedan alquilar tus obras para decorar sus espacios?

Lo veo como un negocio muy interesante y súper viable.

¿Crees que este servicio ayudaría a dar más visibilidad y valor a tu trabajo?

Sí seguro.

¿Te gustaría recibir información periódica sobre cómo y dónde se están exhibiendo tus obras mientras están en suscripción?

Si por supuesto me interesaría saber siempre dónde está la obra.