

INFLUENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN EN EL LOGRO DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO DEL ARTE

Isabel Montero Muradas
Ángel M. Ramos Domínguez
Manuel González de la Rosa

RESUMEN

Hay una escasez de estudios sobre las estrategias de distribución de creaciones artísticas que deberían adoptar los artistas para promocionar y dar a conocer su arte en el mercado con éxito. Este trabajo se enmarca como objetivo determinar qué estrategias de cobertura de mercado se llevan a cabo para el logro de ventajas competitivas vinculadas al éxito en el mercado del arte.

Esta investigación se centra en el mercado primario del arte, relativo a la primera venta de la obra de arte por parte del artista o la galería y se han considerado, de acuerdo con la literatura de distribución comercial, las estrategias intensiva, selectiva y exclusiva de cobertura de mercado. El análisis estadístico de la información obtenida del trabajo de campo nos ha permitido destacar qué estrategias de cobertura de mercado son las más relevantes en el mercado primario del arte.

PALABRAS CLAVE: Mercado de Artes Plásticas, Estrategias de distribución, Marketing de las artes, artista

ABSTRACT

There is a shortage of studies on distribution strategies of artistic creations that artists should carry on to promote and to get the market to know their art with success. The target of this research has been delimited in the determination of which strategies of market coverage had been carrying on to the archive of competitive advantages related to the art market success.

The principal part of this research is the primary art market, relative to the first sale of an artistic creation by the artist of the gallery, and has been considerate the intensive, selective and exclusive strategies of market coverage, along with the commercial distribution literature. The statistical analysis of information obtained from the empirical work has allowed to project that coverage strategies are the most relevant in the primary art market.

KEYWORDS: Plastic Art Market, Distribution strategies; Art market, Artist

1.-INTRODUCCIÓN

Son pocos los estudios que se acercan a la problemática del artista en el mercado del arte, aunque ya se han desarrollado estudios parciales que van completando la posición del artista desde la perspectiva del marketing.

Este trabajo se desarrolla dentro del área de marketing de las artes y tendrá como objetivo el analizar la actividad de los artistas en el mercado del arte en relación a las estrategias de cobertura de mercado mas importante para

obtener el éxito en el mercado. La investigación se centra en el papel del artista y su relación en el proceso de distribución con las galerías. Dada la amplitud del mercado del arte, en este trabajo se ha delimitado al mercado primario de obras plásticas.

A partir de esta introducción presentamos el marco teórico y metodológico utilizado en la investigación. El trabajo empírico se ha llevado a cabo con artistas de Tenerife, a los que se les solicitó un cuestionario ligado al objetivo propuesto. Los datos obtenidos han permitido un análisis multivariante de los factores de ventaja competitiva y de cobertura de mercado, que nos llevan a concluir que existe una clara influencia de las estrategias de cobertura de mercado en el logro de ventajas competitivas por el artista en el mercado primario del arte.

2.- EL ARTISTA ANTE EL MERCADO

Se viene considerando que el artista tiene un alto control de los elementos relacionados con la producción de la obra de arte. Sin embargo el artista no siempre dispone de los suficientes recursos y capacidades para atender directamente la comercialización de sus obras de arte acude a los galerista y marchantes.

Al contar con estos intermediarios el artista pierde parte del control sobre la comercialización de su trabajo, pero logra utilidades de lugar, de tiempo y estado que constituyen el valor añadido de la distribución. De esta forma el artista se integra en el canal de distribución junto a los intermediarios con el fin de poner la obra a disposición del comprador.

Por lo tanto desde el tipo de sistema de distribución a utilizar sabemos que el número de clientes potenciales determina el tamaño del mercado, el uso de intermediarios se hace necesario, al ser imposible cubrir el mercado de forma directa. Cuanto mayor es la dispersión geográfica del mercado más difícil y costosa es la organización de la distribución directa del artista.

Como indica Roseblum (1985) la competencia por obtener la representación de un galerista se convierte en fundamental en el establecimiento de la estrategia de distribución del artista.

Por lo tanto, la elección de la estrategia a adoptar para una obra de arte depende de las características de la misma y del objetivo perseguido por el artista dentro del marco competitivo en el que se encuentre. Junto a ello habrá que considerar las motivaciones de los compradores.

Siguiendo a Lambin (1996), podemos indicar que la decisión estratégica que se debe tomar en la distribución de las obras de arte en el mercado hace referencia a la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Las tres alternativas que se plantean son: Intensiva, selectiva y exclusiva.

Hay artistas que distribuyen sus creaciones con una lógica de cobertura de mercado, pensando que para algunas necesidades de los compradores (cuadro tras el sofá) no es necesario un amplio conocimiento artístico por lo que si el cliente no encuentra el producto en el lugar y en el momento que quiere comprar, elegirá la producción de otro artista y perderá una ocasión de venta, por lo que estaría aplicando una estrategia de cobertura de mercado intensiva.

Como indica Colbert (2000), el artista estará buscando la difusión máxima del producto en la distribución con la ayuda del mayor número de puntos de venta posible, pero, probablemente, no suele haber proceso de selección entre los detallistas que pueden vender el producto cultural por parte del artista.

La ventaja de la estrategia intensiva radica en la maximización de la disponibilidad del producto y proporcionar un volumen de ventas importante si se logra una elevada exposición de la marca (Díez de Castro, 1997). Este volumen de venta derivado a la elevada cobertura del mercado puede presentar inconvenientes.

La distribución intensiva es a menudo incompatible con el mantenimiento de una imagen de marca y de un posicionamiento preciso en el mercado, debido a la falta de control sobre la red de distribución (Díez de Castro, 2004). Lo normal es que el artista evolucione hacia sistemas de distribución más selectivos una vez alcanzados los objetivos de notoriedad, aunque esté condicionado por el tipo de obra que ha estado creando y su calidad.

Con bastante frecuencia la estrategia de cobertura de mercado utilizada es la selectiva, dado que se viene considerando a las obras de arte como productos de compra reflexiva: son productos de precio relativamente elevado y la frecuencia de compra escasa, en donde se asume un riesgo medio ya que el cliente compra las firmas y las obras de arte utilizando diferentes criterios, tales como la estética, el precio, la calidad,...El comprador adopta una conducta resolutoria limitada más que un comportamiento de rutina. La compra es comparativa, ya que está dispuesto a invertir tiempo en evaluar las alternativas diferentes.

El comprador se dirige habitualmente a varias galeristas antes de decidirse y éste ejerce una influencia importante en la decisión final por las informaciones y consejos que da.

Cuando el artista aplica esta estrategia busca unos distribuidores que poseen ya cierta imagen pública favorable a una fuerte credibilidad en el mercado (Colbert, 2000),

Rosemblum (1985) indica que los galeristas vienen a establecer de hecho una estructura de precios, del lado de la oferta, de tal forma que todos los objetos artísticos que entran en una determinada "categoría" se ajustan al precio que corresponde "al valor" de esa "categoría".

El riesgo principal de la distribución selectiva es no asegurar una cobertura suficiente del mercado. A veces es posible que el artista no tenga elección y se vea forzado a practicar una cierta selectividad en su distribución. Un artista novel, no será aceptado por un galerista sino se le dan unas garantías de selectividad y hasta de exclusividad.

En algunos casos, cuando la fama del artista lleve al mercado a considerar sus creaciones como productos de especialidad utilizará distribución exclusiva. Estas obras de arte tienen las características únicas derivadas de la creación por parte del artista en cuestión, garantizado por un valor de firma reconocida en el mercado del arte, y para cuya compra el comprador dedicará muchos esfuerzos para descubrirlas, buscándolas entre los diferentes intermediarios del mercado del arte. Estas creaciones, dado el precio que terminan por alcanzar pueden ser consideradas efectivamente como artículos de lujo.

El comprador no realiza comparaciones, sabe lo que quiere, buscando la obra deseada en galerías, subastas, etc. Es la fidelización del comprador con las características de la obra o del artista lo que determina la acción de compra. El artista que reúna estas características puede permitirse una distribución exclusiva, seleccionando galerías con las que está dispuesto a cooperar ofreciéndole la exclusividad en un territorio dado (Colbert, 2000).

Esta estrategia es útil para el artista cuando quiere diferenciar sus trabajos en base a estrategias de alta calidad y de prestigio. La estrecha cooperación entre el artista y el distribuidor facilita la estrategia de calidad. Siguiendo a Iglesias et al (1999), se puede indicar que la puesta en marcha de esta estrategia implica la elección de las galerías deseadas, entre los criterios mas representativos podemos destacar la dimensión de la galería, que se mide por la cifra de ventas y la cartera de coleccionistas a los que puede acceder.

Sin embargo las capacidades del artista están vinculadas a él mismo, o al resto de los recursos humanos vinculados, permitiendo lograr la eficacia estratégica del artista, en función de su habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de los procedimientos organizativas que lleve a cabo (Grant,1991), en actuaciones en el mercado del arte, en su aprendizaje, y en general en el cambio estratégico (Fernández, 1995).

Para cualquier artista debe ser importante apoyar su ventaja competitiva en capacidades más que en recursos específicos. Estas capacidades pueden ser dinámicas o estáticas. Las estáticas suponen desempeñar y mejorar sus actividades actuales. Las dinámicas don fuente de innovación y cambio (Teece, et al. 1997). Ninguna posición estática es una fuente permanente de ventaja competitiva, porque hay que reaccionar con rapidez a los cambios del entorno. Sin embargo las dinámicas permiten cambiar y responder de forma reiterada a los retos del entorno. El éxito del artista será el resultado de muchas acciones a lo largo del tiempo y no solo de una que se mantenga en el tiempo (Thomas, 1996)

Para que una ventaja competitiva se sostenga a lo largo del tiempo es preciso que los recursos sobre los que se mantienen no se desprecien con rapidez, ni puedan ser cogidos o sustituidos por otros artistas. Sería adecuado que los recursos sobre los que se sostienen las ventajas competitivas no fueran fácilmente identificables por los concurrentes en el mercado del arte. No obstante sería conveniente que los propios artistas si conocieran cuáles son los recursos y capacidades que les proporcionan ventaja competitiva en el mercado del arte.

3.- METODOLOGÍA

Con objeto de llevar a cabo la investigación se ha realizado un estudio de las variables que la literatura sobre mercado del arte viene recogiendo como integrantes de los dos constructos, cuya vinculación tratamos de determinar: Estrategias de cobertura de mercado y ventajas competitivas. Estas variables han sido consideradas como los ítems a utilizar en la encuesta aplicada como instrumentos de medición de dichos constructos.

Constructo: Estrategias de cobertura de mercado

El desarrollo de los ítems vinculados a las estrategias de cobertura de mercado ha sido realizado a partir de los trabajos genéricos de marketing de las artes (Colbert et al., 2000; Durham, 1977; Foster y Blau, 1990; Rouget et al. 1991) que vienen a recoger referido al mercado del arte, los esquemas planteados en los manuales de distribución comercial (Lambin, 1996; Díez de Castro, 1997)

En este constructo se intenta que el encuestado señale qué tipo de estrategia de cobertura de mercado suele utilizar y en qué grado combina los distintos tipos de estrategia, en aras a realizar la venta de su obra de arte. Los ítems E1, E3, E4 enmarca la variable estrategia de cobertura exclusiva; los ítems E2 y E5 se enmarca la

variable estrategia de cobertura selectiva; los ítemes E7 y E7 se apunta al tipo de contrato de representación de la galería

VARIABLES: Estrategia de cobertura de mercado

E1: Estar representado por una galería en exclusiva

E2: Estar representado por más de una galería

E3: El galerista tiene la exclusividad de sus obras

E4: El marchante tiene la exclusividad de sus obras

E5: Usted escoge sus puntos de exposición

E6: Tiene contrato verbal con el galerista

E7: Tiene contrato escrito con el galerista

Constructo: Ventaja Competitiva

Desde la perspectiva de la ventaja competitiva (Barney, 1999) se ha elaborado los (ítemes V1 a V8) recogidas directamente de Singer (1990) sobre alternativas de exposiciones de distintos mercados de arte e implicaciones en la fama del artista.

VARIABLES de Ventaja Competitiva

V1 Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones de su lugar de residencia

V2 Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones en el ámbito nacional

V3 Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones en el ámbito internacional

V4 Participación en exposiciones colectivas, en museos o galerías nacionales

V5 Participación en exposiciones colectivas, en museos o galerías internacionales

V6 Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito local

V7 Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito nacional

V8 Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito internacional

4.- TRABAJO EMPÍRICO

La realización del trabajo de campo se realizó en Tenerife de enero a marzo de 2002. La unidad de investigación es el artista de artes plásticas. La fiabilidad y validez de las escalas utilizadas en la encuesta han sido constatadas en estudios anteriores siendo consideradas suficientes (Montero, 2003).

Hasta este momento no hay ningún censo conocido de artistas con residencia en Tenerife, ni en ningún otro marco geográfico, aunque sí existen listas oficiosas de artistas pertenecientes a distintas asociaciones o que han expuesto en determinadas galerías. De hecho la literatura, en investigación reciente, al enfrentarse a la situación indica: "... El número de artistas españoles que actualmente producen obras pictóricas es muy numeroso e imposible de localizar en su totalidad..." (Guadalajara et al. 2001: 60). Esta situación es extrapolable a Tenerife, y al conjunto de artistas de las plásticas, objeto de esta investigación.

El colectivo objetivo del estudio fue los artistas (profesores y alumnos de segundo y tercer ciclo) vinculados a la Facultad de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife, que de acuerdo a las informaciones proporcionadas por los servicios administrativos del centro y la información de los departamentos es de 339 artistas. La muestra utilizada es de 105 artistas, lo que representa el 31% del colectivo analizado.

El tratamiento estadístico de la información se ha planteado a partir del modelo propuesto por (Montero, 2003), que recogía las posibles relaciones entre los constructos de acuerdo a los esquemas básicos de la dirección estratégica, en donde el éxito del artista estaría condicionado por la existencia de las apropiadas ventajas competitivas, siendo estas determinadas por la acción estratégica, en este caso, del comportamiento estratégico de cobertura de mercado en el canal de distribución de obras de arte.

Por esta razón, nos planteamos contrastar estadísticamente, la existencia de la influencia de las variables determinantes del comportamiento estratégico de cobertura de mercado en el logro las variables de éxito vinculadas a la disponibilidad de ventajas competitivas.

Para ello se hizo uso del modelo ANOVA, tomando como variable dependiente o respuesta la variable ventaja competitiva, mientras que como variables independientes o factores tomamos los diferentes comportamiento estratégicos de cobertura de mercado en los canales de distribución de obras de arte.

Los resultados del ANOVA recogidos en el Cuadro nº 1 nos muestran que todas las estrategias de distribución analizadas, excepto “galería exclusiva”, tienen una influencia significativa en el nivel de Ventaja Competitiva alcanzado por el artista, a un nivel de significación del 10%.

CUADRO 1

GALERÍA EXCLUSIVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6,43	4	1,608	1,678	0,162
Intra-grupos	87,22	91	0,958		
Total	93,65	95			
MÁS DE UNA GALERÍA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	13,50	4	3,374	3,821	0,006
Intra-grupos	79,49	90	0,883		
Total	92,99	94			
EXCLUSIVIDAD DEL GALERISTA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,53	4	1,88	2,015	0,099
Intra-grupos	83,14	89	0,93		
Total	90,66	93			
EXCLUSIVIDAD MARCHANTE	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,80	4	1,950	2,067	0,092
Intra-grupos	82,06	87	0,943		
Total	89,86	91			
ELECCIÓN LUGAR EXPOSITIVO	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	14,52	4	3,631	4,113	0,004
Intra-grupos	81,23	92	0,883		
Total	95,76	96			
CONTRATO VERBAL GALERÍA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,41	4	2,351	2,550	0,045
Intra-grupos	82,05	89	0,922		
Total	91,46	93			
CONTRATO ESCRITO GALERÍA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	23,84	4	5,961	8,009	0,000
Intra-grupos	65,49	88	0,744		
Total	89,33	92			

El contratos de la influencia de cada una de las estrategias seguida en el canal de distribución sobre cada una de las variables que definen la ventaja competitiva individualmente se recoge en el Cuadro nº 2. En donde se puede destacar que la variable “Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones de su lugar de residencia”, está vinculada a la disponibilidad de “El contrato escrito con la galería”, de acuerdo con el nivel de significación señalado.

CUADRO 2: INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SOBRE LAS VARIABLES QUE DEFINEN LA VENTAJA COMPETITIVA

Vble.Dep.	Vble. Ind.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
V1		0.305	0.159	0.702	0.718	0.158	0.548	0.085
V2		0.245	0.011	0.102	0.282	0.004	0.318	0.001
V3		0.063	0.005	0.014	0.065	0.034	0.041	0.001
V4		0.535	0.231	0.575	0.582	0.081	0.003	0.066
V5		0.101	0.006	0.012	0.052	0.019	0.059	0.000
V6		0.147	0.017	0.198	0.046	0.004	0.625	0.001
V7		0.189	0.011	0.374	0.089	0.011	0.082	0.000
V8		0.103	0.008	0.231	0.097	0.028	0.039	0.000

En cuanto a la “Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones en el ámbito nacional”, resultaron significativas las estrategias: “Más de una galería”, “Elección del lugar expositivo” y “Contrato escrito con la galería”.

“Exhibición de su obra en reconocidas galerías o instituciones en el ámbito internacional” viene influenciada significativamente por: “Galería exclusiva”, “Más de una galería”, “Exclusividad del galerista”, “Exclusividad del marchante”, “Elección del lugar expositivo”, “Contrato verbal con la galería” y “Contrato escrito con la galería”, “

“Participación en exposiciones colectivas, en museos o galerías nacionales”: la influencia significativa viene dada por las estrategias: “Elección lugares expositivos”, “Contrato verbal con el galerista” y “Contrato escrito con el galerista”.

“Participación en exposiciones colectivas, en museos o galerías internacionales”, se ve afectado significativamente por: “Más de una galería”, “Exclusividad del galerista”, “Exclusividad marchante”, “Elección de lugares expositivos”, “Contrato verbal con el galerista” y “Contrato escrito con el galerista”.

“Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito local”. Para esta variable las estrategias de distribución más significativas son: “Más de un galerista”, “Exclusividad del marchante”, “Elección de lugares expositivos” y “Contrato escrito con el galerista”.

“Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito nacional” está influido por: “Más de un galerista”, “Exclusividad del marchante”, “Elección de lugares expositivos”, “Contrato verbal con el galerista” y “Contrato escrito con el galerista”.

Por último, “Compra de su obra por parte de museos o instituciones similares en el ámbito internacional”, existen diferencias positivas de grado de realización de esta actividad según las estrategias de distribución: “Más de un galerista”, “Exclusividad del marchante”, “Elección de lugares expositivos”, “Contrato verbal con el galerista” y “Contrato escrito con el galerista”.

5.- CONCLUSIONES

En la vertiente estratégica se considera la importancia del artista y su entorno dentro del mercado del arte. La percepción del entorno por parte del artista, está marcada por su cognición del mismo (Oreja, 2000) y la necesidad de apreciar los recursos de los cuales depende (Aldrich y Pfeffer, 1979).

El artista en algunos casos prefiere utilizar canales indirectos en donde las galerías juegan un papel importante, por lo tanto se han considerado las estrategias de cobertura de mercado en función del tipo de acuerdo en el que el artista ha llegado con el galerista para acceder al mercado y por tanto a los clientes.

Si un artista considera la importancia del mercado tanto en su orientación hacia el mismo como en la utilización de los canales de distribución apropiados mediante estrategias de cobertura de mercado convenientes de acuerdo a la obra creada, tendrá la posibilidad de lograr la ventaja competitiva deseada.

Efectivamente las variables estratégicas recogidas en el constructo cobertura de mercado están relacionadas con las variables del constructo de ventaja competitiva, lo que viene a evidenciar el papel básico de las estrategias de cobertura de mercado en el logro de éxito en el mercado.

En los contrastes de los dos constructos se demostró la influencia de cada una de las estrategias en el logro del éxito vinculado a ventajas competitivas. Se destaca como la más significativa la variable E7, ya que los artistas consideran importante el tener un contrato escrito con la galería que los va a representar, sea cual fuere el indicador del éxito.

También es relevante la variable E5, dado que los artistas quieren escoger sus puntos de exposición, ser más independientes, elegir de acuerdo a sus gustos y preferencias. La variable E2 destaca cómo los artistas, según qué criterio éxito trate de lograr, trata de no estar solo representado por una galería sino tener la oportunidad de exponer su obra en varios sitios, de tal manera, que lleguen a más segmentos de clientes.

En conclusión, los artistas encuestados perciben que para lograr una mejor posición en el mercado, es decir, en la exposición y venta de sus obras tienen que estar representados por una galería o varias, según los casos, que le den a conocer tanto a nivel nacional como internacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H.E. y J. Pfeffer (1976): "Environments of Organizations", en Inkes, A.; J. Coleman, J. y N. Smelser [Comp] (1976): *Annual Review of Sociology*. Palo Alto, Ca., pp. 79-105
- Barney, J. (1999): "How a Firm's Capabilities Affect Bounday Decisions". *Sloan Management Review*, Spring, pp. 137-145
- Colbert, F. (2000): *La Marketing des Arts et de la Cultura*, Editeur Gáetan Morin, Montreal- Paris
- Díez de Castro, E. [cood] (1997): *Distribución Comercial*. McGraw-Hill
- Díez de Castro, E. [cood] (2004): *Distribución Comercial*. McGraw-Hill. 3ª ed.
- Duham, F. (1977): " An Exploration of some of the causes of a developing painters colony in Fort Worth, Texas" *Journal of Cultural Economic*, vol. 1, nº 2, December, pp. 25-34
- Fernández, M. (1995): "Calidad del Servicio: Una valoración de la banca" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 3, pp. 127-136
- Foster and J.R. Blau (1990): *Art and Society: Reading in the Sociology of the Art*. Buffalo: State University of New York
- Grant, W.D. (1991): *Arte, Inversión y Mecenazgo*. Ariel Sociedad Económica, Barcelona
- Guadalajara, N.; A. Blasco y Guijarro, F. (2001): "Valoración de las obras de arte pictóricas. El caso español de pintores contemporáneos en la década de los 90" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 3, pp. 59-74
- Iglesias et al. (1999): "Distribución exclusiva: Implicaciones para fabricantes y distribuidores" *Distribución y Consumo*, octubre-noviembre, pp. 61-71

CITIES IN COMPETITION

Lambin, J.J. (1995): *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill

Montero, I (2003): *Estrategias de distribución comercial en el mercado del arte*. CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife

Oreja, J.R. [coord] (2000): *El impacto del entorno en las actividades empresariales*. Fyde-CajaCanarias. Colección Investigación Empresarial, nº 4 Santa Cruz de Tenerife

Rosemblum, B. (1985): *Artist, Alienation and the Market*. *Sociologie de l'Art*. Colloque International. Marselle 13-14 June, pp. 173-182

Rouget et al. (1991) : *Le marché, de l'art contemporain en France. Prix et stratégies*. La Documentation Française. Paris

Singer, L. (1990) : "The Utility of Art vs. Fair bets in the Investment Market" *Journal of Cultural Economic*, vol. 14, nº 1, December, pp. 1-13

Teece et al. (1997): "Dynamic Capacities and Strategic Management" *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533

Thomas, L.G. (1996): "The Ywo Faces of Competition" *Organization Science*, 7 (3): 221-242