

Beatriz Irún Molina  
José Miguel Berné Martínez  
María Seguí Lario

# Caso Mateo Ninini: internacionalización del arte contemporáneo español

Beatriz Irún Molina  
José Miguel Berné Martínez  
María Seguí Lario

# **Caso Mateo Ninini: internacionalización del arte contemporáneo español**



**Caso Mateo Ninini: internacionalización  
del arte contemporáneo español**

Beatriz Irún Molina  
José Miguel Berné Martínez  
María Seguí Lario

# Caso Mateo Ninini: internacionalización del arte contemporáneo español

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)

Enero, 2025

*Caso Mateo Ninini: internacionalización del arte contemporáneo español*  
Beatriz Irún Molina, José Miguel Berné Martínez y María Seguí Lario

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las  
excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2025, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-119-0

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

**esic**  
Editorial

*Impreso en España – Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

E

C

I

D

N

Í

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 9  |
| 2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....   | 12 |
| 3. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA.....                                     | 25 |
| 4. PREGUNTAS DEL CASO (DEBEN COMPROMETER A LA TOMA DE DECISIONES) ..... | 26 |
| 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                     | 27 |



## Beatriz Irún Molina

La Dra. Beatriz Irún es una experimentada ejecutiva con más de 25 años en puestos de nivel C, incluido el de directora general de una empresa de consultoría en China. Ha colaborado con Dentons y asesorado a la ONU, Perú y Colombia sobre la entrada en el mercado asiático. Especialista en negociaciones en M&A y en los sectores F&B y Energía, Irún ha liderado proyectos financiados por la Comisión Europea en energía e industria 4.0. Es profesora de Economía en ESIC Business & Marketing School y profesora de Marketing en la Universitat Jaume I. Autora consumada, ha publicado extensamente y participado en más de 20 conferencias internacionales.

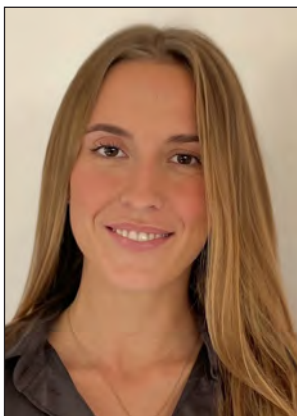
 [linkedin.com/in/beatrizirun](https://www.linkedin.com/in/beatrizirun)



## José Miguel Berné Martínez

El Dr. José Miguel Berné Martínez es profesor, coordinador de grado y director del Grado en Digital Business en ESIC Business & Marketing School. Es ingeniero de Telecomunicaciones y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia (España). Sus intereses de investigación incluyen la innovación en servicios, innovación en gestión, especialmente en KIBS, innovación abierta, *fintech*, *crowdfunding* y emprendimiento. Tiene una amplia experiencia de más de 20 años en el sector privado como ingeniero, consultor y gestor de proyectos en la industria de las telecomunicaciones y como profesor e investigador en los campos mencionados.

 [linkedin.com/in/josemiguelberne](https://www.linkedin.com/in/josemiguelberne)



## María Seguí Lario

María Seguí es una joven profesional licenciada en Comercio Internacional por ESIC Business & Marketing School, complementado con un curso de Marketing del Lujo por Sotheby's Institute of Art. Con experiencia en *controlling* financiero en Louis Vuitton y funciones en análisis de negocio e I+D; combina un enfoque estratégico de los negocios con la pasión por el mercado del arte. Su objetivo es explorar el equilibrio entre el valor cultural intrínseco del arte y su creciente papel en los mercados financieros.

 [linkedin.com/in/mariaseguilario](https://www.linkedin.com/in/mariaseguilario)

Caso original de la **Dra. Beatriz Irún Molina, Dr. José Miguel Berné Martínez y María Seguí Lario**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios. Las imágenes que se incluyen han sido generadas con inteligencia artificial.

Original del 10 noviembre de 2024

**Palabras clave:** arte contemporáneo, Mateo Ninini, internacionalización, inversión, activo financiero.

**Categoría:** internacionalización, finanzas, arte.

## 1. Introducción

«El arte es lo que dejas salir».

ANDY WARHOL

Nuestro personaje, Mateo Ninini, es un artista que nace en una familia de artesanos que se encuentra en la tercera generación. Su abuelo era herrero y forjaba como nadie este material. Aunque su oficio le había llevado a tener que contratar más personal y liderar una pequeña empresa donde principalmente fabricaban e instalaban estructuras, barandillas y escaleras metálicas, el dominio de su oficio le había permitido explotar su parte más creativa; se esforzaba en la realización de piezas únicas muy diferenciadas cuyo resultado eran unas cerraduras que superaban las expectativas de sus clientes, quienes reconocían que eran auténticas obras de arte. Durante décadas siguió con vocación al frente de este pequeño negocio, esforzándose diariamente y siendo muy perfeccionista en la terminación de cada trabajo. Es a principios de este milenio cuando en su pequeño pueblo natal, donde había colocado con esmero muchas de las puertas y paños que decoraban facha-



das de las casas más señoriales que habían sido rehabilitadas, le proponen realizar una muestra fotográfica de todo su trabajo aprovechando una convocatoria de ayudas y subvenciones que se publicó en el BOE. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2001-2765](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2001-2765)

Esta exposición consiguió hacerse, liderada en ese momento por su hijo a modo de un pequeño homenaje hacia su padre, fundador de su empresa, ya jubilado.

El padre de Mateo también había seguido desde joven los pasos de su padre; estudió formación profesional y llegó a obtener un título de construcciones metálicas después de cursar un ciclo superior. Esta formación la había ido completando con cursos sin titulación orientados a perfeccionar habilidades de dirección de empresa, lo que junto con el aprendizaje a lo largo de su vida profesional junto a su padre le habían hecho capaz no solo de mantener la empresa, sino de que esta creciera en estructura y número de proyectos, consiguiendo no solo que permaneciera en el mercado en esta segunda generación, sino también su ampliación con una oficina de compras de materiales en China. Esta oficina ubicada en la provincia de Guangdong les permitía tener acceso a comprar materiales en muy buenas condiciones y les garantizaba el suministro de materias primas como el mármol de la provincia de Xiamen. Su padre había viajado al país asiático en los años 90 y había establecido a partir de visitas a ferias buenos contactos con proveedores e incluso había ampliado el negocio con suministros y alquiler de maquinaria para el sector de construcción. Era muy aficionado a la fotografía, y para su archivo propio había documentado todos los cerrojos y puertas realizados por su padre durante muchos años. Fue gracias a todas estas fotografías como había podido organizarle esa exposición a modo de homenaje. Seguían manteniendo la casa de campo, una casa a las afueras del pueblo que se había edificado en la montaña gracias a la construcción de varios bancales que allanaban suficiente superficie como para emplazar la vivienda; por la parte trasera lindaba con la propia montaña cuyo terreno propio terminaba casi en la cima, donde aprovechando unas piedras de pizarra que sobresalían se había marcado claramente la raya del linde con la municipalidad. Más hacia arriba únicamente quedarían matorrales salvajes y una senda que conduciría después del descenso por la ladera opuesta y otra subida pronunciada hacia un pequeño castillo en ruinas que estaba abandonado desde hace siglos. Es en esta casa donde toda la familia seguía reuniéndose en vacaciones estivales, a pesar de que hacía décadas que ya vivían en la ciudad. Y es aquí donde Mateo tuvo contacto con la naturaleza desde la cuna, así como un entorno familiar inquieto y creativo cuyos valores supieron transmitir a la generación siguiente.

Llegando ya a la tercera generación, nuestro personaje decidió estudiar empresa en la universidad, alentado por sus padres, para continuar con el negocio familiar. Los ratos que pasó desde niño con su abuelo le fascinaron, ya que se dejaba rienda suelta a la creatividad, ayudado por unas manos expertas en trabajar diferentes materiales y con las herramientas adecuadas. Siguió autodidacta aprendiendo sobre arte, ya que su curiosidad le llevó a querer aprender de su abuelo algunas de las técnicas artesanas que plasmaba en representaciones de acontecimientos naturales que le rodeaban. Como esas piedras que a menudo observaba desprendiéndose de las montañas. Quedaba prendado por los caminos que el agua elegía para descender desde las montañas después de una tormenta de verano... Y todo esto hizo que realizara bocetos desde siempre en los papeles que tenía a mano para, posteriormente, intentar llevar algunos de estos bocetos a una figura con hierro u otros materiales que encontraba en la fábrica familiar. Cualquier papel, resto que encontrara en el campo o residuo fabril era útil para completar una expresión muy particular sobre lo que tenía alrededor.

Terminó sus estudios de empresa y llegó el momento de incorporarse al negocio. En un intento de hacer más cálidos aquellos pasillos de una nave industrial de los años 70, recicló aquellos apuntes con las lecciones de marketing o *management* que más útiles le parecían y sobre estas hojas impresas en blanco y negro y con una carga de color perfectamente armónica dibujó flores u otros elementos de la naturaleza frágiles y que estaban en peligro de extinción.

Estas piezas podrían describirse como una fusión de elementos textuales y visuales, donde el texto representa la estructura y el orden del mundo empresarial, mientras que las flores de colores simbolizan la creatividad y la naturaleza que irrumpen en ese orden.

Animado por los aplausos de compañeros de trabajo, clientes y visitas que recibían en los stands de las ferias donde exponían internacionalmente y donde los trabajos de Mateo se habían convertido en un talismán, decide presentarse a un concurso internacional con una de sus obras a la que llamó *Flores de gestión*.

Descripción: *Flores de gestión* es una obra que presenta un fondo de texto de *management* en blanco y negro sobre el cual se dibujan flores de colores vibrantes con ceras. El contraste entre el texto monocromático y las flores coloridas crea una tensión visual que invita al espectador a reflexionar sobre la relación entre la rigidez del mundo corporativo y la espontaneidad de la naturaleza. Las flores, con sus formas orgánicas y colores vivos, parecen brotar del texto, sugiriendo que la creatividad y la belleza pueden surgir incluso en los entornos más estructurados.

El fallo del jurado concedió el accésit a la obra presentada por Mateo, y esto fue el impulso que necesitaba para desvincularse de sus quehaceres diarios en una empresa familiar, donde también se había incorporado recientemente su hermana, para decidir, con el apoyo de su familia, apostar durante unos años por lo que parecía ser su verdadera vocación. A lo largo de su vida, y de forma no reglada, había aprendido dibujo y había participado en talleres en la Escuela de Bellas Artes, pero ahora había decidido realizar una estancia en Asia.

Las estancias de arte, también conocidas como residencias artísticas, son programas que ofrecen a los artistas la oportunidad de vivir y trabajar en un entorno diferente al habitual, permitiéndoles desarrollar su práctica artística, conectar con otras culturas y comunidades, y acceder a recursos y apoyo profesional. Estas residencias pueden variar en duración, desde unas pocas semanas hasta varios meses, y suelen incluir alojamiento, espacio de trabajo y, a veces, una dotación económica.

Algunas de las oportunidades que ofrecen a los artistas pueden resumirse como:

- Desarrollo profesional: acceso a talleres, mentorías y recursos para desarrollar nuevas obras.
- Conexiones internacionales: interacción con otros artistas, curadores y profesionales del arte de todo el mundo.
- Exposición y visibilidad: oportunidades para exhibir el trabajo en galerías y museos locales.
- Apoyo financiero: algunas residencias ofrecen becas o ayudas económicas para cubrir gastos de viaje y materiales.
- Entorno inspirador: acceso a nuevos entornos culturales y naturales que pueden inspirar nuevas ideas y proyectos.

Después de consultar en Internet información sobre los cinco mejores programas de residencias en Asia, consiguió realizar una en Singapur, donde, además, por sus conocimientos de idiomas, destacó su participación en charlas sobre arte occidental, realizó una exposición final, donde expuso la obra producida en el país, y consiguió visibilidad en el sector de forma que se le ofreció como marchante un profesional de nacionalidad holandesa quien entendió que su obra podía encajar bien en estos mercados del norte de Europa debido a lo avanzados que están en temas de concienciación y sostenibilidad.

A esta oportunidad le sucedieron otras, ya que a través del marchante, quien conseguía vender su obra en importantes colecciones privadas, surgió la oportunidad de realizar un proyecto expositivo de una escultura de grandes dimensiones en suelo público. Esto suponía un reto importante porque de nuevo se iba a cruzar su camino con el soporte de la empresa familiar, involucrando a profesionales con los que había tenido la oportunidad de trabajar en los despachos unos años antes. En este evento le presentan a un comisario interesado en su obra, con quién llega a un acuerdo para buscar oportunidades de exposición en instituciones públicas donde considera que para tener realmente repercusión en el mercado del arte hay que priorizar en lugar de preocuparse por las ventas. Aquí quizás se prevean tensiones entre el marchante y el nuevo comisario que se incorpora al equipo de Mateo.

«El arte tiene la bonita costumbre de echar a perder todas las teorías artísticas».

MARCEL DUCHAMP

## 2. Entorno, marco del caso

### Su obra

La obra se caracteriza por los rasgos de la naturaleza, la montaña y el horizonte, aquello que transmite, a pesar de sus formas abruptas en ocasiones, armonía y tranquilidad. Actualmente, su trabajo se basa en técnicas mixtas, estilos marcados por cargas y volúmenes, en obras con una gran variedad cromática que evoca los colores de la naturaleza. La obra del artista es una declaración de necesidad de equilibrio desde el comportamiento del individuo a la sociedad en su conjunto para lograr un mundo más sostenible, más justo y habitable.

Como referentes artísticos en los que se inspiró el autor en sus inicios podemos citar:

Cecilia Paredes: esta artista peruana es conocida por sus *performances* fotográficas en las que se camufla con fondos florales, explorando la relación entre el cuerpo humano y la naturaleza.

Helice Wen: sus pinturas a menudo presentan figuras femeninas rodeadas de exuberantes flores, explorando temas de intimidad y vulnerabilidad.

Florent Stoskopf: este artista francés utiliza colores brillantes y motivos florales en sus pinturas, creando escenas domésticas llenas de vida y surrealismo.

Estas referencias muestran cómo otros artistas contemporáneos han utilizado flores y elementos naturales en sus obras para explorar temas complejos y crear contrastes visuales interesantes.