

ART



# ARTEVITA



FECHA:

Madrid, 22 de Junio de 2009

ALUMNOS:

Sergio Cayarga Piñol

Joaquín Gallego Rama

Javier Montosa Trigueros

Juan Pedro León González

Ignacio González Sanz de Andino

TUTOR:

Julio Gómez Medina

## ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	4
1.1.	Entorno Político-Legal.....	4
1.2.	Entorno Económico.....	5
1.3.	Entorno Demográfico y Cultural.....	6
1.4.	Entorno Sociocultural.....	7
1.5.	Entorno Tecnológico.....	8
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	9
2.1.	Análisis de la competencia.....	9
2.2.	Mercado.....	12
2.3.	Proveedores.....	18
2.4.	Clientes.....	19
2.5.	Análisis cinco fuerzas de Porter.....	21
3.	ANÁLISIS DAFO.....	24
3.1.	Análisis DAFO.....	24
3.2.	Definición del Servicio.....	27
3.3.	Localización.....	27
3.4.	Líneas estratégicas.....	28
3.5.	Objetivos empresariales.....	28
4.	PLAN DE OPERACIONES.....	29
4.1.	Plan de inversiones.....	29
4.2.	Evolución de ingresos.....	30
4.3.	Cadena de valor del negocio.....	31
4.4.	Procesos comerciales y de producción.....	34
4.5.	Procesos de soporte del negocio.....	40
4.6.	Instalaciones y RRHH necesarios para la producción.....	42
5.	PLAN DE MARKETING.....	51
5.1.	Segmentación por línea de negocio.....	51
5.2.	Estrategia de Producto.....	54

5.3.	Estrategia de precios .....	57
5.4.	Estrategia de distribución.....	58
5.5.	Estrategia de comunicación .....	60
5.6.	Presupuesto en marketing y acciones futuras .....	65
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	67
6.1.	Organigrama.....	67
6.2.	Perfiles de los puestos.....	69
6.3.	Plan de remuneraciones.....	72
6.4.	Plan de Formación.....	75
7.	PLAN FINANCIERO .....	77
7.1.	Financiación.....	77
7.2.	Escenarios.....	78
7.3.	Resultados económicos y financieros (escenario realista) .....	86
7.4.	Comparación de escenarios .....	89
7.5.	Análisis de sensibilidad del proyecto .....	91
7.6.	Conclusiones.....	91

Artevita es una empresa con una visión sistémica, que tiene como misión el acercamiento del arte contemporáneo a la sociedad. En sus inicios, ofrece tres servicios claramente diferenciados: alquiler de obras de arte, exposiciones de arte en la galería y gestión integral de eventos artísticos.

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1. Entorno Político-Legal.

El artículo 1 de la Constitución Española de 1978 define la nación Española como un Estado social y democrático de Derecho con soberanía nacional y cuya forma política es la Monarquía parlamentaria. Desde el 1 de enero de 1986, España pertenece además a la Comunidad Económica Europea (actualmente Unión Europea), lo que permite la libre circulación de personas, mercancías y capitales, y facilita enormemente la actividad empresarial en los países miembros, ya sea mediante la contratación de capital humano cualificado, la exportación o importación de mercancías o la expansión de un modelo de negocio determinado a otros países.

Debido en parte a este proceso de globalización, en España se vienen celebrando reuniones y otros eventos tanto de carácter empresarial como institucional que requieren de un espacio físico agradable donde poder negociar, debatir, acordar, etc. Este entorno puede ser desarrollado por expertos profesionales en arte y decoración, y es por ello por lo que surge nuestra empresa.

Las leyes que afectan a nuestra actividad regulan el alquiler, la propiedad intelectual y el patrimonio histórico.

La Ley 16/1985, del Patrimonio Histórico Español, y su Reglamento, constituyen una puntual respuesta al especial interés que nuestro Patrimonio Histórico ha ido progresivamente alcanzando, mediante el establecimiento de unas medidas de protección, salvaguarda y fomento de la conservación de nuestra herencia cultural.

La necesidad de una regulación acorde con las nuevas situaciones e inquietudes del momento actual, que supera las lagunas normativas de la antigua Ley de 1933, entre las que destaca la de la propia definición del Patrimonio Histórico, fue ya la recogida en el artículo 46 de la Constitución El Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual. Esta se define como el conjunto de derechos de carácter personal y patrimonial que atribuyen al autor de una obra literaria, artística o científica, por el solo hecho de su creación, y a otros titulares previstos por la Ley, la disposición y explotación (por cualquier medio) de sus obras y sus prestaciones.

Otra cuestión susceptible de mejora para las galerías es el establecimiento de una normativa más contundente en la relación comercial de los artistas y determinadas estructuras con un tratamiento fiscal especial (de exhibición de obras, exposiciones concursos, etc.) que



evitaría el que éstas concurren en una especie de competencia desleal con las galerías de arte que tienen que soportar más cargas.

Con respecto al artista, la legislación acerca de sus derechos de autor, protege a éste y determina qué derechos pueden ser cedidos, sin embargo no siempre se respetan, así, la Fundación Arte y Derecho ha venido denunciado la ilegalidad de determinadas cláusulas en las Bases de convocatorias de concursos, premios o certámenes, que exigían una cesión ilimitada de derechos.

### *Implicación de los poderes públicos en el mercado del arte*

Es importante en este apartado mencionar la especial implicación de los poderes públicos en este sector al tratarse de un sector que afecta a una parte relevante y delicada de la identidad de una nación: su patrimonio histórico-artístico.

La regulación fiscal se emplea como un instrumento para desarrollar la política buscada por un Estado respecto de su patrimonio cultural, en este sentido el arte ha tenido tradicionalmente un tratamiento especial en la mayoría de los países occidentales, especialmente en los que hoy conforman la UE.

En los impuestos de IRPF, sociedades, patrimonio, sucesiones y donaciones e IVA se prevén una serie de peculiaridades para incentivar el coleccionismo y la compra de arte en España.

## **1.2. Entorno Económico.**

De acuerdo con la información disponible, en el tercer trimestre de 2008 ha continuado el debilitamiento de la actividad económica española, en consonancia con la persistencia de la inestabilidad en los mercados financieros internacionales y sus implicaciones sobre las condiciones de financiación y la confianza de los agentes.

Datos actuales y que conviene tener en cuenta reflejan que el PIB español en 2008, expresado en términos reales, alcanzó según fuentes del Eurostat los 1.214.896,8 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 3,86% respecto al 2007, aunque las previsiones no son demasiado optimistas para el 2009 ya que el FMI augura una contracción de la tasa de crecimiento del PIB del 0,7%.

Al tercer trimestre de 2008, la cifra de parados en España es de 2.598.800, unas 800.000 personas más respecto al mismo período del año anterior. Ello se tradujo en un incremento interanual del desempleo del 45%, y en una elevación de la tasa de paro de hasta el 11.3%.

El gasto en consumo final de los hogares prolongó en el tercer trimestre el perfil de desaceleración observado desde principios de año. La confianza de los consumidores y la de los comerciantes minoristas experimentaron nuevos retrocesos, alcanzando un nuevo mínimo histórico en el primer caso y situándose muy cerca de éste en el segundo.

Detrás de este debilitamiento del consumo de las familias se encuentran tanto la pérdida de confianza señalada anteriormente, generada por la delicada situación de los mercados financieros internacionales y por el empeoramiento de las perspectivas macroeconómicas, como la evolución más desfavorable de sus determinantes.

Es de notar la fuerte tendencia a la caída en el crecimiento del consumo de los hogares españoles, proyectándose un crecimiento del 0.4% en 2009. Incluso se teme que en 2009 se llegue a periodos de reducción del consumo.

Los indicadores de precios de consumo repuntaron en el conjunto del tercer trimestre, si bien disminuyeron paulatinamente a partir del mes de agosto. Así, aunque la tasa interanual del IPC aumentó en media del tercer trimestre hasta el 4,9%, tres décimas más que en el trimestre anterior, tras el máximo alcanzado en julio (5,3%) asistimos a una sensible moderación que llevó la tasa al 4,5% en septiembre.

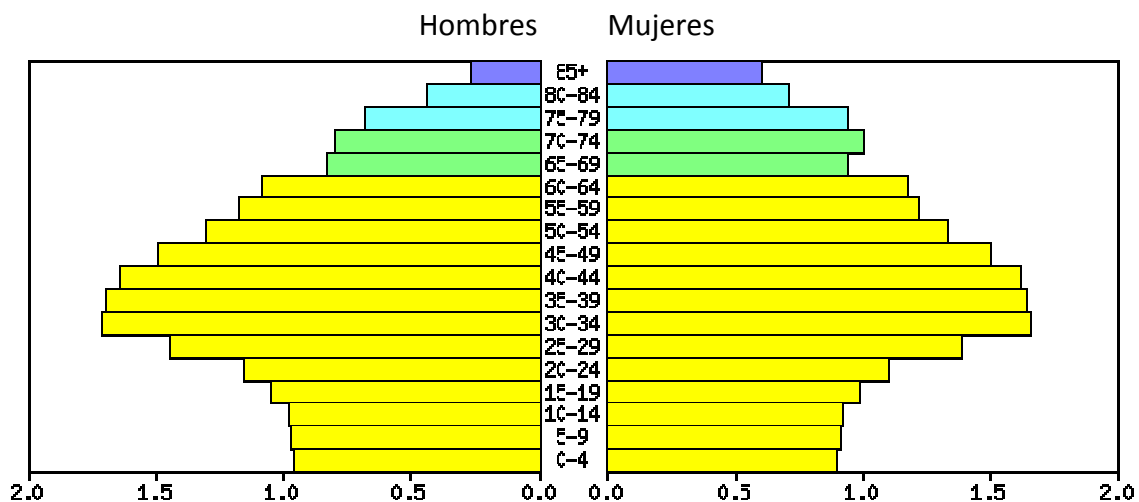
Concluimos que España está sufriendo una ralentización en la economía debida en gran parte a la coyuntura global. Sin embargo no consideramos que esta situación impida llevar a cabo este proyecto aunque tampoco facilitará su puesta en marcha, vista la tendencia de los indicadores económicos y las previsiones realizadas para 2009 y 2010.

### 1.3. Entorno Demográfico y Cultural.

Las características de nuestro negocio vienen determinadas por el entorno demográfico y cultural propio de España.

Es evidente que el interés por este negocio comienza a aflorar en la gran mayoría de núcleos urbanos de nuestra geografía, a diferencia de antaño, donde únicamente primaba y se concentraba en Madrid y Barcelona, hecho que favorece la posibilidad de que empresas, cajas de ahorros y clientes particulares contraten nuestros servicios.

La suma total de habitantes en el país asciende a 46.157.822 y se distribuye de la siguiente manera tanto por edad como por sexo:



Fuente: Instituto Nacional Estadística

Por otro lado, el nivel cultural de la población española hace posible la puesta en marcha del negocio, pues éste se considera medio-alto a la luz de los siguientes datos: los cerca de 200.000 alumnos que terminaron estudios universitarios en el año 2007 o el 1.400.000 alumnos matriculados durante el periodo académico 2006-2007 en las universidades españolas. También es importante destacar el constante incremento de las visitas a museos españoles, sobre todo de los radicados en Madrid, estimándose el aumento de las mismas en torno al 33% de 2007 a 2008, mencionando de igual forma el incesante crecimiento de las publicaciones y compras de libros o el aumento del número de conciertos de música clásica acaecidos en los últimos años en España. Todo ello apunta a una más que posible viabilidad del negocio.

#### **1.4. Entorno Sociocultural.**

El marco cultural y social de España viene precedido por la contribución artística dejada como legado histórico a lo largo de los siglos, pudiendo hacer referencia a grandes obras de pintores de la talla de Francisco de Goya, Diego Velázquez y más recientemente Salvador Dalí y Pablo Picasso, entre otros.

Un incalculable valor artístico arraigado en una población consciente de la importancia del arte en la cultura del país y que ha estado preocupada porque esta riqueza que nuestros artistas nos han dejado se mantenga. Tal es así que entre 1986 y 1995 en España se han creado siete nuevos museos de arte contemporáneo (con una inversión de 25.653 millones de las antiguas pesetas), se han construido o remodelado edificios (incluyendo el Museo Guggenheim de Bilbao que costó 90 millones de euros), se han invertido más de 72 millones de euros en la compra de obras de arte, traducido todo ello en el incremento de las visitas a los museos españoles. Solo las tres pinacotecas más importantes de la capital española (el Prado, el Reina Sofía y el Thyssen-Bornemisza) recibieron durante 2008 un total de 5.303.417 visitantes, 102.039 más que en 2007.

Actualmente los museos más relevantes son el Museo Thyssen-Bornemisza, el Museo del Prado, el Museo Nacional Reina Sofía, el Museo Picasso de las ciudades de Barcelona y Málaga y el Museo Guggenheim, entre otros muchos. La totalidad de museos y colecciones museográficas en España es de 1.343, según datos del 2006, habiendo 926 museos y 417 colecciones.

Entre las casas de subastas de obras de arte más importantes en España destacamos la Casa Alcalá, Durán, Sotheby's Madrid y Barcelona, Odalys, Fin Arte Madrid, Muntaner, Margall, Christie's España, etc.

Entre las fundaciones existentes con patrimonio artístico propio mencionamos la fundación Focus Abengoa, Telefónica, Juan March, Mapfre, SCH, Caja Madrid, La Caixa, Miró, Lázaro Galdiano entre otras.

En España, las ferias y galerías de arte así como casas de subastas han aumentado sus beneficios hasta un 32% durante 2006 y 2007, en tanto que el precio de las obras de arte ha

crecido casi un 20% de media en los últimos diez años. Según un informe de la Asociación de Artistas Visuales de Cataluña (AAVC) de 2007, el sector de la creación plástica genera 1.468 millones de euros anuales. Además, emplea de forma directa a 19.000 personas a través de 1.226 instituciones vinculadas a la comercialización de obras de arte. Por otro lado se multiplican también los proyectos de inversión, (sociedades cuyo objetivo es obtener rentabilidad a través de la compra o alquiler de obras de arte). El coleccionismo, el mecenazgo, el enriquecimiento cultural propio y colectivo así como el prestigio corporativo y el valor añadido que ello supone, conforman las bases de este modelo de negocio.

Por ello, teniendo en cuenta que el mercado español goza de una notable formación cultural, es una perfecta forma de trasladar esta riqueza al ámbito empresarial, además de establecer un elemento potencial diferenciador entre la empresa que nos contrata y su competencia.

## 1.5. Entorno Tecnológico.

La tecnología ha afectado profundamente al mundo del arte en dos sentidos fundamentalmente, por una parte el impacto de las nuevas tecnologías en la propia creación artística; y por otra el impacto que ha tenido Internet tanto en la producción de arte, como en su comunicación y comercialización.

En la producción artística, medios como la fotografía, cine, televisión, vídeo, gráficos por ordenador, multimedia, Internet, realidad virtual, etc. adquieren cada vez más importancia. Uno de los aspectos más positivos de la revolución digital es la idea de interacción, la demanda de intervención del público en las propuestas artísticas, a diferencia de la quietud y pasividad que produce la categoría tradicional de “contemplación”.

### *Proliferación del arte en la red: las galerías de arte online*

En los últimos años y a una velocidad cada vez mayor, las nuevas tecnologías permiten otras formas de comunicación y de relación con el arte.

La difusión del arte se está viviendo día a día en Internet; sin embargo, la realidad del comercio de obras de arte todavía parece estar en proceso de desarrollo, y se encuentra con que los miedos que se pueden aplicar a otros sectores del comercio electrónico, tal vez sean incrementados en un mercado como el del arte, debido a que es un sector en el que la inversión requerida es normalmente de gran importancia.

Los usuarios y compradores de arte necesitan tener conocimiento del autor y de la obra. Internet proporciona en este sentido, la posibilidad de acceder a diversa información acerca de las obras expuestas, así como la actualidad del sector, intervenir en foros de debate, conocer las novedades en el mundo del arte etc.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se va a desglosar en tres grupos. El primero de ellos sería el alquiler de arte a empresas y particulares, el segundo está formado por las galerías de arte, y por último, la gestión de exposiciones externas.

#### Área de actividad

##### a) Alquiler a Empresas y particulares.

Se trata de servicios de alquiler de obras de arte a otras empresas que desean mejorar la imagen de sus instalaciones. También se contempla al particular como potencial cliente que se le presta el mismo servicio que a las empresas.

##### b) Galerías de arte.

Son empresas que se dedican al almacenamiento, promoción, exhibición e intermediación con obras de arte, también la promoción de artistas y algunas de ellas, la organización de eventos en la propia galería.

##### c) Gestión de exposiciones externas.

Servicio adicional que ofrecen las grandes galerías a empresas y/o fundaciones para la cesión o intermediación temporal de obras de arte para su exposición.

#### Estructura Competencia

##### a) Alquiler a Empresas y particulares.

En total se han localizado 4 empresas dentro del mercado español que cumplan las especificaciones de esta área de actividad. Se han identificado dos empresas en Madrid, La Esfera del Arte y La Nave del Arte, en el País Vasco la empresa EMyart Exposiciones y por último CREA21 en Barcelona.

##### b) Galerías de arte.

Actualmente existen en España unas 850 galerías de arte que se concentran fundamentalmente en Madrid y Barcelona. Si bien, en los últimos años, se está produciendo una diversificación en el resto de las Comunidades Autónomas, localizándose el 12% de las galerías en la Comunidad Valenciana, el 8% en Andalucía, el 7% en Baleares y el 4% en País Vasco, por citar algunas de las comunidades con mayores porcentajes.

En concreto hay unas 100 galerías que facturan más de 300.000 €. En Madrid hay unas 36 galerías, 30 en Barcelona y el resto de galerías repartidas por el resto del país.

**c) Gestión de exposiciones externas.**

El servicio de contenido de las exposiciones lo ofrecen en su mayoría las galerías de arte antes descritas, ya que para realizar este tipo de servicios hay que tener un cierto tamaño en el sector.

## Infraestructuras

**a) Alquiler a Empresas y particulares.**

Las empresas que alquilan no necesitan ningún tipo de maquinaria específica para el desarrollo de su actividad, si bien requieren de unas oficinas donde poder realizar la actividad e interactuar con los clientes. Alguna de las empresas de la competencia en concreto “La Nave del Arte” tiene un local donde instala exposiciones de los artistas que tiene en cartera. También en el caso de que los cuadros tengan un valor importante, las empresas aseguradoras exigen algún tipo de cámara acorazada o caja fuerte para poder guardar las obras de arte con total seguridad.

**b) Galerías de arte.**

Para las galerías de arte es fundamental tener un espacio de exposiciones donde presentar las obras de los artistas y así poder promocionar los cuadros y a los propios artistas.

## Recursos Financieros

**a) Alquiler a Empresas y particulares.**

Este tipo de empresas se financia tanto con recursos propios como con deuda a corto plazo. Dependiendo de la empresa este ratio puede encontrarse en un intervalo del 30% al 50% de recursos propios. Por otro lado todas estas empresas, cuando fueron creadas, mostraban unos estados financieros con alto grado de apalancamiento.

**b) Galerías de arte.**

Existen distintos porcentajes respecto a la estructura financiera de las galerías de arte, situándose la mayoría entre el 60 y el 80% de recursos propios.



## Recursos humanos

Ambos tipos de empresas requieren de un experto en arte que tenga conocimiento del sector, de las tendencias del mercado y de los artistas. Este es el profesional que ciertamente hace que funcionen estos negocios. También hay que decir que en muchos casos es el mismo dueño el que ejerce el papel de experto y que elige con qué tipo de obras quiere trabajar o los artistas que tiene en cartera para exponer dichas obras.

Para las empresas que alquilan a empresas y particulares sólo hay un empleado, en cambio para las galerías de arte varía según el tamaño (de 4 a 20 empleados).

## Principales productos

Los productos ofrecidos por las galerías son los de ventas de obras de arte y el alquiler de sus obras para eventos. Las empresas de alquiler ofrecen asesoramiento y alquiler para ataviar las oficinas de empresas o para particulares.

## Políticas de precios

### a) Alquiler a Empresas y particulares.

Las políticas de precios en el negocio del alquiler se hacen cobrando un porcentaje del valor total de la obra durante un tiempo determinado, siendo diferentes los porcentajes y los tiempos dependiendo de las diferentes empresas. El rango estimado de estos precios está entre un 5 y un 10% del valor de las obras al mes.

### b) Galerías de arte.

Las galerías ponen los precios de dos maneras diferentes: pactando los precios con los artistas directamente o con precios que consideren que están dentro del mercado. Esto suele pasar con obras de primer mercado, es decir obras que van ser vendidas por primera vez. También cuando una de estas galerías adquiere una obra por subasta le aplica el margen que cree conveniente para sacar la rentabilidad a la obra que han adquirido.

## Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución es bastante sencilla ya que apenas hay intermediarios entre cliente y empresa. Cuando un cliente adquiere una obra se la lleva el mismo y si el valor de la obra no es muy alto o el cliente lo prefiere se puede subcontratar a una empresa externa especialista para que la lleve a donde el cliente solicita y muchas veces incluso la instale en su lugar de exposición. En caso de que la obra no sea en propiedad de la empresa también se subcontrata a una empresa para que la transporte desde su origen hasta el cliente final.

## Notoriedad de las empresas

Si bien se trata de un mercado bastante exclusivo que no es de interés general se puede decir que algunos tienen más notoriedad que otros. Si bien en el caso del alquiler de arte se puede decir que la más importante es la Nave del Arte, pero también lo es debido a que su actividad acumula muchas más cosas que el alquiler del arte.

Para las galerías, la más importante es, la galería Elvira González que durante varios años ha sido la que mayor facturación ha tenido dentro del mundo de las exposiciones y venta de cuadros.

## Estrategia general

La mayoría de estas empresas tienen una estrategia similar. Intentan conseguir las mejores obras y a los mejores artistas que puedan rentabilizar y esperan a que los clientes vengan a ellos por medio de la publicidad que realizan o por las exposiciones que organizan. También intentan estar siempre al día de cuáles son las tendencias que va marcando el mercado para no perder el rumbo en el negocio.

## 2.2. Mercado

### Tamaño

#### Alquiler:

En el sector de alquiler del arte en España, hay muy pocas empresas que se dedican a esta actividad. El tamaño del sector es realmente pequeño, por eso hay tan pocas empresas que lo están explotando, no más de 10 empresas en toda España. Los datos obtenidos nos dicen que en el año 2006 las empresas dedicadas a esta actividad facturaron en torno a 1.070.000 €. Según las tendencias de años anteriores, el tamaño del mercado en 2008 será de aproximadamente 1.430.000 €.

#### Galerías:

En las galerías, el sector está más segmentado ya que hay muchas más empresas. Se trata de un mercado mayor que el del alquiler, prueba de ello es que en el año 2006 en este sector se facturaron aproximadamente unos 36.700.000 €. Según las tendencias del mercado en años anteriores, se estima que el tamaño del mismo en 2008 será de 48.100.000 € en total.

#### Gestión de exposiciones externas:

Hay dos tipos de exposiciones bien diferenciadas:

Las grandes exposiciones cuyo precio medio es de 2,5 millones de euros, y se organizan unas 160 anuales, de las cuales el 25% están organizadas por empresas extranjeras, lo que hace un total de 300 millones de euros en España. De esta cantidad, lo que ingresa la

galería organizadora es un 25% del total del precio, una vez descontadas las comisiones, el montaje de la misma, los transportes y las intermediaciones. Esto hace que el margen medio de beneficio que tiene una galería por una exposición externa sea de 500.000€. La suma en total hará unos beneficios de unos 60 millones de euros para el sector en España.

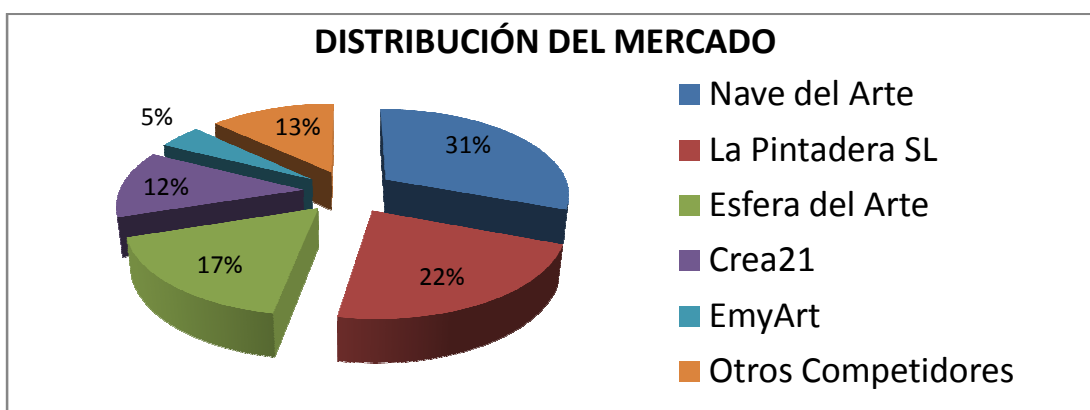
El segundo tipo son las pequeñas exposiciones que rondan los 200.000€ por montaje, habiendo un total de 390 eventos de este tipo, siendo todas organizadas por empresas españolas, por lo que hay un negocio total de 78 millones de euros, de los que las galerías comisionan el mismo porcentaje que en las otras exposiciones. De esta manera los ingresos totales de las galerías por este concepto son de unos 15 millones de euros.

La suma de los dos negocios hace que los ingresos totales sean de 75 millones de euros durante el año 2008.

## Distribución del mercado

### Alquiler:

En la siguiente gráfica se puede observar cómo está el mercado repartido por las diferentes empresas:

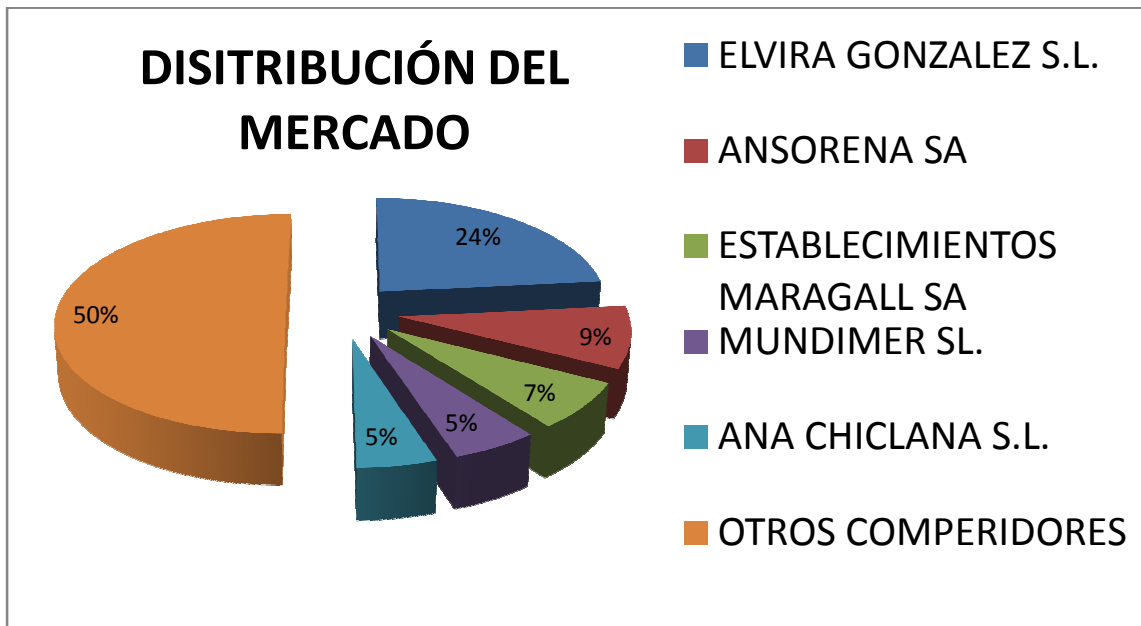


Distribución del mercado de alquiler

Como se puede apreciar el líder en el sector es la Nave del Arte, teniendo casi el doble de cuota que el tercer competidor. Se ha creado una categoría de otros competidores que se han calculado aplicando un factor de corrección del 15% al valor total de las empresas conocidas para abarcar el tamaño total del mercado.

## Galerías:

En la siguiente ilustración se puede ver la distribución del mercado de las galerías de arte:



Distribución del mercado de las galerías de arte

Se puede observar que la mayor galería de arte que hay en España es la de Elvira González, facturando más del doble que el segundo competidor según facturación. También hay que decir que en este sector puede haber diferencias de facturación importantes entre un año y otro, pero en todo caso Elvira González se ha mantenido cómo la galería líder del sector durante varios años

## Gestión de exposiciones externas:

Este mercado tiene un volumen muy grande, pero no se conocen empresas que hagan la gestión integral de los eventos, si no que son muchas las empresas que ofrecen sus servicios especializados de manera independiente. Las cantidades totales:

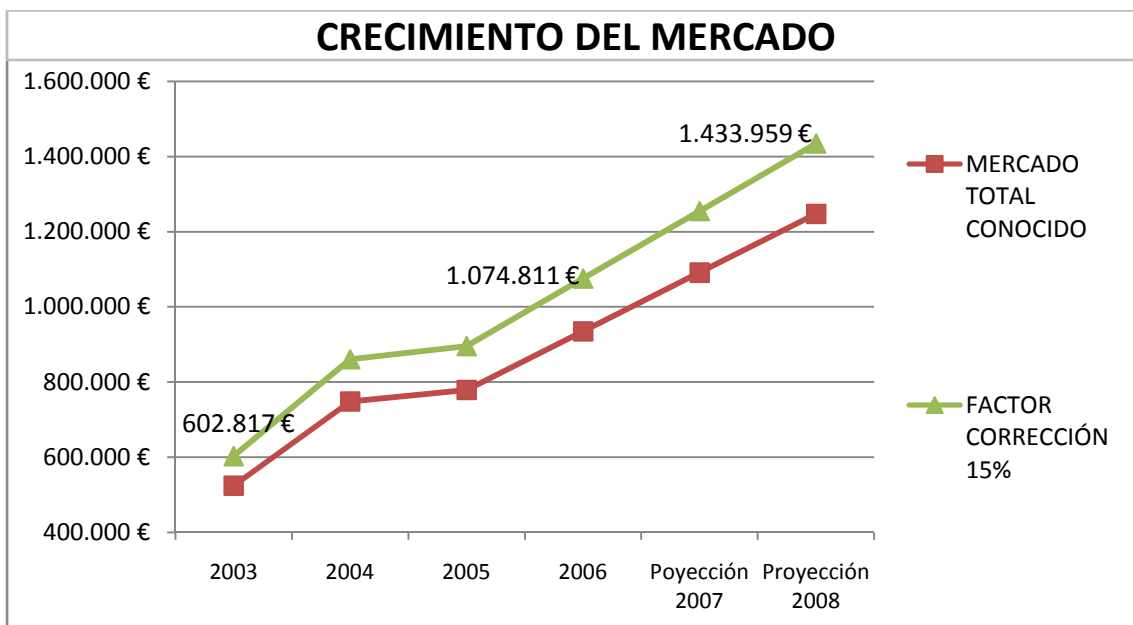
	Grandes Exposiciones	Pequeñas Exposiciones	TOTAL
Total Mercado	400.000.000 €	78.000.000 €	<b>478.000.000 €</b>

Estas cifras se refieren a la suma total de todas las cantidades para llevar a cabo la exposición, que incluyen: redacción, montaje, desmontaje, seguros, alquiler de las obras de arte y la comunicación del evento.

## Tendencias

### Alquiler:

En el sector del alquiler se ha experimentado un crecimiento bastante pronunciado durante los últimos años, habiendo abierto sus puertas varias empresas de la competencia en los últimos años.

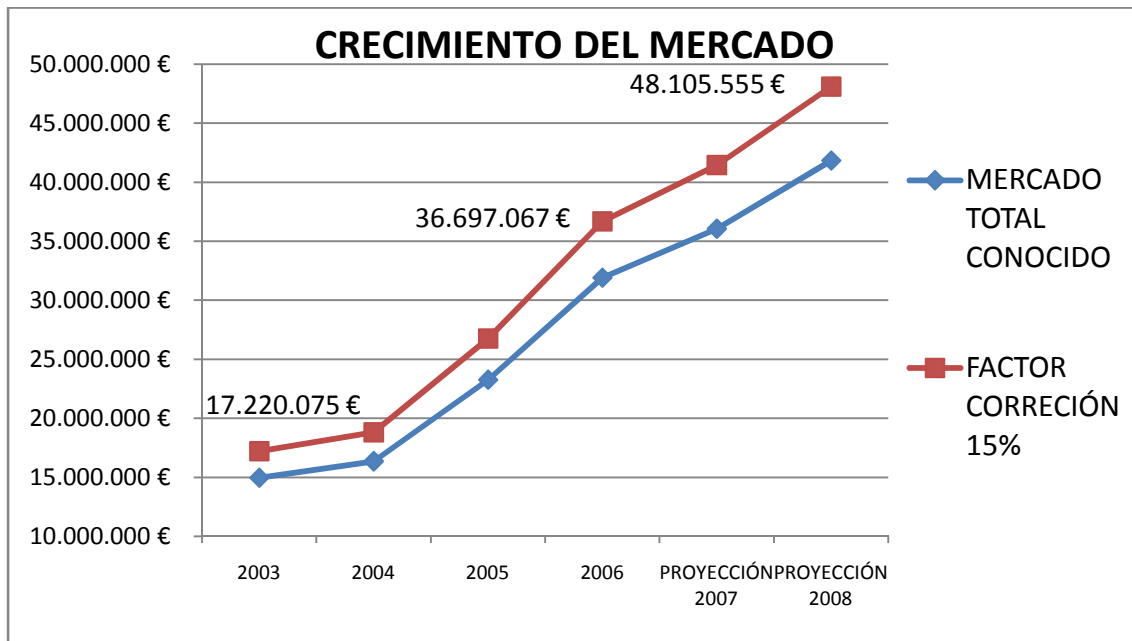


Crecimiento del mercado del alquiler

En la ilustración anterior se puede observar que el crecimiento del mercado ha sido constante durante los últimos años, siendo entre 2003 y 2006 del 78% (los últimos datos reales conocidos). Si hacemos la comparación entre el 2003 y la proyección para el 2008 el crecimiento es del 138% en solo 5 años, lo que nos hace pensar que el sector está creciendo de manera muy positiva.

## Galerías

En el sector de las galerías de arte el crecimiento también ha sido importante, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Crecimiento del mercado de las galerías

Cómo se puede observar en la ilustración anterior ha habido un crecimiento continuado durante los últimos años, siendo el crecimiento entre 2003 y 2006 del 113%. En tres años el sector de las galerías de arte duplicó su facturación total. Entre el 2003 y la proyección de 2008 el incremento ha sido del 179%. Estos números nos dicen que este sector tiene todavía mucho potencial para ser explotado.

### Gestión de exposiciones externas:

En este sector es muy complicado hallar las tendencias debido a los múltiples cambios durante los últimos años en las inversiones. Durante el año 2008 se realizaron 160 grandes exposiciones, que hicieron un total de 400 millones de euros. Por otra parte se realizaron 390 pequeñas exposiciones con un montante total de 78 millones de euros.



## Características del Mercado

### Madurez del sector

El mercado del arte en España es muy tradicionalista en la forma de gestionar las empresas y su trayectoria histórica es relativamente corta, la mayoría de galerías no tienen más de veinte años de antigüedad.

### Tendencias artísticas

Gran parte de las galerías se centran en Arte Contemporáneo (siglo XX) y Arte de nuevas tendencias.

Entendemos que las galerías que trabajan con un promedio de 20 artistas, abarcan varias tendencias artísticas.

### Sistemas de comunicación y promoción

El sector se caracteriza por la debilidad comercializadora de la gran mayoría de las galerías que operan en España. Valoramos las causas que impiden desarrollar un marketing más eficaz y agresivo.

- Existen pocos compradores de arte en España. Es un coleccionismo muy reciente.
- Falta de cultura general en materia de arte contemporáneo o de vanguardia.
- Falta de interés por el arte en general en los medios de comunicación.
- Falta de recursos suficientes de las galerías para aumentar los esfuerzos en promoción.

### Competitividad de las galerías españolas

A pesar de las características estructurales del sector las galerías de arte en España no adolecen de competitividad en cuanto a la calidad de los productos. Además la trayectoria artística de España y su contribución al arte mundial cuenta con un importante prestigio y reconocimiento.

### Falta de información sectorial

La falta de documentación y estudios en cuanto a la actividad sectorial supone una limitación a la hora de dar a conocer el sector, su envergadura, sus problemas y sus necesidades; además de la falta de eficiencia que genera esta carencia de información en la gestión de la comercialización y marketing.

## 2.3. Proveedores

Se ha hecho una selección de posibles proveedores según tres categorías. La primera es evidentemente nuestro activo más importante: las obras de arte contemporáneo. Es en esta categoría donde aparecen las galerías de arte, casas de subastas y artistas en general. Por otro lado están los seguros de obras de arte y las empresas de transporte y montaje.

### Galerías de Arte en Madrid

- **Galería Elvira González:** La galería de arte con más volumen de negocio de España y dilatada experiencia en el sector.
- **Galería Arnés Röpke:** Galería de arte especializada en exhibir el trabajo de artistas de diferentes países.
- **Galería Distrito Cu4tro:** Galería de arte contemporáneo internacional.
- **Galería Heinrich Ehrhardt:** Galería de arte contemporáneo donde encontrar artistas nacionales e internacionales.
- **Galería Evelyn Botella:** Galería de arte contemporáneo.

### Galerías de Arte ON-LINE

- **artegory.com:** Galería on-line de arte contemporáneo.
- **arteinversion.com:** Compra on-line de obras de arte.

### Casas de Subasta

- **Alcalá Subastas:** Se celebran subastas de obras de arte periódicamente.
- **Casa de subastas Odalys:** Casa de subastas de reputado prestigio a nivel internacional con sede en Madrid.
- **Christie's:** Una de las mejores casas de subasta y de las más antiguas del mundo, que posee sede en Madrid.

### Artistas

- **mataderomadrid.com:** Asociación en la que se encuentra un archivo de noveles artistas.
- **Miquel Barceló:** Artista mallorquín nacido en 1957 autor de multitud de obras en diferentes estilos y formatos.
- **Rafael Canogar:** Rafael Canogar es pintor, escultor y grabador.
- **Alfonso Alzamora:** Pintor y escultor de Girona famoso por sus Meninas.
- **Pilar Cerdá:** Se dedica a la pintura, la escultura, la cerámica y los grabados.

### Escuelas de Bellas Artes

- **Facultad de Bellas Artes de La Universidad Complutense de Madrid:** Es una fuente inagotable de nuevos artistas. Acudiremos a ella para buscar nuevos talentos en el mundo de la pintura.
- **Facultad de Bellas Artes de la Universidad Antonio de Nebrija:** Buscaremos jóvenes que deseen desarrollar su vocación artística, talento e imaginación en el ámbito de la creación artística.

## Compañías de seguros

- **Axa Art:** Única empresa de seguros de obras de arte a nivel internacional.

## Transporte y montaje de exposiciones

- **Tti:** Ofrece soluciones de gestión para exposiciones.
- **SIT:** Transportes Internacionales.
- **Hasenkamp-Manterola:** Empresa española dedicada al transporte de obras de arte.

## 2.4. Clientes

### Fundaciones.

Las fundaciones culturales son entidades que se sirven de intermediarios dentro del mercado del arte que les proveen de obras para realizar exposiciones abiertas al público con el fin de promover el arte y la cultura entre otros valores.

Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de actividades de interés general. Éstas deberán perseguir un fin de interés general que pueden ser, cívicos, educativos, culturales, etc. que deben beneficiar a colectividades genéricas de personas.

El patrimonio de las fundaciones culturales queda afecto para la consecución de ciertos fines ideales, como puede ser el desarrollo y promoción de la cultura.

Existen más de 800 fundaciones culturales de ámbito nacional a fecha de hoy, según los últimos datos del Protectorado del Ministerio de Cultura.

Sólo en 2008 las fundaciones españolas realizaron más de 160 exposiciones en distintos puntos del territorio nacional, estimándose el presupuesto total asignado a cada una de ellas entorno a los 2,5 millones de euros.

### Entes Públicos.

Las Administraciones Públicas encargan el montaje de exposiciones artísticas a agentes intermediarios con el fin de difundir la cultura entre los miembros de una comunidad. El entramado de la Administración Pública española tiene un carácter descentralizado, formado por 9.355 ayuntamientos, 49 provincias y 17 Comunidades Autónomas. Al mismo tiempo los edificios adscritos a la actividad que llevan a cabo son objeto de continuas remodelaciones, hecho que fomenta el acopio por su parte de obras de arte, bien en alquiler bien en propiedad.

Se estima que el número de exposiciones encargadas por dichos entes a agentes intermediarios a lo largo de 2008 ascendió a 390, siendo el coste de unos 200.000 euros por unidad.

Otros entes públicos son Diputaciones Provinciales, Ministerios, Embajadas y Consulados Extranjeros, Universidades, etc.

## **Empresas y Particulares.**

Son numerosos los clientes interesados en el alquiler de obras de arte. En el caso de las PYME, destacan entre las asiduas a contratar estos servicios empresas como las productoras de cine y televisión y las empresas dedicadas a la organización de ferias de muestras o congresos, que llevan a cabo operaciones de este tipo para momentos puntuales.

Empresas pertenecientes a diversos sectores que dentro de la tipología analizada ya han decidido adoptar esta fórmula. Aunque son los bufetes de abogados, despachos profesionales, consultoras financieras y agencias de publicidad las que más se prodigan en el arrendamiento de arte.

En España hay más de 3 millones de PYME de las que 151.500 son pequeñas (con facturación comprendida entre 2 y 10 millones de euros) y 21.500 medianas (con facturación entre 10 y 50), siendo el resto microempresas. Según el estudio realizado se estima que alrededor de un 10% de estas empresas estarán dispuestas a requerir el servicio de alquiler de obras de arte.

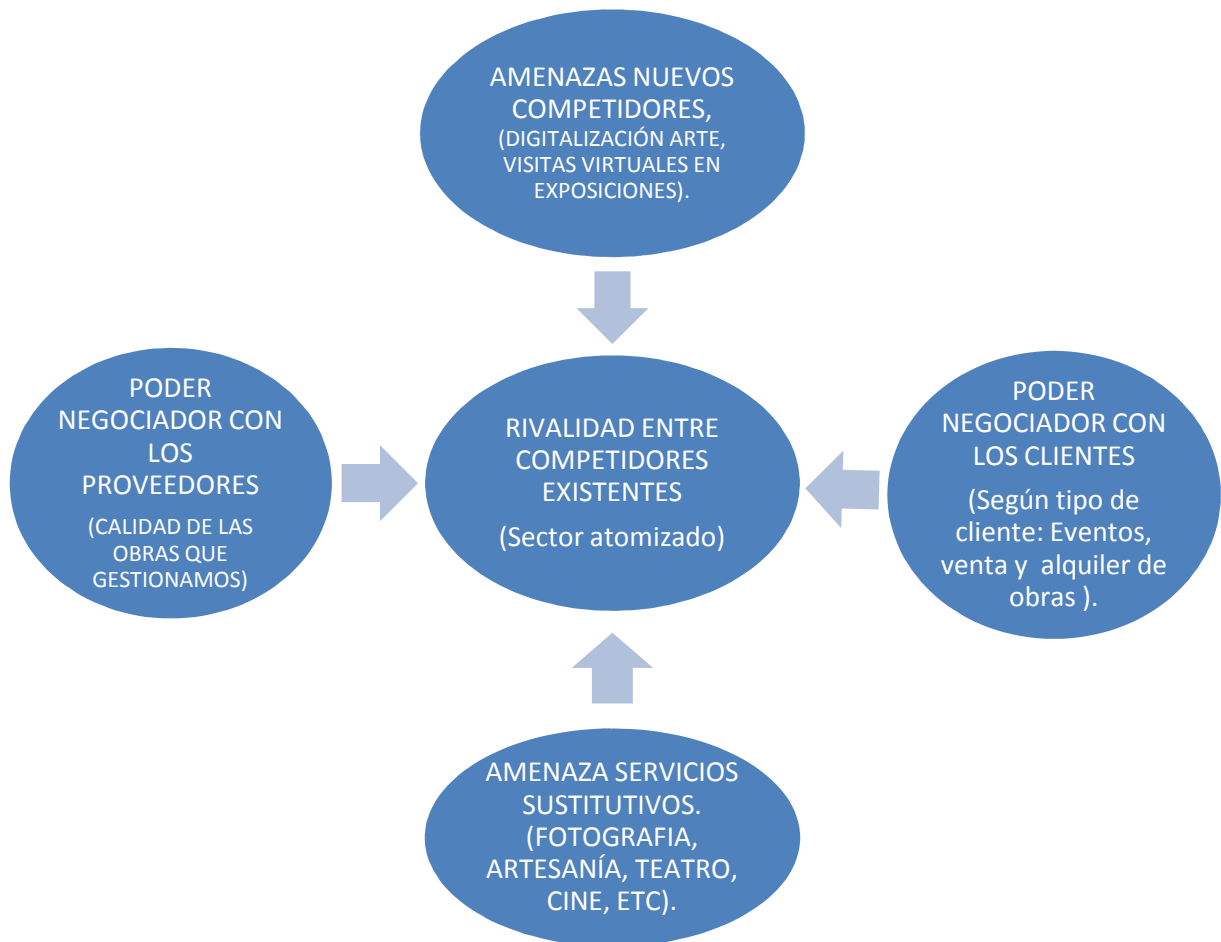
Por otra parte están los particulares que realizan compras esporádicas, coleccionistas tanto públicos como privados, críticos, empresarios fascinados por el mundo del arte, etc.

En España tienen sede, en algunos casos y oficinas en otros, grandes grupos internacionales tanto de origen español como extranjero, pertenecientes a distintos sectores de actividad como el de las telecomunicaciones, industria petrolífera, banca, electricidad, construcción e infraestructuras, textil... quienes celebran continuamente actos de carácter empresarial e institucional de suma importancia, tales como fusiones y adquisiciones de firmas, acuerdos de colaboración entre empresas, alianzas estratégicas, compra de otras empresas, etc.

De ahí la importancia estética de las oficinas y estancias de las mismas, que deberán guardar armonía teniendo en cuenta la solemnidad del evento y la imagen de la empresa en cuestión.

Se estima que en torno al 5% de las multinacionales con presencia física en España están dispuestas a requerir el servicio de alquiler de obras de arte.

## 2.5. Análisis cinco fuerzas de Porter



### Amenaza nuevos competidores

#### Digitalización arte por Google.

La digitalización de las obras se hizo rápidamente y ya es un hecho. Según Google tiene una finalidad fundamentalmente didáctica. De hecho manifiestan que con la calidad obtenida, esperan que los investigadores y profesores usen esta herramienta en sus trabajos. La compañía insiste que es una actividad complementaria y que en ningún caso sustituye a la contemplación de la obra de arte en persona, con la única intención de democratizar el acceso al arte, poniendo las obras al alcance de cualquier persona de todo el mundo. La resolución de las imágenes supera en 1.400 veces la que pueda ofrecer una moderna cámara de 10 megapíxeles. Si se pudiera ver todo el archivo en su conjunto, el tamaño de cada imagen superaría los 50 gigabytes (algunas llegan hasta los 70).

Hasta el momento la actividad de digitalización solo se ha desarrollado en algunas obras del Museo del Prado, siendo muy cautos en si los extenderán a más obras a la espera de la aceptación del servicio. El hecho de la digitalización puede influir negativamente en nuestro cliente potencial, hasta el punto de perder atractividad hacia nuestro mercado, ya sea como

cliente individual que deja de visitar nuestra galería, o nuestro cliente de empresa que ve en otros negocios la posibilidad de darle un valor añadido a su empresa. Nuestro negocio crea la posibilidad de vivir sensaciones en su propia empresa contemplando arte. Si eso lo tenemos al alcance desde nuestro ordenador restará valor a nuestro servicio.

### **Visitas virtuales en internet de las obras expuestas en las galerías.**

Establecido hace más tiempo, la visita virtual ofrece la posibilidad de observar visualmente todas las obras de la galería o exposición en la que se esté interesado.

Parece ser que Internet al igual que ha hecho con otros ámbitos de la sociedad, va a transformar el mundo del arte, de ello se han dado cuenta tanto las grandes galerías y casas de subastas, como los artistas noveles que han decidido incluir sus obras en la red. Para los artistas jóvenes éste supone un medio mucho menos comprometido y de más fácil acceso que los canales tradicionales.

### **Net.art**

El net.art es una de las formas de arte interactivo habilitadas por los soportes digitales, y las prácticas comunicativas generadas por ellos.

Todos estos fenómenos parecen estar modificando de forma profunda y rápida el conocimiento y manera de entender las instituciones museísticas, los canales de comercialización y por supuesto el arte en general.

El net.art está todavía en sus inicios, y su potencial está aún por expandir, según la creatividad y la tecnología se influyan mutuamente. Actualmente no se puede hablar de un canal de comercialización propio del net.art. Todavía no se han encontrado las fórmulas adecuadas para comercializar con un arte que abandona el espacio y el objeto.

### **Amenaza de servicios sustitutivos**

El arte como ya se ha analizado en clientes puede satisfacer diferentes necesidades, y en cada una de ellas se pueden encontrar varios productos que lo sustituyan:

El arte como experiencia estética se ha visto sustituido por el diseño, en la sociedad actual con el desarrollo del mismo.

Otro motivo por el que mucha gente compra arte es por *status*. Hoy en día son muchos los signos externos de *status* a los que se les da mucha importancia debido principalmente a la necesidad de reconocimiento social y que son muy trabajados a través de la publicidad.

El arte como inversión apenas encuentra hoy en día más sustitutivos de los tradicionales, bolsa de valores, mercado inmobiliario, metales preciosos, divisas, filatelia (esta cada vez más en desuso)... Como se ha visto en el entorno económico, el arte contemporáneo constituye en este sentido una interesante alternativa para los inversores dadas las expectativas de unos y otros mercados.



Generalmente el comprador de arte tiene una sensibilidad artística que es la que determina su preferencia por el arte frente a estos productos sustitutivos, son muy pocos los coleccionistas que compran arte sólo por una de estas necesidades, detrás casi siempre hay una necesidad cultural que diferencia al arte de sus sustitutivos.

Como actividad hacia empresas, nuestra amenaza sustitutiva es:

- Empresas de organización de eventos, que no estén relacionadas con nuestro modelo de negocio. (Espectáculos, Animación, Performances, Actores, etc.)
- Conferencias especializadas.
- Estudios Fotográficos. Alquiler y venta fotografía.
- Artesanía.

Estos compiten en cuanto a la disponibilidad y prioridades económicas de las empresas, tanto multinacionales como PYME.

Como galería de obras de arte, nuestros sustitutivos son:

- Teatro.
- Cine.
- Espectáculos deportivos.
- Otro tipo de espectáculos.

Estos compiten en cuanto a la adjudicación del tiempo libre e ingresos, por parte de la sociedad.

### **Poder negociador con los proveedores.**

Las obras de arte de arte son únicas y por tanto podemos decir que se trata de un mercado monopolísticamente competitivo. Por otro lado, si las obras no son de elevada calidad artística, el poder de negociación de los autores de dichas obras será menor.

### **Poder negociador con los clientes.**

El poder de negociación dependerá del tipo de cliente:

En el caso de las fundaciones, el poder negociador de éstas será muy alto, como consecuencia del servicio personalizado que les proporcionamos y en relación al beneficio que percibimos.

Con respecto al alquiler de las obras para empresas y particulares el poder será menor debido a la estandarización de los precios, aunque es posible que por volumen, se pueda reducir el montante final.

La venta de obras de arte está supeditada a la tasación que nuestro experto haya determinado. También es posible que por volumen, se negocie el precio de venta.

## Rivalidad entre los competidores existentes.

Nuestra empresa se encuentra inmersa en un sector atomizado en el que conviven numerosas empresas que prestan los mismos servicios siendo considerablemente alto el grado de rivalidad existente.

# 3. ANÁLISIS DAFO

## 3.1. Análisis DAFO

Tras el análisis del mercado y del sector se han determinado el siguiente DAFO:

### Análisis Interno

#### Debilidades:

- ✓ Falta de experiencia en el sector.
- ✓ Falta de contactos.  
Dado que somos nuevos en el sector, nos encontramos con la necesidad de iniciar y mantener relaciones con artistas, fundaciones, instituciones...

#### Fortalezas:

- ✓ Gestión integral de exposiciones.  
Ofrecer a grandes empresas e instituciones nuestros servicios de asesoramiento artístico, de manera que solo contactando con nosotros les tramitamos todo lo relativo a la exposición (preparación, montaje y mantenimiento).
- ✓ Contacto directo con empresas y particulares en nuestra sede.  
A diferencia de otros competidores que se dedican a alquilar obras de arte a empresas y particulares, disponemos de una galería donde nuestros clientes pueden contactar con nosotros y ver nuestras obras.
- ✓ Ofrecer alquiler de arte como alternativa a la compra.
- ✓ Excelente capacidad de actuación gracias a nuestro amplio y completo archivo de artistas y obras.  
Nuestra base de datos de cuadros propios y en cartera nos permitirá satisfacer cualquier necesidad que el cliente nos proponga.

## Análisis externo

### Amenazas:

- ✓ Periodo de desaceleración en el mercado del arte como consecuencia de la crisis económica.
- ✓ Signos de recalentamiento en los precios de las obras de arte contemporáneo. Ante la dificultad de tasación de determinadas obras de arte, existe el riesgo de que se pague un precio que no corresponde con el precio real de la obra.

### Oportunidades:

- ✓ Mayor interés por el arte en la sociedad.  
En España, las ferias y galerías de arte así como las casas de subastas han aumentado sus beneficios hasta un 32% durante 2006 y 2007, en tanto que el precio de las obras de arte ha crecido casi un 20% de media en los últimos diez años.
- ✓ Posibilidad de utilizar herramientas de marketing vertical y lateral.  
En general, el mercado del arte es bastante tradicional por lo que las herramientas y técnicas de marketing nos ofrecerán la oportunidad de darle nuevos enfoques al negocio.
- ✓ Sala interactiva para el visionado de obras de arte.  
Aquellos que visiten nuestra galería tendrán la oportunidad de disfrutar del visionado de cualquier obra artística que se encuentre en nuestro catálogo.
- ✓ El alquiler supone una nueva forma de disfrutar del arte sin necesidad de realizar grandes inversiones, permitiendo al mismo tiempo beneficiarse de ventajas fiscales a las empresas que contratan nuestros servicios.

Q - DAFO		EXTERNO								
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		ACERCAMIENTO ARTE SOCIEDAD	HERRAMIENTAS MARKETING	AUSENCIA GALERIAS INTERACTIVAS	DEDUCCIONES FISCALES EMPRESAS	CRISIS ECONOMICA	RECALENTAMIENTO PRECIOS			
I N T E R N O	FORTALEZAS	GESTIÓN INTEGRAL EXPOSICIONES	2	2	2	0	-1	-1	4	
		CONTACTO EN GALERIA CON CLIENTES	1	1	2	0	0	0	4	
		ALQUILER ARTE COMO ALTERNATIVA	1	2	0	2	2	1	8	
		ARCHIVO ARTISTAS	0	2	2	0	0	1	5	
		DEBILIDADES	FALTA EXPERIENCIA	0	0	0	0	-1	-2	-3
			FALTA DE CONTACTOS	0	1	0	0	-2	-2	-3
			4	8	6	2	-2	-3	15	

### 3.2. Definición del Servicio.

Contamos con tres líneas de negocio claramente diferenciadas: Alquiler de obras de arte para empresas y particulares, cesión de nuestra galería para exposiciones y gestión integral de eventos artísticos.

#### **Alquiler de obras de arte para empresas y particulares**

Ofrecemos servicio de alquiler de obras de arte como alternativa a la compra, para aquellas empresas y particulares que no deseen realizar grandes desembolsos y sin embargo quieran disfrutar del arte en sus casas u oficinas.

A pesar de no ser la finalidad del negocio, podremos vender parte de nuestra colección privada a aquellas personas o empresas que después de haber tenido alquilado la obra, deseen comprarla o simplemente a aquellos que quieran adquirirla directamente.

#### **Alquiler de nuestro local a artistas**

Nuestro local estará a disposición de los artistas para la exposición de sus obras. Se facturará un 50% del valor de venta de la obra, sin cobrar nada por la cesión del espacio. También y en caso de que se estime que las obras del autor puedan revalorizarse, la forma de pago podría ser alguna de sus obras para sumarla a nuestra colección propia. Cualquiera que sea el medio de pago se negociará antes de la exposición y se hará efectivo después.

#### **Eventos artísticos para grandes empresas y fundaciones**

Nuestros comerciales definirán con los responsables de las empresas qué tipo de exposición van a querer tener y durante qué periodo de tiempo. Las obras seleccionadas serán buscadas por el experto en arte.

El montaje de toda la exposición y el seguro será subcontratado y correrá de nuestra parte. También correrán de nuestra parte todos aquellos gastos extra de adecuación del recinto o disposición de las obras. Con todo ello se pretende dar un valor añadido de calidad de nuestro servicio.

### 3.3. Localización

El lugar elegido para situar nuestra galería será Madrid, por múltiples razones:

- ✓ Según el análisis del mercado, es aquí donde se encuentra el mayor número de fundaciones culturales a las que podemos proveer de nuestros servicios como agente intermediario en el montaje de exposiciones artísticas.
- ✓ En cuanto a logística, Madrid está situada en el centro de España, hecho que facilitará la prestación de nuestros servicios en cualquier punto de la península en el menor tiempo posible.
- ✓ Madrid es la ciudad más poblada de España, lo que implica un mayor número de potenciales visitantes a nuestra galería.

- ✓ La riqueza del tejido empresarial de la capital es muy superior a la del resto de ciudades valoradas en el estudio del mercado como posibles candidatas para el emplazamiento de nuestra sede.

### 3.4. Líneas estratégicas

Queremos posicionarnos como una empresa que acerque el arte a toda la sociedad, ofreciendo un servicio integral y personalizado a nuestros clientes.

Pretendemos ofrecer arte de calidad, demostrando a nuestros clientes que no es necesario desembolsar grandes sumas de dinero para disfrutar de éste en cualquier momento.

### 3.5. Objetivos empresariales

#### Objetivo de ventas

##### **Ingresos procedentes de obras en propiedad**

Obtendremos unos ingresos de unos 150.000 € el primer año, tanto de obras en alquiler como de venta de las mismas. En el quinto año, estos ingresos ascenderán a unos 250.000 € debido al mayor número de obras en propiedad y a la mayor notoriedad de la empresa en el mercado.

##### **Exposiciones de artistas externos en nuestra galería**

En el primer año, nuestros ingresos por esta línea de negocio serán de unos 78.000 €, lo que corresponde a unas 5 exposiciones. En el quinto año, estimamos realizar 15 exposiciones con lo que nuestros ingresos serán aproximadamente 450.000 €, ya que tendremos más contactos con artistas y serán más valorados.

##### **Gestión integral de eventos**

En el primer año, nuestros ingresos estimados son de 400.000 € al tratarse de pequeños eventos, mientras que al final del quinto año prevemos ingresar unos 3.400.000 € al realizar eventos de mayor tamaño y trascendencia.

##### **Ingresos totales**

Teniendo en cuenta todas las líneas de negocio, se estima que los ingresos del primer año sean unos 600.000 €, mientras que en el quinto año serán unos 4.000.000 €.



## Objetivo de cuota de mercado

En el primer año, tendremos las siguientes cuotas de mercado para las distintas líneas de negocio, tal y como se refleja en la tabla adjunta. Sólo en el caso del alquiler, al ser un sector en auge, suponemos que nuestras ventas incrementarán las ventas del sector, por lo que la cuota de mercado se calculará sobre la suma de nuestras ventas más las del sector.

AÑO 1	Alquiler	Galería	Grandes Exposiciones	Pequeñas exposiciones
Ventas del Sector	1.433.959 €	48.105.555 €	400.000.000 €	78.000.000 €
Nuestras ventas	107.100 €	116.250 €	- €	400.000 €
Total	1.541.059 €	48.105.555 €	400.000.000 €	78.000.000 €
% Cuota de mercado	6,95%	0,24%	0,00%	0,51%

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Plan de inversiones

Se detalla a continuación un presupuesto de la inversión inicial necesaria para poner en marcha la empresa:

PLAN DE INVERSIONES	AÑO 0
<b>OBRAS DE ARTE</b>	
Número de obras	100
Precio medio de obras	5.164 €
<b>Inversión en obras</b>	<b>516.400 €</b>
<b>PANTALLAS SALA INTERACTIVA</b>	
Número de pantallas	8
Precio	600 €
<b>Inversión en pantallas</b>	<b>4.800 €</b>
<b>CÁMARA ACORAZADA</b>	
<b>Precio cámara</b>	<b>35.000 €</b>
<b>ILUMINACIÓN</b>	
40 Focos	6.032 €
40 carriles 2 metros	3.072 €
<b>Total Iluminación</b>	<b>9.104 €</b>
<b>ACONDICIONAMIENTO LOCAL</b>	
Aire acondicionado	9.000 €
Hilo musical	800 €
Obras local	60.000 €
Otros	14.896 €
<b>Total acondicionamientos</b>	<b>84.696 €</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>650.000 €</b>

## 4.2. Evolución de ingresos

### Ingresos procedentes de obras en propiedad

Se detalla aquí la actividad y los ingresos procedentes de las obras de arte que tendremos en propiedad. Estos ingresos provienen tanto del alquiler como de la venta de las mismas. Para ello estimamos que el precio medio de nuestras obras será de unos 7.500 €.

Dado que somos desconocidos aún en el sector, suponemos que en el primer trimestre solo tendremos 10 obras alquiladas al mes, cobrando por el servicio un 5% mensual del precio de venta de la obra. A medida que vayamos ganando notoriedad, irán aumentando el número de obras que tendremos alquiladas durante todo el trimestre.

Además, algunas de nuestras obras podrán también ser vendidas, por lo que tendremos unos ingresos adicionales.

En la tabla a continuación se detalla lo explicado por trimestres:

CUADRO DE INGRESOS PREVISTOS	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL AÑO 1
<b>OBRAS EN PROPIEDAD</b>					
Precio medio de obras en propiedad	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
Número de obras en alquiler	10	15	19	24	
% cobro mensual servicio alquiler	7%	7%	7%	7%	
Número de meses de alquiler	3	3	3	3	
<b>INGRESOS ALQUILER</b>	<b>15.750 €</b>	<b>23.625 €</b>	<b>29.925 €</b>	<b>37.800 €</b>	<b>107.100 €</b>
Número de obras vendidas	-	1	2	2	
<b>INGRESOS VENTA</b>	<b>- €</b>	<b>7.500 €</b>	<b>15.000 €</b>	<b>15.000 €</b>	<b>37.500 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS OBRAS EN PROPIEDAD</b>	<b>15.750 €</b>	<b>31.125 €</b>	<b>44.925 €</b>	<b>52.800 €</b>	<b>144.600 €</b>

### Exposiciones de artistas externos en nuestra galería

Estimamos ceder la galería para la celebración de exposiciones de aquellos artistas con los que tengamos relación. Dado que es necesario programar estas exposiciones con bastante antelación, creemos que en el primer año no se podrán realizar más de 5 exposiciones. Por este servicio, solo cobraremos un 50% del valor de venta de la obra, sin cobrar nada al artista por la cesión del espacio.

CUADRO DE INGRESOS PREVISTOS	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL AÑO 1
<b>EXPOSICIONES ARTISTAS EXTERNOS EN LA GALERÍA</b>					
Número de exposiciones	-	1	2	2	5
Obras vendidas por exposición	5	5	5	5	
Comisión por obra vendida	50%	50%	50%	50%	
Precio medio de las obras	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €	
<b>INGRESOS EXPOSICIONES</b>	<b>- €</b>	<b>15.750 €</b>	<b>31.500 €</b>	<b>31.500 €</b>	<b>78.750 €</b>

## Gestión integral de eventos

Se estima realizar 2 exposiciones de pequeña envergadura en el primer año, de las 390 que se realizan cada año en España. El precio indicado en la tabla corresponde al servicio integral, que incluye la intermediación, transporte, montaje, promoción, mantenimiento y desmontaje de la misma. Con el transcurso de los años y gracias a la reputación adquirida, esperamos aumentar el número y magnitud de las exposiciones.

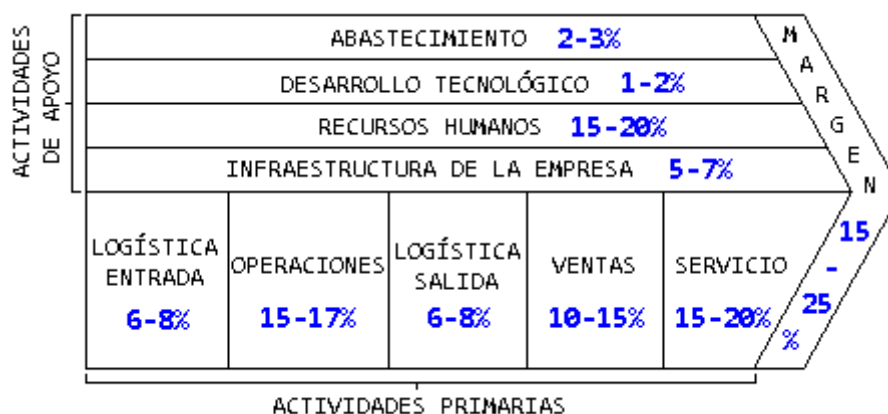
CUADRO DE INGRESOS PREVISTOS	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL AÑO 1
<b>GESTIÓN INTEGRAL DE EVENTOS</b>					
Precio medio de eventos	- €	- €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
Número de eventos anuales	-	-	1	1	2
<b>INGRESOS EVENTOS</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>200.000 €</b>	<b>400.000 €</b>

Esto supone un montante de ingresos brutos totales en el primer trimestre de tan solo 15.750 € hasta alcanzar los casi 300.000 € en el cuarto trimestre, tal y como se observa en la tabla. Todas estas cifras han sido calculadas de una manera bastante conservadora.

CUADRO DE INGRESOS PREVISTOS	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL AÑO 1
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>15.750 €</b>	<b>46.875 €</b>	<b>276.425 €</b>	<b>284.300 €</b>	<b>623.350 €</b>

### 4.3. Cadena de valor del negocio

Siguiendo el esquema de la cadena de valor de Porter, dividimos las actividades realizadas en la empresa en: actividades primarias y actividades de apoyo.



Los porcentajes representan la contribución de cada actividad al funcionamiento de la empresa.

## Actividades primarias

### *Logística de entrada*

La mercancía con la que tratamos en nuestro negocio es de gran valor por lo que necesita de unos cuidados y unos embalajes especiales, los cuales referenciamos más adelante. Cuando las obras sean adquiridas, contrataremos una empresa especializada en el transporte de obras de arte que trasladará la/s obra/s hasta nuestra galería, dónde estará situado también el almacén. Es allí donde nuestro experto en arte recepcionará y revisará las obras.

### *Operaciones*

Dividiremos nuestras operaciones en función de nuestras tres líneas de negocio.

Respecto al **alquiler de obras de arte**, las operaciones principales se resumen en la realización de proyectos de decoración con obras de arte para aquellas empresas o particulares que deseen contratar nuestros servicios.

En cuanto a las **exposiciones de artistas en nuestra galería**, el servicio consiste únicamente en la cesión de la galería y de su personal, ya que el montaje y desmontaje de la exposición corre por cuenta del artista. Durante el tiempo que no haya exposiciones externas, serán nuestras obras las que estén expuestas en la galería, debiendo realizar el diseño y montaje por nuestra cuenta.

Por su parte, la **gestión integral de eventos** es un proceso complejo que conlleva varias fases y que está explicado más adelante.

### *Logística de salida*

Nuestras obras y aquellas de los artistas con los que colaboremos serán trasladadas por las mismas empresas especializadas comentadas en la logística de entrada, una vez sean vendidas o alquiladas.

### *Ventas*

La forma de obtener ingresos será distinta para cada una de nuestras tres líneas de negocio.

El contacto con empresas para el servicio de **alquiler de obras de arte** se hará fundamentalmente por medio de nuestra página web, donde podrán ver todas las obras disponibles y actualizadas. Asimismo, podrán dirigirse a nuestra galería para ver las obras y así, valorar y/o realizarles el proyecto de decoración.

Respecto a las **exposiciones de artistas** nos pondremos en contacto con los mismos a través de ferias, escuelas de Bellas Artes y foros especializados en arte. Una vez tengamos un compromiso de colaboración con ellos, pasarán a formar parte de nuestro archivo de artistas.

En cuanto a la **gestión integral de eventos**, serán nuestros comerciales quienes se trasladen a aquellas empresas e instituciones susceptibles de contratarnos para ofrecerles nuestros servicios.

## *Servicio*

Es en este punto donde la empresa tiene su ventaja competitiva, al tratarse fundamentalmente de una empresa de servicios. Diferenciando según las tres líneas de negocio:

El servicio de **alquiler de obras de arte** conlleva el estudio y diseño del proyecto de decoración, el transporte y la colocación de las obras.

Las **exposiciones de artistas** consistirán en la cesión del espacio de la galería, además de nuestro personal que aportará un valor añadido a las obras cuando los posibles compradores visiten la exposición.

Y por último el servicio de **gestión integral de eventos** por el que nuestros clientes solo tienen que contratar nuestros servicios, sin preocuparse de nada más.

## *Actividades de apoyo*

### *Abastecimiento*

La adquisición de obras de arte se hará a otras galerías de arte, casas de subasta y directamente a nuevos artistas con los que contactaremos en ferias, escuelas de arte, etc. subcontratando el transporte hasta nuestra galería.

### *Desarrollo tecnológico*

La tecnología necesaria para desarrollar la actividad se fundamenta en:

Una **sala interactiva** con pantallas donde los visitantes a la galería podrán ver todas las obras de nuestro archivo, en alta resolución y así hacerse una primera idea de cómo es la obra.

**Tecnologías de la información**, instrumentados en una página web totalmente actualizada y un software de gestión especializado en el sector que será detallado en las páginas siguientes.

### *Recursos Humanos*

Nuestros recursos humanos están formados por:

- **Director General:** Será el responsable máximo de la empresa y también realizará las labores de administración y contabilidad, aunque posteriormente podrá ser contratado un administrativo.
- **Director de Arte:** Es la persona que más sabe de arte de la empresa, aunque todos deberán tener cierto conocimiento. Se encargará de comprar las obras de arte y de velar por el buen mantenimiento de las mismas. A su vez, ofrecerá servicio de asesoramiento a todos los empleados de la empresa.
- **Director comercial:** Aunque de momento será el único comercial de la empresa, éste podrá contratar a más personas si la actividad así lo requiere.

Todos los comerciales tendrán una parte bastante importante de su salario en variable, en función de los eventos que consigan firmar en beneficio de la empresa.

Las principales funciones del director comercial serán:

- Captar nuevas instituciones, dónde poder gestionar eventos.
- Fidelizar a aquellas instituciones con las que hayamos trabajado, para que piensen en nosotros a la hora de realizar próximos eventos, mediante un tratamiento personalizado y contacto periódico.
- **Galerista:** Será en principio una persona encargada de atender el teléfono y al público que acuda a la galería.

### *Infraestructura de la empresa*

La dirección de la empresa será llevada a cabo por el gerente. Si fuera necesario cabría la posibilidad de contratar a un administrativo o solicitar los servicios de una asesoría para determinados temas como la contabilidad o la fiscalidad.

## **4.4. Procesos comerciales y de producción**

En este apartado se van a desarrollar, según las tres líneas de negocio, los procesos de producción del negocio. En cada apartado se incluirá un pequeño esquema con las operaciones más importantes de cada línea.

### **a) Galería de arte**

El negocio de la galería de arte parte de la cesión de nuestro espacio para realizar exposiciones. Como contrapartida la mitad de los ingresos generados por la venta de obras de arte durante la exposición serán nuestra fuente de ingresos en esta línea de negocio. Las exposiciones se inaugurarán un jueves y finalizarán el sábado de la semana siguiente. La duración por tanto será de diez días prolongables en siete, para que así termine los sábados en cualquier caso. Los procesos que se llevarán a cabo de forma detallada son los siguientes:

- Primero habrá que contactar con los artistas con los que colaboraremos a través de nuestro comercial y de las fuentes descritas en nuestros proveedores. A continuación se debe fijar una fecha de comienzo.

- Una vez acordada una fecha para la exposición se encargará la comunicación, publicidad e invitaciones dos semanas antes de la inauguración. El lunes de la semana de la inauguración se ejecutarán las acciones de comunicación pertinentes.

- La siguiente operación será la del montaje de la exposición. El artista nos habrá informado previamente del montaje, de los requerimientos necesarios y el tiempo estimado para ello. La media de las exposiciones en galerías está en dos días. Por tanto el martes de la semana de la inauguración estarán todos los recursos necesarios para el montaje.

- Con la antelación suficiente, se contratará un catering para la invitación de la inauguración. La capacidad del local se estima en unas 50 personas.

- Durante el desarrollo de los diez o diecisiete días de exposición, se podrá apalabrar la compra de cualquiera de las obras, indicando la obra vendida con algún tipo de distintivo en la etiqueta de su descripción. La compra venta se hará efectiva a partir del siguiente lunes y se gestionará en la galería por el encargado de la misma.

- Por último, el artista deberá recoger las obras no vendidas el lunes después del cierre de la exposición.

### Diagramas de las operaciones



### b) Alquiler de arte

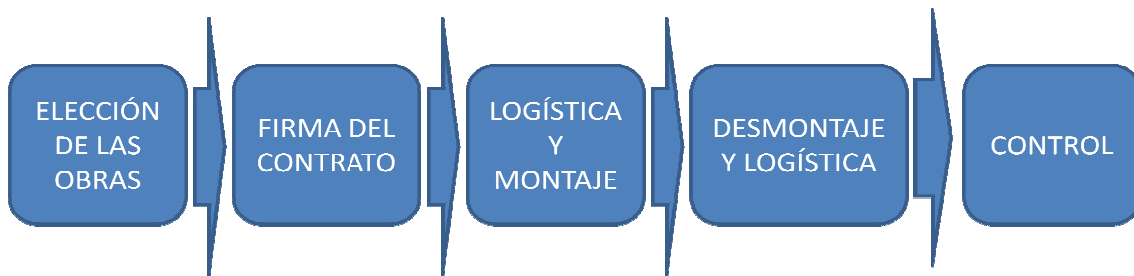
- Nuestras instalaciones serán el punto de encuentro para la contratación del alquiler de obras de arte. El proceso comercial empezará cuando alguna persona se dirija a nuestra galería con la intención de alquilar alguna de nuestras obras, en su nombre o en el de su empresa.

- El proceso continuará con la selección de las obras requeridas, asesorado por nuestro experto. Tras la elección se firmará un contrato de alquiler donde quedarán recogidos todos los parámetros legales necesarios (duración, número y descripción de las obras, precio, etc.)

- Llegado este punto se debe contactar con la empresa de transportes y montaje para que realice los trabajos pertinentes en los plazos establecidos con el cliente. Dicha empresa recogerá las obras de nuestras instalaciones, las transportarán en furgonetas o pequeños camiones, las llevarán e instalarán al cliente. Durante la instalación de las obras nuestro experto estará presente para coordinar las labores de montaje.

- Una vez finalizado el contrato, se contactará nuevamente con la empresa de transporte y montaje para que realicen las operaciones contrarias, es decir, desplazarse al las instalaciones del cliente, desmontar las obras y trasladarlas de nuevo a la galería. Una vez en la de nuevo en nuestro poder y en menos de un día, deberán ser analizadas y valoradas por nuestro experto por si se encontraran desperfectos en las mismas.

## Diagramas de las operaciones



## Presupuesto

En la siguiente tabla se ha desarrollado una tabla con un presupuesto típico del coste de las operaciones para una petición de unas 5 obras con independencia del tiempo que las tenga el cliente en su posesión. El presupuesto es de venta y por tanto se le ha añadido un margen de 15%.

			Outsourcing	MARGEN BRUTO	
<b>1. Logística y montaje</b>	<b>150 €</b>	<b>8%</b>	<b>SI</b>	<b>0%</b>	<b>- €</b>
Transporte	100 €				
Colocación y recogida	50 €				
<b>2. Seguros</b>	<b>188 €</b>	<b>10%</b>	<b>SI</b>	<b>0%</b>	<b>- €</b>
Precio por Cuadro	10 €				
<b>3. Precio alquiler</b>	<b>1.575 €</b>	<b>82%</b>	<b>NO</b>	<b>100%</b>	<b>1.575,00 €</b>
Numero de cuadros	5				
Precio Medio Cuadros	7.500 €				
Porcentaje	7%				
Meses	3				
<b>TOTAL</b>	<b>1.913 €</b>	<b>100%</b>		<b>82%</b>	<b>1.575,00 €</b>

Presupuesto Alquiler

## c) Eventos

A continuación se desarrollan las fases de las que se compone una exposición desde la firma del contrato hasta la conclusión de la misma, junto con el desglose de las actividades llevadas a cabo.

### Fase de contratación:

El proceso de contratación de un evento externo comienza de tres maneras diferentes:

- Cuando el cliente se pone en contacto para que organicemos el evento.
- Cuando uno de nuestros comerciales firma con algún cliente la producción de una exposición.



- Cuando una fundación o similar presenta a concurso una exposición de arte. En este último caso presentaríamos dos propuestas independientes al citado concurso, una por la gestión integral del evento y otra con únicamente la cesión de obras para la exposición.

De cualquier modo el cliente sea quien sea, siempre tiene la posibilidad de ver su exposición en nuestra sala interactiva, eligiendo de entre todos los cuadros que tenemos en nuestro archivo de artistas y obras, para poder tener una idea más concreta del aspecto que tendrá. También puede experimentar con diferentes temáticas o artistas, en caso de que no tenga una idea concreta de la temática de su exposición. Una vez aclarado todos los puntos se procede a redactar el proyecto previo acuerdo de las partes en el precio final y las condiciones de pago.

Una vez elegidos los cuadros que quiere el cliente se reservan de nuestra cartera y en caso de que no sean de nuestra propiedad nos pondremos en contacto con sus dueños para proceder a su recogida y traslado.

En el caso de que hubiera un comisario, se procedería al pago de sus honorarios por la dirección de la exposición y junto con él se elabora el diseño y grafismo del evento.

#### **Fase de logística y montaje:**

Esta fase en su totalidad se subcontratará a una empresa especializada en este tipo de actividad.

Se realizará en primer lugar, el acondicionamiento e instalación de la iluminación del local para albergar nuestra exposición.

Se hablará posteriormente con la empresa de transporte y logística de los eventos, que se encargará tanto del traslado como de la instalación de los cuadros según el proyecto.

#### **Fase de desarrollo del evento:**

Para el desarrollo de esta fase, se dispondrá de un staff encargado de supervisar las instalaciones en caso de que surja alguna incidencia relativa bien a las obras de arte en exposición o bien a cualquier aspecto técnico, tales como iluminación, sonido, etc.

Desde el inicio de la exposición hasta la fecha de clausura se contará con personal de seguridad encargado de la vigilancia de las obras expuestas. La jornada de trabajo del servicio de vigilancia dependerá del valor económico de las obras de arte.

El servicio de limpieza se subcontratará. Dicho servicio se prestará antes del montaje, durante la exposición y después del desmontaje.

#### **Fase de desmontaje:**

Una vez terminado el evento, se procede a la revisión por parte de nuestro personal de la integridad de las obras para asegurarnos de que no han sufrido ningún desperfecto.

A través de la misma empresa que realizó el montaje se procede al desmantelamiento del local y el traslado de las obras a nuestras instalaciones o a sus respectivos dueños.

Como acción paralela a las fases 1, 2 y 3, se lanzará una campaña de comunicación y publicidad.

### Diagramas de las operaciones



### Presupuesto

El presupuesto para este tipo de servicios se compone de gran cantidad de servicios asociados. Alguno de los cuales los subcontrataremos y otros serán realizados por nuestro experto.

El presupuesto se puede desglosar según tres grandes líneas comunes en todos los proyectos de exposiciones. Estas líneas son:

- Ejecución material
- Dirección y coordinación
- Comunicación y publicidad

A cada una de las partes está asignado un peso del presupuesto total y que aproximadamente se mantiene para todos los tipos de exposiciones.

Si consideramos una exposición con un volumen medio-bajo, compuesta de 25-35 obras y cuya duración sea de tres semanas, como modelo de evento típico, el presupuesto de venta con un margen del 40% será el siguiente:

<b>1. Ejecución material de la exposición</b>				
		<b>OUTSORCING</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	
Diseño	50.000 €	NO	100%	50.000 €
Redacción proyecto	80.000 €	NO	100%	80.000 €
Grafismo	40.000 €	NO	100%	40.000 €
Cesión de Obras	150.000 €	SI	0%	- €
Cesión de obras propias	25.000 €	NO	100%	25.000 €
Acondicionamiento local	30.000 €	SI	0%	- €
Montaje y desmontaje	45.000 €	SI	0%	- €
Mantenimiento técnico	25.000 €	SI	0%	- €
Transporte	25.000 €	SI	0%	- €
Responsabilidad civil	60.000 €	SI	0%	- €
Seguridad y limpieza	45.000 €	SI	0%	- €
<b>SUBTOTAL</b>	<b>575.000 €</b>		<b>34%</b>	<b>195.000 €</b>
<b>2. Dirección</b>				
Honorarios comisario	45.000 €	SI	0%	- €
Dirección artística y técnica	60.000 €	NO	50%	30.000 €
Personal de apoyo	30.000 €	SI	0%	- €
Gastos generales	15.000 €	SI	0%	- €
<b>SUBTOTAL</b>	<b>150.000 €</b>		<b>40%</b>	<b>30.000 €</b>
<b>3. Comunicación y Publicidad</b>				
Diseño campaña visual (logotipo etc..)	5.000 €	SI	0%	- €
Diseño catálogo, tríptico, pósteres e invitac	6.000 €	SI	0%	- €
Realización anuncios	60.000 €	SI	0%	- €
Coordinación rueda de prensa	3.000 €	SI	0%	- €
Inserciones prensa y cuñas de radio	16.000 €	SI	0%	- €
3 guías público	10.000 €	SI	0%	- €
<b>SUBTOTAL</b>	<b>100.000 €</b>		<b>0%</b>	<b>- €</b>
<b>4. Gestión Integral del evento</b>				
Coordinación actividades	175.000 €	NO	100%	175.000 €
<b>SUBTOTAL</b>	<b>175.000 €</b>		<b>100%</b>	<b>175.000 €</b>
<b>TOTAL EVENTO</b>	<b>1.000.000 €</b>		<b>40,0%</b>	<b>400.000 €</b>

#### Presupuesto Eventos

Este sería el presupuesto para la gestión integral de un evento. En el caso de que solo se acepte la cesión de obras, sólo se facturaría por el paquete de obras que se cede a la exposición.

## 4.5. Procesos de soporte del negocio

### a) Logística y Almacenamiento

Como estamos viendo la Galería es el centro neurálgico y/o de operaciones del negocio. Nos preocupamos por tener un local en las mejores condiciones, donde gestionaremos los acuerdos con nuestros clientes y aquellos interesados en el alquiler de obras de arte, la gestión integral de eventos, así como aquellos que acuden a nosotros para disfrutar de una revolucionaria galería que aportará valor añadido a nuestro negocio. Parte de estos avances tecnológicos los compone un innovador software para la gestión de obras de Arte, ArtCHIP, un software que comprende los aspectos básicos de nuestro trabajo diario como la gestión de obras, inventarios, listados de precios, gestión de exposiciones, confección de catálogos, registro de artistas, clientes, etiquetas.

En el almacén se guardarán los cuadros que no estén en exposición.

Para el aprovisionamiento y almacenamiento confiamos en los sistemas Modul Art de Montel que incluyen "bastidores para obras de arte corredizos" montados en soportes en el suelo. Esta tecnología ofrece un movimiento uniforme y elimina la vibración cuando se mueven las secciones. Además de brindar el máximo espacio de almacenamiento para sus pinturas, nos proporciona también un fácil acceso a todas las obras de arte.

Para nuestra empresa es primordial la garantía plena de un almacenamiento seguro y duradero.



#### **Embalaje:**

Utilizamos el empaquetamiento estándar para el transporte de obras de arte, en caja de madera o de metal, con buenos aislantes y un sistema de anclaje que impida que la obra de arte se mueva.

La caja donde se guarde la obra cumplirá los siguientes parámetros: cajas ignífugas, vibroaislantes y herméticas.

## b) Cadena de suministro

Según el esquema general del negocio y debido a las características tan poco comunes del mismo, el aprovisionamiento se dividirá según dos aspectos. El primero de ellos será la compra de contenidos artísticos para nuestra colección, por otro lado tendremos que tener previsto el suministro de todos aquellos elementos complementarios para las obras de arte (iluminación, soportes, etc....) sin olvidar la infraestructura necesaria para la sala interactiva, que veremos más detallado en la descripción del local.

### **Contenidos artísticos:**

Los proveedores de los contenidos artísticos serán galerías de arte, casas de subastas y nuevos artistas con los que contactaremos en ferias, escuelas de arte, siendo la venta directa a por parte nuestro experto o comercial la estrategia más utilizada. La forma de pago será generalmente al contado aunque tendremos bastante posición negociadora con los artistas a los que cedamos nuestro local de exposiciones.

Desde un primer momento establecemos un acuerdo de colaboración con Matadero Madrid (Centro de Creación Contemporánea orientado a la producción de nuevos proyectos artísticos a nivel internacional) y Archivo de Creadores de Madrid (artistas plásticos menores de 35 años seleccionados por una serie de comisarios de reconocido prestigio) para fomentar y desarrollar la exposición de nuevas obras de Arte en nuestra Galería, cuando así nos interese a ambas partes.

El transporte se subcontratará a cualquiera de las empresas descritas en el **Anexo 1** y dependerá del origen, el valor y las dimensiones de las obras. La mayoría de los transportes serán por carretera en furgonetas o camiones pequeños.

Por último el almacenaje de las obras se hará en las propias instalaciones, bien expuestas de cara al público en la galería o bien en almacén.

Los **suministros** necesarios para el montaje, iluminación y decoración de todo el local serán encargados a una empresa especializada que hemos subcontratado, de todas las empresas descritas en los proveedores. Su capacidad de actuación será en menos de 48 horas. Los servicios serán requeridos cada vez que un artista requiera de nuestro local y tres días antes de la inauguración.

Para el montaje de sala interactiva será necesario adquirir 8 pantallas Panasonic Viera de 42 pulgadas con una extensión de unos 130 cm por la parte más larga. La entrega y colocación de las pantallas se hará en un mínimo intervalo de tiempo desde la adquisición de las mismas.

También será necesario un apoyo informático que tenga conexión con la base de datos y un software que gestione la presentación de las obras seleccionadas en las pantallas. La instalación y compra de los equipos y programas se encargará a alguna empresa de informática, la cual también deberá enseñar el manejo del sistema.

## c) Seguridad

Debido al elevado precio de los activos de nuestro negocio, debemos contratar seguros anti robo y seguros que cubran los posibles desperfectos derivados de posibles situaciones fortuitas e imprevisibles; ya sean incendios, fisuras o roturas accidentales de los soportes físicos de las obras de arte durante el montaje de exposiciones, traslados, protección frente a daños por agua, mala manipulación, etc. Las condiciones generales del seguro a todo riesgo para obras de arte de Axa Art pueden verse en el **Anexo 3**.

Para la salvaguarda de nuestra galería se contratará un servicio de **Televigilancia** tanto interna como externa las 24 horas, con la empresa Securitas Direct, servicio que incluye la vigilancia directa de nuestro negocio desde la central receptora de alarmas desde donde podrán ver y escuchar lo que ocurre en las instalaciones y alrededores de la galería verificando que no se trata de falsas alarmas, permitiendo actuar a la policía directamente en caso de robo al contratar el servicio de **acuda y custodia de llaves**.

También se implantará un sistema para la Protección Contra Incendios (PCI) con la misma empresa.

Las obras que permanezcan dentro de la galería estarán protegidas de dos formas: la primera con un seguro a todo riesgo formalizado entre nuestra empresa y la entidad aseguradora AXA Art Versicherung AG, que cubre tanto la estancia de las obras en la galería como el desplazamiento de las mismas a otro lugar. La segunda mediante un sistema inalámbrico de sensores por radiofrecuencia que se activarán en caso de que se intente descolgar alguna de las piezas expuestas en la galería.

Gran parte de ellas estarán guardadas en una cámara acorazada de dimensiones 2.200x1.150 mm con 100mm de espesor.

El transporte de las obras de arte se hará con LOOMIS perteneciente a Securitas Direct quienes de igual modo se ocuparán de proporcionar el personal de vigilancia adecuado para las exposiciones tanto internas como externas que lleve a cabo la galería.

## 4.6. Instalaciones y RRHH necesarios para la producción

### a) Sistemas de información

#### *Página Web*

Como parte de la estrategia de la galería, precisaremos de una página web en la que se detallen los servicios que prestamos, desde el alquiler de obras de arte a empresas y particulares, así como la gestión integral de exposiciones externas a fundaciones, informando tanto de las exposiciones en curso como de los próximos eventos llevados a cabo por la galería.

La página web posibilitará el acercamiento por parte de los usuarios a nuestro catálogo de obras de arte pudiendo buscar por autor, motivo etc. accediendo en tiempo real a cualquier tipo de información referente a las piezas deseadas tal como precio, disponibilidad, pasos a

seguir para la formalización del contrato bien de alquiler de obras de arte bien de compraventa entre las partes, condiciones para la cesión de las obras, etc.

Como valor añadido, dispondrá de una herramienta cómoda y fácil de utilizar que permitirá al cliente realizar una simulación del espacio para el que selecciona las obras de arte, recreando el ambiente que pretende conseguir, tan solo introduciendo las dimensiones del lugar, localización de las puertas y ventanas, iluminación etc.

Así mismo la página web incluye un sistema de email que permita el contacto con los clientes y usuarios de la misma y otro de recogida de consultas y sugerencias realizadas, tanto por parte de las empresas y particulares a los que prestamos nuestros servicios, como de los artistas con los que trabajamos, así como de cualquier otro grupo de interés, etc.

La página web y el sistema de email serán contratados con una empresa que provea servicios de Hosting.

### *Software gestión galería*

Para la gestión de la galería de arte precisaremos de ArtCHIP, un software que comprende los aspectos básicos de nuestro trabajo diario como la gestión de obras, inventarios, listados de precios, gestión de exposiciones, confección de catálogos, registro de artistas, clientes, imprimir etiquetas y enviar circulares, además de la posibilidad de “encriptar” los importes para evitar miradas indiscretas.

Los sistemas de información específicos cubren los siguientes aspectos. En cuanto a la **Gestión de Obras**, el software ha de observar todas y cada una de las características de las obras del archivo: autor, título, técnica, corriente artística, motivo etc. así como detalles adicionales tales como precio, comprador, observaciones etc.

En cuanto a la **Gestión de Contactos**, precisamos que la herramienta mantenga actualizados nuestros contactos: artistas, clientes, socios, críticos, depositantes, depositarios, comisarios de las exposiciones, otras galerías etc.

Este software incluye una aplicación específica que permite la creación de una base de datos de artistas (tanto españoles como extranjeros) de los cuales, adquirimos las obras de arte que engrosarán la lista de cuadros de nuestra colección privada, pudiendo incluir datos personales y forma de contacto, número de piezas adquiridas de cada proveedor, fecha de la transacción, precio de compra etc.

Asimismo será posible crear otra base de datos de clientes, referenciando quienes son, a los que prestamos nuestros servicios, tanto empresas como particulares que alquilan, fundaciones para las que hayamos realizado la gestión integral de alguna exposición, y todo ello con la finalidad de llevar a cabo un seguimiento exhaustivo de sus necesidades, evolución de los servicios requeridos, ingresos por cliente etc.

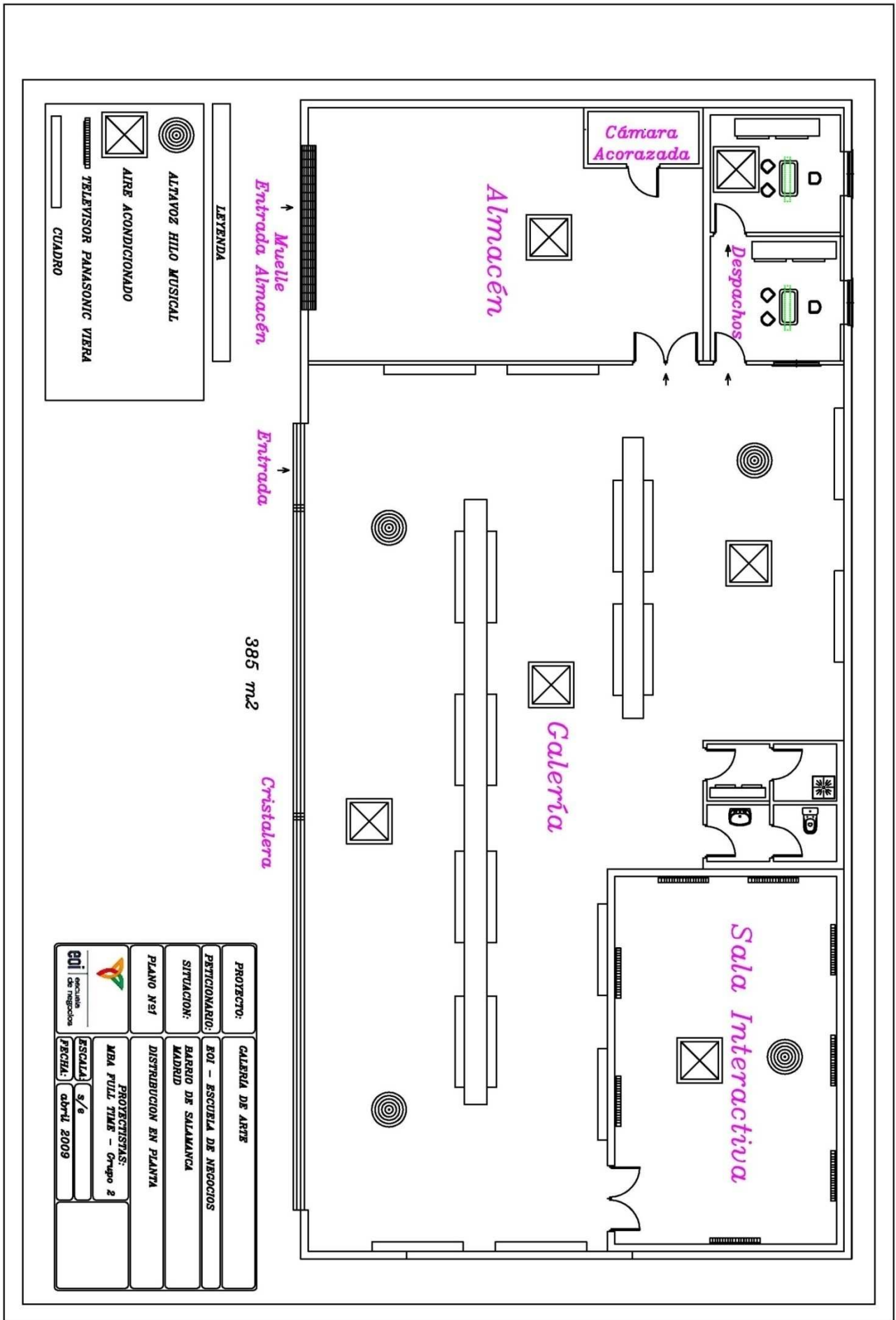
El software básico incluye:

- La gestión de las obras de arte.
- La gestión de inventarios a los que se podrá acceder por el nombre de la obra catalogada, autor, fecha de adquisición, precio de compra etc.
- El listado de precios.
- La gestión de las exposiciones.









<b>PROYECTO:</b>	GALERIA DE ARTE
<b>PETICIONARIO:</b>	EOI - ESCUELA DE NEGOCIOS
<b>SITUACION:</b>	BARRO DE SALAMANCA MADRID
<b>PLANO Nº1</b>	DISTRIBUCION EN PLANTA
<b>PROYECTISTAS:</b>	
MBA FULL TIME - Grupo 2	
<b>ESCALA:</b>	3/6
<b>FECHA:</b>	06/11 2009

## Distribución del Local:

El local tendrá 4 partes claramente diferenciadas:

1. **La galería**, que será donde se lleven a cabo los diferentes actos y exposiciones.
2. **Sala Interactiva**, se trata de un espacio más pequeño donde se colocarán 8 pantallas de 42 pulgadas, del modelo Panasonic Viera TH-42PX80, donde tendrán lugar las exposiciones virtuales para nuestros clientes. Tendremos un ordenador con salida de video para hacer la selección de las diferentes obras y visualizarlas en las pantallas.
3. **Despachos**, Lugar de trabajo de los administrativos y el director general, que constarán de dos ordenadores, una impresora multifunción y mobiliario ad-hoc.
4. **Almacén**, donde se guardarán los cuadros que no estén expuestos.
5. **Cámara Acorazada**, localizada dentro del almacén, se trata de una cámara modular de la marca Fichet-Bauché modelo 180, con unas medidas de alto 2,5 m; ancho 2,87 m y fondo 2,345 m y un peso de 13.400 kilogramos.
6. **Baños del Local**.

Una vez descritos los diferentes recintos del local se describirán los diferentes equipamientos que tiene el local:

### 1. Sujeción Cuadros:

Para la fácil y cómoda colocación de los cuadros se utilizarán un sistema de sujeción por rieles en el techo acompañados por unos cables de acero que cuelgan de los rieles y que sujetan a los cuadros.

### 2. Iluminación:

A parte de la iluminación natural del local, encima de cada uno de los cuadros se aplicará una luz específica, más concretamente lámparas de carril trifásico móviles de la empresa LEDS C4. En el **Anexo 4** hay una mayor descripción del sistema de iluminación.



Modelo PR-0020-N3-00 y Carril CR-0324-N3-00

### 3. Aire Acondicionado:

Para la climatización del local se utilizará un sistema DAIKIN Sky Air Comfort Inverter: Inverter Cassette 4 vías 60x60, que irá colocado en el falso techo del recinto. En el **Anexo 4** se describen más detalladamente las características del sistema de climatización.



### 4. Hilo Musical:

Central de hilo musical estéreo-mono con dos reguladores de sonido digitales de un canal musical estéreo-mono, cuatro altavoces de 4", 7 W y 8 Ohm, módulo emisor de avisos para una estancia y adaptadores. Acompañado de un equipo de música que servirá para dar ambiente musical a todos nuestros eventos.

#### c) Recursos humanos

- Desde el primer año contaremos con la ayuda de un licenciado en Historia del Arte, con conocimientos específicos en arte contemporáneo y en inglés y con experiencia profesional en inversión, valoración y tasación de obras de arte. Las funciones a realizar irán desde la búsqueda y selección de piezas clave pertenecientes a artistas con gran proyección, hasta el contacto con artistas tanto españoles como extranjeros interesados en exponer sus creaciones en nuestra galería.

Dicha persona se encargará tanto del mantenimiento como de la actualización de nuestra colección privada, valoración a posteriori de las obras utilizadas, bien en exposiciones externas, bien cedidas en alquiler una vez finalizado el contrato, asesoramiento en la elección de las piezas adecuadas, decoración y ambientación a clientes que deseen alquilar nuestras obras de arte para disfrute propio o para la realización de exposiciones.

- Precisaremos de igual forma de un Comercial para el primer año, con experiencia previa y con conocimientos específicos en ofimática y en el manejo de Microsoft Word, Excel y Outlook, valorándose el conocimiento de inglés.

Tendrá como misión la prospección de nuevos clientes: particulares o empresas interesados en el alquiler de arte o en el asesoramiento para el montaje de exposiciones organizadas por fundaciones y otras entidades. También se encargará de

la gestión técnica del proceso de compra y venta de aquellos cuadros solicitados por los clientes, así como de la contratación entre la empresa y terceros en materia de alquiler de obras de arte, gestión integral de exposiciones etc.

Teniendo en cuenta el volumen de negocio estimado para el segundo y sucesivos años, se incorporará un nuevo comercial con el mismo perfil y para el desempeño de las mismas tareas.

- Contaremos con una persona que trabajará de cara al público y de forma permanente e ininterrumpida durante la jornada laboral en nuestra galería, con buena apariencia y con conocimientos de arte e inglés, que se encargará de abrir y cerrar el local, atender al público que visite nuestras instalaciones, informar sobre las obras expuestas, autores y precios y que proporcionará información al público sobre la exposición en curso, así como los próximos eventos que tengan lugar en nuestra galería.
- El servicio encargado de la limpieza de la galería será subcontratado así como el personal de seguridad todo ello para reducir costes convirtiendo los fijos en variables. El resto de servicios necesarios para la continuidad de la empresa serán subcontratados.

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3
Asesor Arte	1	1	1
Comerciales	1	2	2
Personal Galería	1	1	1

#### d) Plan de Calidad y Riesgos

El plan de calidad que vamos a implantar está sujeto al certificado de calidad ISO 9001:2008 y que tiene por objeto la mejora continua y que garantiza la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las expectativas. Por lo que todos nuestros empleados estarán supeditados y comprometidos a un proceso de mejora continua para brindar un servicio de calidad y que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Desde el primer contacto hasta la finalización del acuerdo, no se escatimen esfuerzos en cumplir con los requisitos de nuestros clientes. De esta forma nuestros proveedores, subcontratistas y distribuidores se seleccionarán de acuerdo con estos mismos criterios y en base a su compromiso de cumplir con dichas normas.

Para ello se elaborará un manual de Calidad cuyos principales puntos son:

1. **Sistema de gestión:** contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
  - Requisitos generales.
  - Requisitos de documentación.
2. **Responsabilidades de la dirección:** Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de nuestra empresa, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
  - Requisitos generales

- Requisitos del cliente
  - Política de calidad
  - Responsabilidad y comunicación
3. **Gestión de los recursos:** la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
- Requisitos generales
  - Recursos humanos
  - Infraestructura
  - Ambiente de trabajo
4. **Realización del servicio:** Se sitúan los requisitos desde la atención al cliente, hasta la entrega del servicio.
- Planificación previa a la realización del servicio
  - Procesos relacionados con el cliente
  - Desarrollo
  - Operaciones de servicio
5. **Medición, análisis y mejora:** Se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar el servicio y que cumplan los requisitos.
- Requisitos generales
  - Seguimiento y medición. Control de documentos, requisitos y auditoría de calidad
  - Control del servicio no conforme
  - Análisis de los datos para mejorar el desempeño. Acciones preventivas y acciones correctivas

Conviene tener muy en cuenta los diferentes parámetros en el tratamiento y manipulación de las obras de arte:

### *Conceptos de conservación*

Tendremos en cuenta los siguientes efectos, como los más importantes para el mantenimiento y conservación de las obras:

#### **Humedad:**

La circunstancia más importante de todas es el mantenimiento de la humedad, ya que esta puede originar, si se producen cambios bruscos en el porcentaje de humedad, que el lienzo sufra variaciones dimensionales que podrían provocar la aparición de craquelados en la capa pictórica lo que desvirtúa la obra ya que se pierde definición al contemplarla, y por otra parte fragilidad, ya que el craquelado posibilita que se puedan desprender trozos.

La humedad a su vez, facilita la posible aparición de formaciones biológicas (hongos y bacterias), que de no corregirse adecuadamente, puede llegar a destruir la obra en su efecto más negativo o producir manchas de muy difícil corrección.

El agua es el disolvente universal para la mayoría de técnicas pictóricas.

En la galería, la humedad debe mantenerse al 50% + - 1%.

#### **Temperatura:**

La temperatura es un concepto muy importante. A partir de 80°C las obras sufren daños, y a partir de 140°C estos ya son irreversibles, lo que nos indica, pensando en la posibilidad de un incendio en un recinto confinado que en cuestión de minutos se puede llegar a alcanzar temperaturas superiores a 600°C. Por tanto debemos extremar todas las precauciones para proteger las obras y disponer de los medios precisos para ponerlas a salvo en caso de siniestro.

#### **Vibraciones:**

Las vibraciones es otro efecto que debemos tener en cuenta pues también pueden craquelar la capa pictórica, o producir desprendimientos en capas ya fragilizadas, por lo que debemos tomar precauciones si se producen vibraciones por efectos de obras en el edificio o zonas aledañas.

#### **Iluminación:**

Por otro lado, la iluminación es algo muy importante, ya que hay que tener en cuenta que por ejemplo la luz infrarroja, que forma parte del espectro de la luz visible, puede llegar a decolorar los pigmentos, por lo que se podría perder el color de la capa pictórica en exposiciones prolongadas. Por ello, en caso de iluminar la obra para su correcta exhibición, se ha de filtrar la luz para eliminar tanto la luz infrarroja como la ultravioleta. Esto se consigue utilizando filtros en los propios focos.

#### ***Plan de Riesgos.***

Para lograr que todo lo expuesto hasta ahora se logre con un grado de eficacia suficiente, se han de estudiar todas aquellas circunstancias que en un momento dado pudieran generar situaciones de riesgo, en el ánimo de tratar de eliminarlas en la medida que sea posible, y si no, minimizar la posibilidad de que generen riesgos, es decir, realizar una labor de prevención. Para ello se actuará de acuerdo con un Plan General de Riesgo que incluye todas aquellas acciones que deberíamos acometer en caso de que el riesgo genere una situación de emergencia, así como llevar a cabo las acciones necesarias para minimizar los daños producidos por un riesgo declarado.

1. Análisis de riesgos: Debemos detectar, estudiar y minimizar todas aquellas condiciones que en un momento dado pudieran generar un riesgo para las obras de arte. Teniendo identificadas nuestras debilidades, podremos establecer los procedimientos sustitutorios que eliminen dichos riesgos, si es posible. En el caso de que no sea así, deberemos establecer procedimientos perfectamente estudiados, para poner a salvo las obras en el caso de que el riesgo se manifieste.

2. Mantenimiento de las condiciones de conservación: Una vez establecidos los procedimientos para la conservación de las obras, entendiéndolo por esto, no sólo las medidas de conservación apropiadas, sino todo lo que tenga que ver con trabajos de mantenimiento y limpieza. Deberemos comprobar periódicamente que éstas se están cumpliendo, en las zonas próximas.

En consonancia a lo que explicábamos antes, la formación es fundamental en toda actividad profesional, y más cuando afecta a bienes sobre los que no hay una cultura de protección por desconocimiento de las peculiaridades de las obras de arte.

En este caso, deberíamos distinguir entre dos tipos de formación, una más extensa encaminada al personal que debe intervenir en la puesta a salvo de las obras de arte, es decir, los que intervienen directamente en una emergencia y una segunda menos extensa y más sencilla, que se debería aplicar a todo personal, con las precauciones que debe tener hacia las obras de arte.

3. Salvamento de las obras de arte: Dentro del plan de prevención interna en la galería, se debe contemplar en qué momento se evacúan las obras, quién lo hace, cómo se descuelgan y transportan (esto debe incluirse en el plan de formación), si disponemos de un espacio seguro para almacenarlas, o dónde llevarlas en caso de salida al exterior.

## 5. PLAN DE MARKETING

En las siguientes páginas se van a determinar todas las acciones de marketing y comunicación para dar a conocer nuestro negocio. El marketing se ha desarrollado según las tres líneas de negocio independientemente y también unas líneas comunes para la empresa en su conjunto. Al final del plan se han calculado unas proyecciones de las inversiones necesarias para los cinco años próximos a partir de la puesta en marcha de la empresa.

### 5.1. Segmentación por línea de negocio

#### Galería de arte

La galería de arte es un espacio para la exhibición de arte, normalmente arte visual, y principalmente pinturas, ilustraciones y esculturas con el fin de dar a conocer las obras de nuevos artistas y vender dichas obras.

Los coleccionistas particulares son los que serán nuestros potenciales clientes. De entre los cuales podemos dividirlos según edades y tratarlos según sus condiciones particulares:

### **El de toda la vida**

(A partir de 60 años)

Es un coleccionista veterano. Normalmente hombre, con un alto nivel económico, y suele superar los sesenta. Lleva más de 40 años en contacto con el arte y una afición que posiblemente le viene de familia, lo que le otorga un interés espontáneo por el mundo del coleccionismo. Procura sólo comprar cosas muy buenas y muy especiales para engrosar su colección particular. Es asiduo a las ferias y suele asesorarse por personas en las que suele confiar.

A este tipo de clientes nos tenemos que dirigir cuando tengamos algo que le pueda sorprender e intentar convertirnos en sus asesores para que confíe en nosotros.

### **El entendido**

(A partir de 45 años)

Se trata de un coleccionista especializado con un alto nivel cultural. Sólo está interesado por un determinado tipo de piezas u objetos, que constituyen en exclusiva su colección. Su área de interés se circunscribe a un grupo de objetos muy limitado, siendo cada nueva pieza un auténtico tesoro dentro del marco de su repertorio. Se trata de una persona que dedica bastante tiempo y esfuerzo a localizar esas piezas que le faltan, y que disfruta casi más con la búsqueda que con su adquisición. Además de acudir a profesionales, investiga en internet, asiste a subastas, ferias y vendedores particulares. Su afición le lleva a documentarse y a estudiar hasta el punto de convertirse en verdadero experto en la materia de su colección. Llega a saber más que el profesional que se lo está vendiendo.

Cuando nuestro experto identifique a alguna persona con estas características, debe adelantarse a la adquisición de la pieza buscada por el entendido para estudiar una posible transacción.

### **El neófito**

(Entre los 25 y 40)

El neófito se inicia en la veintena en el coleccionismo, su gusto fluctúa y sus compras son más bien modestas. Es la persona que, tras una primera compra, decide continuar cultivando su afición comprando, ocasionalmente, nuevas piezas. Al contrario de lo que sucede con el experto, el neófito es disperso en cuanto a la tipología de objetos que compra: tras un cuadro, compra una escultura o un mueble. Puede pasar de lo clásico a lo contemporáneo: aún está definiendo su afición, explorando distintas opciones. Las piezas que compra son modestas, ya que al ser una persona joven su poder adquisitivo es más limitado. Procura comprar sólo en lugares que le ofrecen todas las garantías y se deja asesorar plenamente por el especialista.

Debe ser invitado a las exposiciones de nuevos talentos de una forma personalizada. Su desconocimiento en la materia puede ser aprovechado por nosotros para asesorarle en la compra de obras de artistas recomendado por nosotros.



## **El profesional de éxito**

(Entre 30 y 45 años)

El entendido disfruta casi más con la búsqueda que con la adquisición, y sabe a veces más que el propio vendedor. Profesional de éxito y de ingresos altos. Lleva ya un cierto tiempo volcando sus intereses sobre el arte como un complemento a su estilo de vida. Compra pocas pero buenas piezas, y suele adquirir objetos de última tendencia (diseños de los 60, arte contemporáneo...) Tiene sus preferencias plenamente definidas pero no es un entendido, por lo que suele dejarse guiar por un experto. La inversión y la posible revalorización de las piezas en un futuro son componentes que tienen influencia en sus compras, aunque no son lo principal.

## **Alquiler de arte**

El alquiler de arte es un servicio dirigido a pequeñas y medianas empresas y también a particulares que temporalmente quieran mejorar la imagen de sus oficinas o casas particulares.

En España existen un total de 3 millones de PYME. La segmentación se hará para aquellas empresas que tengan oficinas o espacios físicos donde colocar obras de arte y que puedan compartir con sus clientes.

Por otro lado, los clientes particulares que quieran contar con nuestro servicio de alquiler de arte, serán todas aquellas personas que hayan acudido a nuestra galería o las que hayan conocido nuestro servicio a particulares en cualquiera de las acciones comerciales. La segmentación será clara; personas que tengan una vivienda y con ganas de tener en sus hogares piezas decorativas de alto nivel. El público objetivo no ha de tener una renta muy elevada, pues el alquiler ofrece posibilidades a todos los niveles adquisitivos.

## **Gestión integral de eventos**

Nuestro mercado lo comprenden todas las grandes empresas y algunas entidades públicas como las autonómicas y locales que organizan eventos culturales de grandes dimensiones.

En el caso de grandes empresas, debemos dirigirnos a las que tengan fundaciones culturales principalmente. También nos centraremos en aquellas que tengan destinada una parte de sus beneficios a RSC y concretamente destinen parte de ellos a eventos culturales.

En el caso de las administraciones públicas, nos podremos dirigir a todas aquellas que en su último año hayan patrocinado alguna actividad cultural.

Otras instituciones a las que nos dirigiremos serán embajadas y consulados siempre y cuando tengan un edificio o un espacio que consideremos del tamaño adecuado.

## 5.2. Estrategia de Producto

### Descripción del Servicio.

Como ya se ha comentado, tenemos tres líneas de negocio claramente diferenciadas: Alquiler de obras de arte para empresas y particulares, exposiciones de artistas en nuestra galería y gestión integral de eventos artísticos.

A continuación pasamos a describir en detalle cada uno de nuestros servicios:

#### Artevida Rent

Nuestro servicio de alquiler de obras de arte para empresas y particulares será llamado comercialmente a partir de ahora “Artevida Rent”.

Todos los empresarios saben que dar una buena imagen de empresa es fundamental para crear y mantener clientes. Como muchas de las reuniones para hacer negocios se hacen en las instalaciones de las empresas, una buena imagen de esas estancias dará un beneficio extra a su actividad.

Para cubrir estas necesidades vamos a dar este servicio. Una vez que contacte la empresa con la nuestra, el proceso para el alquiler será primero asesoramiento, después se firmará el contrato y por último se colocarán las obras de arte seleccionadas en las instalaciones.

Para el asesoramiento, nuestro experto en arte se desplazará hacia la empresa cliente y definirá junto con el responsable de la misma el número y la disposición de las obras a instalar. Para la selección de las mismas se le presentará un catálogo en el que aparecerá una breve descripción de la obra, incluyendo foto, precio y tamaño. Este catálogo también estará disponible a través de la página web (<http://www.artevita.es>), de manera que el cliente pueda contactar con nosotros y seleccionar las obras sin salir de casa.

Una vez pactada cuales y cuantas obras serán alquiladas, se firmará el contrato de alquiler. En este aparecerá la duración, las obras que se van a instalar, el precio pactado y demás condiciones legales necesarias.

Por último se subcontratará una empresa de transporte y montaje y de esta manera se hará efectiva la entrega. Si el cliente quisiera cambiar alguna obra por otra del mismo valor podrá hacerlo siempre y cuando abone los servicios de montaje y transporte.

#### Artevida Gallery

La galería será denominada a partir de ahora “Artevida Gallery”.

Nuestro local se pondrá a disposición de los artistas para la exposición de sus obras por periodos de diez días prorrogables.

Se facturará al artista únicamente un 50% del valor de las obras vendidas, sin cobrar nada por la cesión del espacio ni de nuestro personal. También y en caso de que se estime que las obras del autor puedan revalorizarse, la forma de pago podría ser alguna de sus obras para sumarla a nuestra colección propia.

De aquellas obras que no se vendan en la exposición, nuestro experto podrá seleccionar las mejores para que pasen a formar parte de nuestro archivo, teniendo sobre ellas

una opción preferente. Esta opción preferente consiste en la disponibilidad sobre la obra tanto para venta como alquiler, así como el derecho a tanteo sobre la misma en caso de que el artista recibiera una oferta.

A los compradores de las obras se les cobrará un 20% del valor de venta en el momento de la compra, y el resto cuando se entregue la obra al finalizar la exposición.

Adicionalmente, durante los periodos en que no tengamos exposiciones de artistas, presentaremos parte de nuestra colección propia.

En este caso, la transacción económica y la entrega de la obra se harán en el mismo momento. Parte de los ingresos obtenidos por la venta de nuestras obras será reinvertido en la compra de otras nuevas con el objetivo de garantizar un stock mínimo.

### Artevida Events

Este servicio ofrecido a grandes empresas, fundaciones e instituciones lo llamaremos “Artevida Events”.

Buscando siempre la máxima exposición y comunicación pública de las obras, nuestra empresa dispondrá de un archivo a modo de catálogo con las obras de arte que se puedan alquilar.

Las grandes empresas que deseen realizar eventos con grandes obras tendrán la facilidad de contratar nuestro servicio de eventos artísticos que consistirá en la gestión y búsqueda de las obras que se requieran.

El contacto con las grandes empresas se hará por medio de nuestros comerciales. Los comerciales definirán con los responsables de las empresas qué tipo de exposición van a querer tener y durante qué periodo de tiempo. Las obras seleccionadas serán buscadas por el experto en arte.

Dado que ofrecemos un servicio integral, correrán de nuestra parte todos los gastos relacionados con el evento aunque gran parte de los servicios serán subcontratados, como el montaje, el seguro, etc... Con todo ello se pretende dar un valor añadido de calidad a nuestro servicio.

### Marca y posicionamiento

Artevida se quiere posicionar en la mente de los clientes como una empresa que acerque y haga accesible el arte a toda la sociedad mediante sus tres líneas de negocio:

- Artevida Rent: Alquiler de obras de arte.
- Artevida Gallery: Venta de obras propias y ajenas.
- Artevida Events: Gestión integral de eventos artísticos.

De ahí surge la *Unique Selling Proposition (USP)* que será: “Pon Arte en tu Vida”.

## Imagen corporativa

Los diseños de los logotipos, fuentes, colores corporativos, tarjeta de visita y modelos para carta se encuentran completamente desarrollados en el **Anexo 5**.

### Análisis del Logotipo.

La creación del logotipo viene determinada por la combinación de los tres colores primarios, Rojo (magenta), azul (cyan) y amarillo. En el logotipo hemos querido reflejar las tres letras clave de nuestro negocio “ART” que al fin y al cabo son las que unifican y proyectan el sentido de nuestras tres líneas de negocio y que no son otras que nuestra pasión por el arte y la forma en la que entendemos que hoy en día es imprescindible que “Pongas Arte en tu vida”.

Desde el punto de vista cromático sabemos, que el ojo humano interpreta colores diferentes dependiendo de las distancias longitudinales. El ojo humano distingue unos 10.000 colores. Se emplean también sus tres dimensiones físicas: saturación, brillantez y tono, para poder experimentar la percepción. Dado estos parámetros, hemos estimado utilizar en nuestro logo el primer grupo de colores primarios: amarillo, rojo y azul.

Mezclando pigmentos de éstos colores se obtienen todos los demás colores.

### Estudio Cromático por colores.

**El color amarillo:** Este color está asociado a una gran inteligencia. Para nuestro negocio es un color muy importante puesto que es el color de la concentración, del aumento de la actividad mental, de la luminosidad, además de haber sido el color de referencia de uno de los pintores más importantes en la historia del arte moderno Vicent Van Gogh, que tenía una especial predilección por él.

**El color rojo:** Un color que refleja nuestras ganas de revolucionar un mercado siempre tradicional, de manera creativa. Plasma también el deseo por acercarnos al cliente y que de esta manera valore la gran calidad de nuestro servicio (vivimos por nuestro cliente, por la necesidad de que éste sea consciente de la importancia de poner arte en su vida).

**El color Azul:** Es el mejor complemento para los dos colores anteriores. Es el color de la inteligencia y las emociones profundas. Es el color del infinito, de los sueños y simboliza la sabiduría; características esenciales en la composición de una obra de arte. También significa descanso, tranquilidad, algo completamente necesario a la hora de contemplar una obra o exposición, sin importar en este caso que sea en un evento, galería o en tu propio hogar.



### 5.3. Estrategia de precios

En este apartado se van a determinar los precios de las tres líneas de negocio en base a lo que los clientes están dispuestos a pagar, lo que la competencia está cobrando por el mismo servicio y los costes incurridos.

#### Artevida Gallery

En este apartado se debe distinguir dos tipos de ventas de obras: Obras en propiedad y obras expuestas por los artistas.

Si nos encontráramos en la situación de tener que poner el precio de una obra de nuestra propiedad, lo haríamos incrementando un tanto por ciento el valor por el que fue comprada. Como valor medio pondremos un **50%** sobre el precio de compra. Si ocurriera algún acontecimiento por el que se pudiera revalorizar la obra, subiríamos ese margen hasta lo consideremos oportuno.

Si lo que se vende es una obra expuesta por un artista, el precio de la obra será puesto por un consenso entre nuestro experto y el propio artista, cobrándole nosotros al él la mitad de lo que venda durante la exposición.

#### Artevida Rent

El precio de alquiler dependerá de la duración del alquiler:

DURACIÓN	PRECIO (% precio de la obra)
Menos de 1 mes	10% mensual
Entre 1 y 6 meses	7% mensual
Más de 6 meses	5% mensual

Al precio habrá que añadir, en todos los casos, el transporte y montaje. También habrá que depositar una fianza que dependerá de la calidad de las obras.

#### Artevida Events

La tarifa general para la gestión integral de eventos será de un **40%** aproximado sobre la facturación de todos los servicios necesarios para el evento.

## 5.4. Estrategia de distribución

### Canales de Comercialización

Debido a la naturaleza de nuestro negocio somos principalmente nuestra función es la intermediación entre los artistas y los compradores finales, ya que nosotros no producimos el producto que ofrecemos. Divido por líneas de negocio:

#### Artevida Rent



Canal nivel 0, ya que nosotros ofrecemos obras de terceros, ya sea sólo de intermediación o de obras en propiedad, para su alquiler por parte del cliente final.

#### Artevida Gallery:



Canal nivel 0. Esta línea de negocio es exclusivamente de intermediación, ya que sólo cedemos el espacio de nuestra galería al artista para que exponga sus cuadros y lleguen al cliente final, que se entiende como el comprador de la obra de arte.

### Artevida Events:



Canal nivel 1. Debido a que aparece un nuevo elemento en la cadena que es la empresa/institución que nos contrata para la creación del evento que solicita el servicio. No para ellos mismos, sino para que visitantes vayan a sus diferentes exposiciones, lo que hace que éstos sean los clientes finales.

## Punto de Venta

### Artevida Rent:

Para el alquiler de arte habrá dos posibles puntos de venta fundamentalmente, la web y la propia galería. Desde la web el cliente puede elegir los cuadros y hacer los presupuestos pertinentes para la cesión temporal de la obra.

En caso de que el cliente se desplace a nuestra galería podría elegir entre nuestro amplio catálogo de obras e incluso visualizarlas dentro de nuestra sala interactiva. Una vez elegidos los cuadros se realizará el presupuesto.

### Artevida Gallery:

Sólo hay un punto de venta, la propia galería durante el tiempo que se celebran las exposiciones, donde un cliente elige uno de los cuadros expuestos y lo adquiere. También cabe la posibilidad que quiera tener en propiedad uno de nuestros cuadros en archivo, con cual habría que contactar con el artista para ejercer la opción de preferencia que tenemos sobre la obra.

### Artevida Events:

Debido a la naturaleza de esta línea de negocio, la mayoría de las ocasiones no vendrá el cliente a nosotros si no que nuestro comercial irá a la empresa para ofrecerle la gestión integral del evento, apoyándose en las herramientas que tenemos como es el amplio archivo de cuadros y artistas, así como la sala interactiva.

También el cliente puede venir a buscar la gestión integral a nuestra galería con una idea sobre el tipo de exposición que quiere realizar, pudiendo hacer una previsualización él mismo en nuestra sala interactiva.

Una vez acordados los puntos se pasará a la redacción del presupuesto y realización del proyecto tal y como se describe en el plan de operaciones.

## 5.5. Estrategia de comunicación

### Comunicación corporativa

La estrategia de comunicación se planificará en función de cada una de las unidades de negocio y de los recursos y capacidades de la empresa, intentando maximizar el grado de eficacia de todas las acciones que se lleven a cabo en relación a los distintos públicos objetivos.

Como acciones de comunicación comunes a las distintas unidades de negocio utilizaremos la página web de la empresa, los enlaces patrocinados (google adwords) y el posicionamiento en los buscadores más importantes, así como la publicación de anuncios en Páginas Amarillas.

#### *Página Web*

Como parte de la estrategia de comunicación de la empresa, precisaremos de una página web con dominio **http://www.artevita.es**, contratando el servicio con una empresa de Hosting.

La página web se estructurará de forma que contemple los siguientes puntos: presentación, servicios prestados, galería, archivo de obras y artistas y contacto.

#### **Home Page**

Se informara sobre quienes somos, qué hacemos y dónde estamos.

#### **Servicios Prestados**

Se detallarán de forma clara los servicios que prestamos, desde el alquiler de obras de arte a empresas y particulares (Artevita Rent), la gestión integral de exposiciones externas a fundaciones (Artevita Events) e informando tanto de las exposiciones en curso como de los próximos eventos llevados a cabo por la galería (Artevita Gallery).

#### **Galería**

En esta pestaña se recogerá información relativa a las exposiciones en curso llevadas a cabo por la galería así como del contenido y fechas de los próximos eventos.

#### **Archivo de Obras y Artistas**

La página web posibilitará la visita virtual por parte de los usuarios a nuestro catálogo de obras de arte pudiendo buscar por autor, motivo etc. accediendo en tiempo real a cualquier tipo de información referente a las piezas deseadas tal como precio, disponibilidad, pasos a seguir para la formalización del contrato bien de alquiler de obras de arte bien de compraventa entre las partes, condiciones para la cesión de las obras etc.



Asimismo proporcionará información sobre los artistas colaboradores: trayectoria artística, creaciones, exposiciones realizadas hasta el momento, reconocimientos, etc.

## **Contacto**

Disponemos de un sistema de **email** que permita el contacto con los clientes y usuarios de la misma y otro de recogida de consultas y sugerencias realizadas tanto por parte de las empresas y particulares a los que prestamos nuestros servicios como de los artistas con los que trabajamos, así como de cualquier otro grupo de interés etc.

### ***Enlaces Patrocinados y Posicionamiento en Buscadores.***

Pretendemos posicionarnos en los primeros puestos de los principales buscadores en Internet para captar la atención de cualquier interesado en decoración e interiorismo, organización de eventos culturales, alquiler o compraventa de piezas artísticas, exposiciones en galerías de Madrid, o cualquier otro tipo de información relativa al mundo del arte en general.

Los servicios de creación de la página web, los enlaces patrocinados y el posicionamiento en los buscadores se subcontratarán al Grupo Sorensen Eventos. Su coste se estima en 30.000€ por la creación y mantenimiento de la página web y 5.000€ por los enlaces y el posicionamiento.

### ***Páginas Amarillas***

Para dar a conocer nuestra empresa de forma masiva, recurriremos a la inserción de un anuncio en Páginas Amarillas en el que quede reflejado el nombre de la empresa, una breve descripción de los servicios que prestamos, así como la ubicación de la misma y la forma de contacto. Su coste se estima en 1000€.

Asimismo incluiremos dicho anuncio en la edición digital de Páginas Amarillas, siendo su coste de 1500€.

## **Comunicación por línea de negocio**

### ***Artevida Rent***

#### **Revistas Especializadas**

Se realizarán inserciones publicitarias en medios escritos especializados tales como revistas de interiorismo, diseño, arte y arquitectura. Para ello se elegirán 4 revistas de decoración de tirada nacional teniendo en cuenta criterios de coste por inserción, ejemplares vendidos y número de lectores para su elección.

Las publicaciones elegidas serán Casa & Estilo, Casa Viva, On Diseño y Diseñart.

Pretendemos realizar un modelo de anuncio sencillo a la vez que atractivo y visual en el que aparezca el nombre comercial de la empresa para esta línea de negocio, Artevita Rent, junto con el logotipo de la misma, el URL de la página web ([www.artevita.es](http://www.artevita.es)) y la USP “Pon arte en tu vida” todo ello para captar la atención de aquellas personas que buscan ideas innovadoras para decorar cualquier tipo de espacio.

Se realizará una inserción por cada una de las revistas mencionadas mediando un espacio de tiempo entre cada una de ellas. Para el primer año, se realizarán 8 inserciones publicitarias en dichos medios escritos, reduciendo el número a la mitad para el segundo y sucesivos años.

Asimismo se podrá introducir publicidad informativa de Artevita Rent en prensa escrita cuando los medios se hagan eco del acaecimiento de algún tipo de evento relacionado con el mundo del arte: celebración de ferias, exposiciones artísticas etc.

El coste por inserción asciende a 4.000€, presupuestando por tanto un gasto de 32.000€ para el primer año y 16.000€ el segundo y sucesivos años.

#### **Publicidad colaborativa con empresas fabricantes de Mobiliario de Oficina.**

Mediante acuerdos de colaboración, procederemos a la inserción de anuncios publicitarios en los catálogos de 2 empresas fabricantes de mobiliario de oficina, Ofiprix, empresa líder en la venta de muebles de oficina con más de 25 delegaciones por toda España y Euromof, empresa fabricante de muebles en Madrid.

Asumiremos el 50% del coste de la elaboración de sus catálogos en los que incluiremos publicidad de nuestra empresa haciendo hincapié en la línea de alquiler de obras de arte.

Se elaborarán a priori 100 catálogos por valor de 15.000€ asumiendo Artevita un gasto de 7.500€.

#### **Artevita Gallery**

Las acciones de comunicación a realizar para la galería serán:

##### **Acción comercial y de colaboración**

Nuestro comercial se encarga de contactar con las diferentes instituciones y organizaciones (Círculo de Bellas Artes de Madrid, Matadero Madrid, Archivo de Creadores de Madrid etc.) de forma que vayamos introduciéndonos y adquiriendo notoriedad como galería de Arte, además de poder informarles de las características y de los servicios que puede prestar nuestra galería.

### **Acciones en el punto de venta**

Carteles y folletos. Dado el interés de nuestra galería de que las exposiciones contratadas con aquellos artistas interesados sean fructíferas y por tanto, repercuta en el beneficio de nuestro negocio, nos encargaremos de las acciones de comunicación de cada exposición de forma íntegra. En el **Anexo 6** se puede ver un presupuesto de catálogos.

Tendremos carteles expuestos en nuestra galería y en organizaciones e instituciones relacionadas con el sector del arte que puedan estar interesadas. Se repartirán folletos para poner en conocimiento del público la temática y fechas de las exposiciones llevadas a cabo por la galería.

El coste estimado por exposición en materia de carteles y folletos asciende a 400€.

### **Calendario de exposiciones de obras**

Tendremos a disposición del cliente un calendario online con las obras expuestas y las diferentes exposiciones que acontezcan. Permitirá a nuestros potenciales clientes tener un perfecto conocimiento actual y exhaustivo de las obras expuestas en la galería. De esta forma también podremos estructurar perfectamente el tiempo de exposición de las obras propias en consonancia con las fechas que tengamos contratadas con artistas externos a nuestro negocio.

### **Publicidad Exterior**

Realizaremos una importante campaña de publicidad en Marquesinas, radicadas en los puntos estratégicos cercanos a los principales museos de la ciudad y galerías de arte más relevantes. Realizaremos 4 campañas de una semana de duración, en los cuatro meses sucesivos a la apertura de la nuestra galería.

El coste estimado de la creación del cartel para las marquesinas y de su utilización durante una semana al mes, 4 meses al año asciende a 24.000€.

### **Acciones de RRPP/Lobbying**

Inauguración de la Galería. Realizaremos un acto de inauguración en nuestra galería, sita en la calle Claudio Coello 16, donde los invitados podrán ver las instalaciones y el funcionamiento de nuestra galería, sala virtual, sala de exposiciones, etc. para darnos a conocer en el mundo del arte y entre nuestros potenciales clientes, así como establecer los primeros contactos que nos puedan favorecer en el desarrollo de nuestra actividad futura en la galería a corto-medio plazo. En el **Anexo 7**, se presenta el presupuesto para la campaña mediática del acto inaugural.

Además tendrá especial relevancia la asistencia de dos personas influyentes en el sector, que darán una mayor acogida y prestigio a nuestro evento de inauguración. Las personas invitadas serán:

- Antoni Tàpies i Puig, Pintor, escultor y teórico del arte español. Uno de los principales exponentes a nivel mundial del informalismo, está considerado como uno de los más destacados artistas españoles del siglo XX.

- Juana de Aizpuru. Esta galerista ha sido la primera directora de Arco. Ha tenido una importante presencia en la Bienal de Arte Contemporáneo de Sevilla. Pertenece al selecto club de las cuatro galerías españolas que participan en el Art Basel de Miami.

Los invitados al evento serán contactos con influencia (empresarios, representantes de las instituciones locales etc.), y personas relacionadas con el mundo del arte (galeristas, coleccionistas privados, artistas, comisarios de exposiciones, etc.) Se acreditará e invitará a la prensa especializada en el sector para que de repercusión pública al evento mediante “publicity”. Se tendrá preparado un “photocall”.

La empresa encargada de realizar el evento será el Grupo Omnia y el coste estimado asciende a 30.000€.

## Ferías

Estaremos presentes en algunas de las ferias de Arte contemporáneo que se realizan en la Comunidad de Madrid a lo largo del mes de Febrero. El objetivo principal será entablar relaciones con nuevos clientes, artistas, distribuidores, así como conocer y mejorar la adaptación a las nuevas tendencias del sector. Asistiremos a las siguientes ferias:

- ARCO: (Del 11 al 16 de Febrero).

La feria Internacional de Arte Contemporáneo es una de las principales ferias de arte contemporáneo del circuito internacional y más importante a nivel nacional, organizada por IFEMA, se celebra anualmente en la Feria de Madrid. ARCO se caracteriza por apoyar el desarrollo del mercado del arte en España e impulsar el coleccionismo tanto privado como institucional y corporativo.

- Art Madrid. (Del 12 al 16 de Febrero).

Art Madrid, segunda feria de Arte contemporáneo en España, abarca el arte contemporáneo desde la vanguardia histórica hasta las últimas tendencias, pasando por los artistas consagrados de los setenta, ochenta y noventa, y la última creación en soporte pintura y escultura. Participan 20 galerías internacionales, además de 58 galerías nacionales. El formulario de solicitud de participación en Art Madrid está en el **Anexo 8**.

El coste estimado por estar presente en dichas ferias rondaría los 30.000€ por ocupar un espacio de 50 metros cuadrados en el área de galeristas noveles.

## *Artevida Events*

### **Fuerza de Ventas**

La red de ventas de Artevida será la responsable del éxito de esta acción comercial consistente en la visita a fundaciones culturales, organismos públicos tanto a nivel autonómico y provincial como local y que hayan llevado a cabo algún tipo de exposición o evento de carácter cultural, embajadas y consulados extranjeros radicados en España etc. y todo ello en base a la segmentación realizada previamente.

Deberán informar de forma detallada del servicio de gestión integral de eventos “Llave en mano” prestados por Artevida y de todas sus ventajas frente a otro tipo de intermediarios: obras de arte en propiedad, posibilidad de acceso a cualquier tipo de pieza artística de reconocido prestigio, artistas colaboradores, procedimientos de actuación, servicios complementarios, presupuestos, etc.

## **5.6. Presupuesto en marketing y acciones futuras**

En este punto se recogerán los presupuestos en marketing para los cinco primeros años de vida de la empresa. Sabemos que darnos a conocer va a ser lo más importante para la supervivencia de la empresa por ese motivo los esfuerzos económicos del primer año son superiores al del resto de los años. Para los siguientes años la inversión es constante.

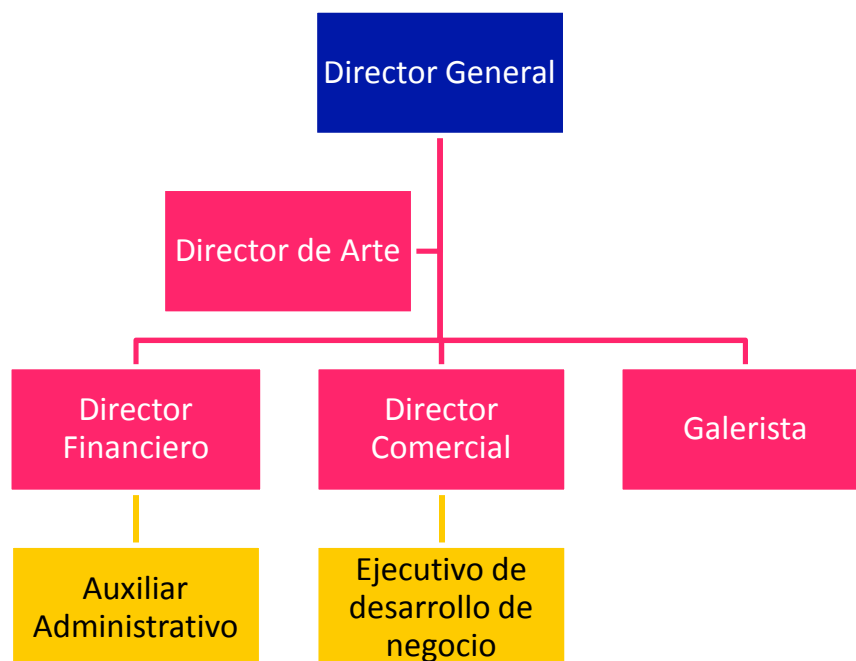
<b>PRESUPUESTO EN MKT Y ACCIONES FUTURAS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>MKT corporativo</b>	<b>-37.500</b>	<b>-9.500</b>	<b>-9.500</b>	<b>-9.500</b>	<b>-9.500</b>
Web+Mto+Hosting	-30.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Enlaces patrocinados	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Posicionarse buscador	-3.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Pagnas Amarillas	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
<a href="http://www.paginasamarillas.es">www.paginasamarillas.es</a>	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
<b>MKT Artevita Rent</b>	<b>-39.500</b>	<b>-23.500</b>	<b>-23.500</b>	<b>-23.500</b>	<b>-23.500</b>
Revistas especializadas	-32.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000
Publicidad conjunta	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500	-7.500
<b>MKT Artevita Gallery</b>	<b>-60.000</b>	<b>-22.000</b>	<b>-22.000</b>	<b>-22.000</b>	<b>-22.000</b>
Fiesta de inauguración	-30.000				
Ferias	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000
Arco					
Art Madrid	-8.000				
<b>INVERSIONES MARKETING</b>	<b>-137.000</b>	<b>-55.000</b>	<b>-55.000</b>	<b>-55.000</b>	<b>-55.000</b>

## 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este plan se va a describir la organización de la empresa, así como la descripción de los puestos, retribuciones y organigrama. También se van a incluir los planes de formación y de gestión del talento.

### 6.1. Organigrama

El organigrama de la empresa es el siguiente:



ORGANIGRAMA

Principalmente se trata de un sistema **funcional** con un área de apoyo o staff (Director de Arte). De la dirección general dependerán tres puestos: Director financiero, Director comercial y Galerista. El Auxiliar Administrativo reportará al director financiero así como los Ejecutivos de desarrollo de negocio reportarán al Director Comercial. Al ser un organigrama plano y una empresa pequeña, habrá flexibilidad de trabajos y no existirán barreras de comunicación interdepartamentales. Las funciones del Director General, el Director Financiero y el Auxiliar Administrativo están desempeñados, en un primer momento, por la misma persona. También ocurre lo mismo con la persona que desempeña tanto el cargo de Director Comercial y el de Ejecutivo de desarrollo de negocio.

Las funciones de cada bloque son las siguientes:

## **Función Dirección General**

- Dirigir y controlar el normal funcionamiento de las distintas unidades de negocio.
- Rendir los informes y cuentas parciales que el propietario de la empresa solicite.
- Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de la empresa.
- Celebrar los contratos y actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Actuar como apoderado de la empresa, con facultades generales de administración, con las limitaciones contempladas en los Estatutos Sociales, así como de pleitos y cobranzas.

## **Función Dirección Financiera**

- Encargado de búsqueda y planificación financiera. Contacto con las diversas fuentes de financiación.
- Realización de la contabilidad de la empresa.
- Gestión de nóminas y de facturación.
- Control y previsión de tesorería.

## **Función Dirección de Arte**

- Búsqueda y selección de piezas clave pertenecientes a artistas con gran proyección para el engrosamiento del archivo de obras propiedad de la empresa.
- Contacto con artistas tanto españoles como extranjeros interesados en exponer sus creaciones en la galería.
- Mantenimiento y actualización de la colección privada de la empresa.
- Valoración a posteriori de las obras utilizadas bien en exposiciones externas bien cedidas en alquiler una vez finalizado el contrato.
- Asesoramiento en temas de elección de las piezas adecuadas, decoración y ambientación a clientes que deseen alquilar nuestras obras de arte para disfrute propio o para la realización de exposiciones.
- Asesoramiento en temas artísticos a las distintas unidades de negocio de la empresa y en materia de venta de obras de arte a los clientes.

## **Función Galerista**

- Apertura y cierre de las instalaciones de la galería.
- Atención a los diferentes públicos que visiten la galería durante las exposiciones temporales que se lleven a cabo.
- Informar sobre las obras expuestas, autores, precios, y disponibilidad para la compra o el alquiler.
- Informar al público sobre la exposición en curso, así como de los próximos eventos que tengan lugar en la galería.



## Función Dirección Comercial

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo del departamento, así como establecer un manual de ventas, para marcar las pautas de trabajo a sus comerciales.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el resto de departamentos de negocio. Planificar los objetivos y estrategias de su equipo comercial cuando lo hubiese.
- Desarrollar una estructura organizativa de ventas capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas y comercial que se necesite en un futuro.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos sobre el sector del arte así como otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos a su equipo para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

## Función Ejecutivo de Desarrollo de Negocio

- Captación de clientes con el fin de desarrollar nuevo negocio para la compañía.
- Realización y cierre de presentaciones y ofertas. Seguimiento de la cartera de clientes.
- Contacto telefónico con todas las cuentas susceptibles de entrar a formar parte de nuestros clientes.
- Análisis de mercado para la distribución del servicio del negocio.
- Desarrollar las diferentes líneas de **negocio**.

## 6.2. Perfiles de los puestos

### Función Director General

- Denominación del puesto: Dirección General.
- Formación requerida:
  - Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
  - Master in Business Administration.
  - Conocimientos del Mercado del Arte.

- Idioma Inglés: nivel mínimo requerido First Certificate in English (Cambridge) o en su defecto Certificado del TOEFL con una puntuación (de 80/120), posterior a Enero de 2008.
- Experiencia requerida: Experiencia en administración y dirección de empresas durante al menos 3 años.
- Competencias:
  - Planificación y organización: Capacidad de establecer eficazmente el orden apropiado para el logro de los objetivos.
  - Liderazgo: Capacidad de dirigir personas.
  - Comunicación persuasiva: Capacidad de expresar ideas de manera clara y de convencer a los demás mediante la persuasión.
  - Visión: Capacidad de tener clara la imagen de la empresa en el futuro, y tener claro el destino de la organización.
  - Decisión: Capacidad de tomar decisiones con información incompleta. Este punto es muy importante dado el contexto.

## Función Director Financiero

- Denominación del puesto: Director Financiero
- Puesto del que depende: Dirección General
  - Formación requerida: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
  - Master in Business Administration.
  - Conocimientos del Mercado del Arte.
- Requerimientos:
  - Dominio amplio de aplicaciones financieras.
  - Dominio del paquete Office.
  - Experiencia mínima de 3 años en actividades similares a las solicitadas.

## Función Director de Arte

- Denominación del puesto: Dirección de Arte.
- Puesto del que depende: Dirección General.
- Formación requerida:
  - Licenciatura en Historia del Arte con sólida formación en Arte Contemporáneo.
  - Idioma Inglés: nivel mínimo requerido First Certificate in English (Cambridge) o en su defecto Certificado del TOEFL con una puntuación (de 80/120), posterior a Enero de 2008.

- Experiencia requerida: Experiencia profesional en inversión, valoración y tasación de obras de arte, durante al menos 5 años y con un gran “networking”.

### **Función Galerista**

- Denominación del puesto: Galerista.
- Puesto del que depende: Dirección General.
- Formación requerida:
  - Licenciatura en Historia del Arte.
  - Conocimientos de inglés y francés.
- Experiencia: Experiencia de un año en puesto equivalente.

### **Función Dirección Comercial**

- Denominación del puesto: Director Comercial.
- Puesto del que depende: Dirección General.
- Formación requerida:
  - Licenciatura superior.
  - Idiomas: inglés y francés.
- Requisitos:
  - Formación superior en ADE, complementada con algún tipo de estudio especializado en el área de comercial, marketing y/o de gestión de equipos.
  - Experiencia mínima de 5 años en funciones similares a las descritas. Preferiblemente, conocedor de los circuitos relacionales y los interlocutores en el sector del arte.

### **Función Ejecutivo de Desarrollo de Negocio**

- Denominación del puesto: Ejecutivo de Desarrollo de Negocio.
- Puesto del que depende: Dirección Comercial.
- Formación requerida:
  - Licenciatura superior. Se valorará formación en Marketing.
  - Idioma: Inglés.

- Requisitos:
  - Dominio del paquete Office.
  - El candidato aportará al menos 3 años de experiencia desempeñando **funciones** comerciales, idealmente dentro del entorno del Marketing Directo.

### 6.3. Plan de remuneraciones

Las retribuciones para los distintos puestos de la empresa están fijadas en la tabla siguiente, donde se ha registrado el coste salarial junto con la contribución al sistema de la Seguridad Social. Se ha hecho distinción entre el salario fijo y el variable, estableciendo un límite máximo en los casos correspondientes:

Cargo	Fijo	Variable	Sal. Especie	Total bruto
Dtor. General	49.518 €	3.145 €	482 €	53.145 €
Dtor. Arte	37.018 €	12.000 €	482 €	49.500 €
Dtor. Comercial	24.518 €	12.000 €	482 €	37.000 €
Galerista	19.518 €	2.325 €	482 €	22.325 €

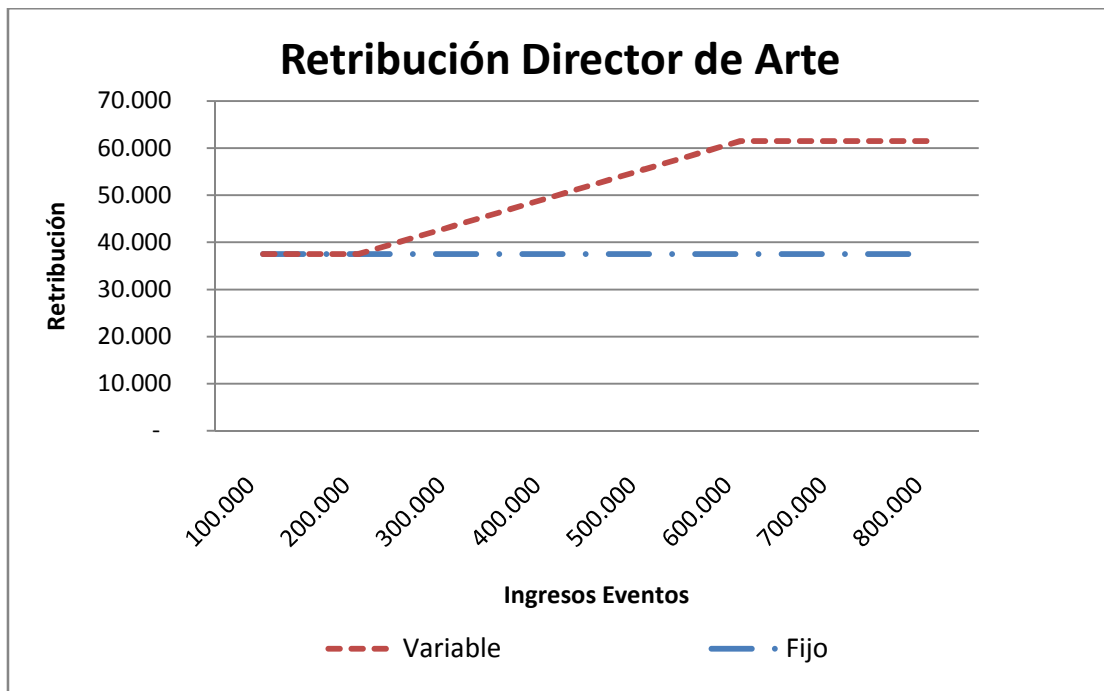
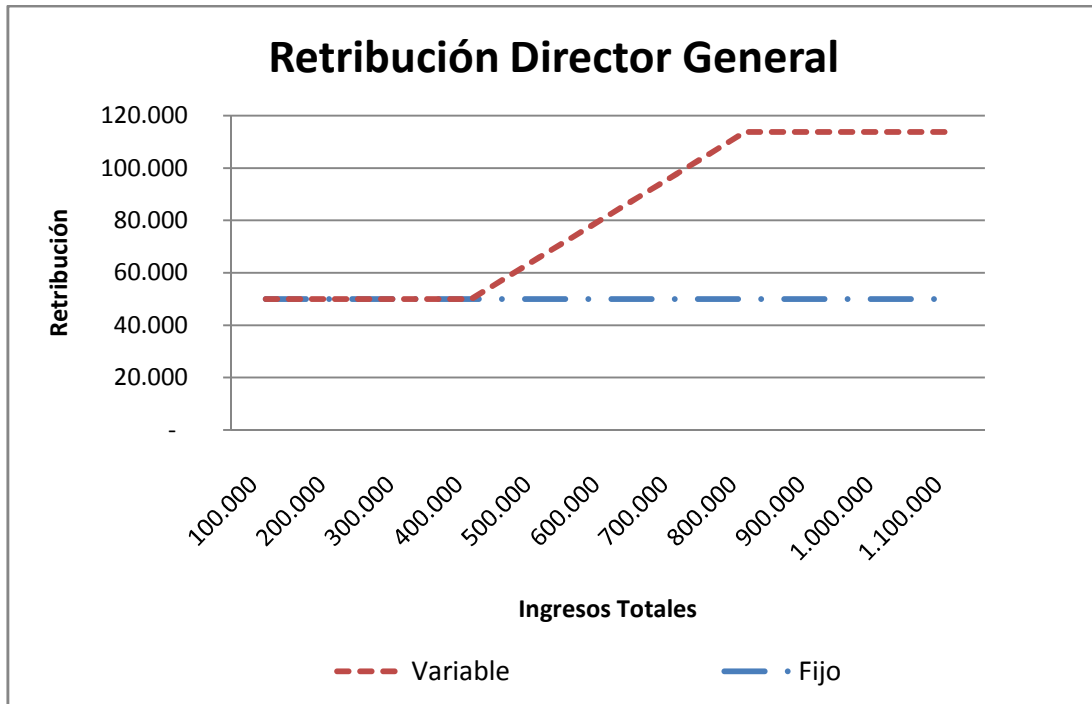
IRPF	SS(trabajador)	Total Liquidado	SS(empresa)	Total Coste Empresa
9.566 €	2.498 €	41.081 €	12.542 €	65.687 €
8.910 €	2.327 €	38.264 €	11.682 €	61.182 €
6.660 €	1.739 €	28.601 €	8.732 €	45.732 €
4.019 €	1.049 €	17.257 €	5.269 €	27.594 €

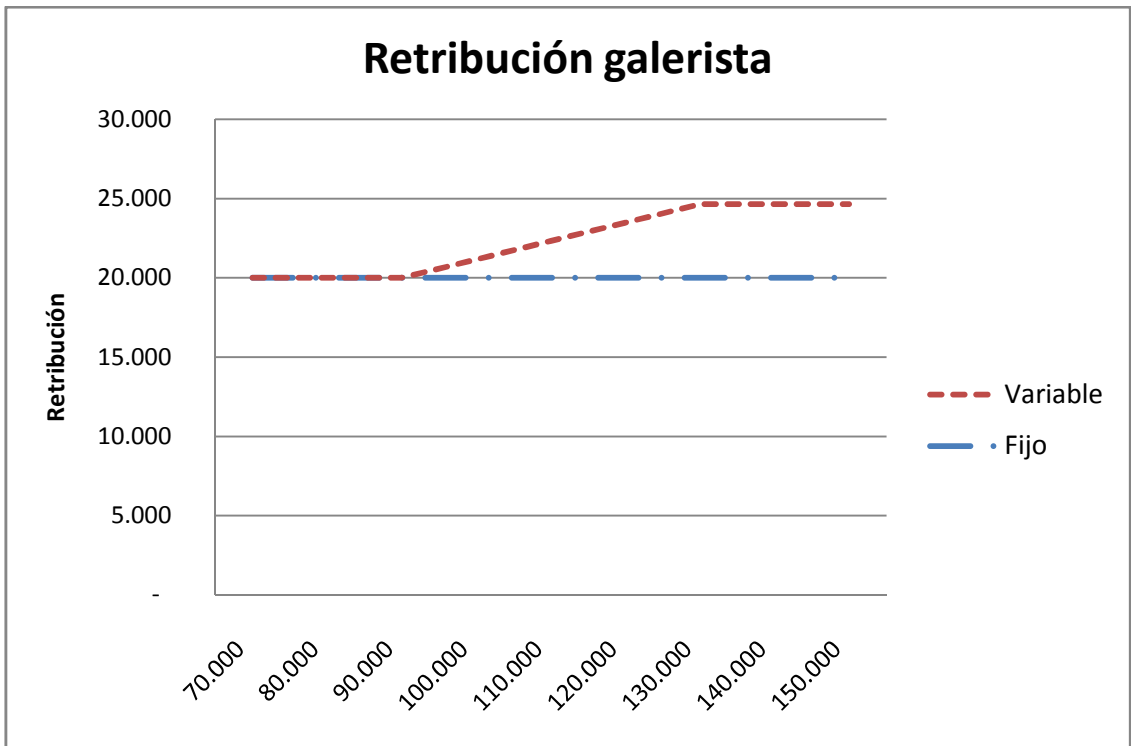
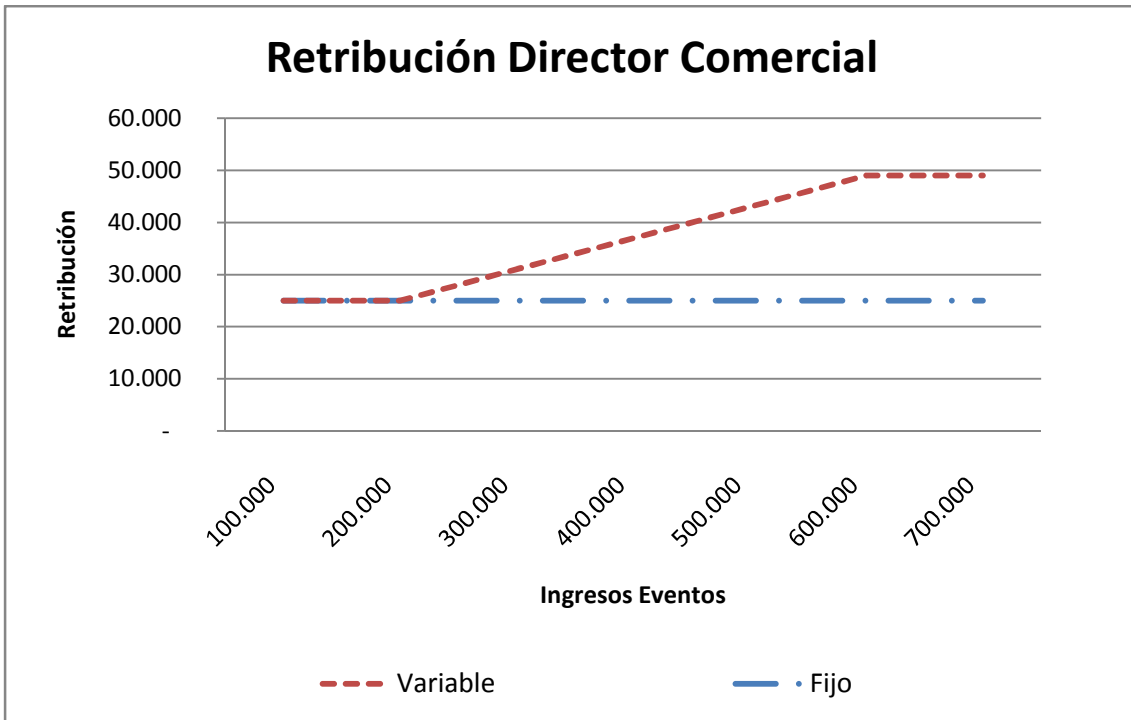
El salario en especie se corresponde con el seguro médico de Sanitas, cuyas características están explicadas en el **Anexo 9**.

El Director General será, en principio, la persona que ocupará las funciones del organigrama de "Dirección General" y "Dirección Financiera". No será necesaria, de momento, una persona que ocupe el puesto de "Auxiliar Administrativo", por lo que sus funciones serán realizadas por el propio Director General.

A su vez, el Director Comercial será el único "Ejecutivo de Desarrollo de Negocio" durante, al menos, el primer año.

De esta manera, el sistema de retribución de cada uno de los puestos queda reflejado en las siguientes gráficas:





## 6.4. Plan de Formación

Para el primer año, se impartirá un curso general de adaptación a los sistemas de información, ya que la implantación del software ArtCHIP, implica la adquisición de nuevos conocimientos por parte de todos los miembros de la organización para el manejo y mejora del desempeño de funciones en el día a día de la empresa.

Dicho curso se impartirá de forma personalizada a todos los trabajadores de la empresa haciendo hincapié en aquellos módulos utilizados por cada uno de ellos en exclusiva con el fin de que adquieran un conocimiento exhaustivo sobre los bloques de los que consta el programa en cuestión.

El plan de formación en sentido estricto, comenzará a desarrollarse a partir del segundo año de vida de la empresa y será aplicable a los distintos miembros de la organización dependiendo de las necesidades de formación complementaria que requiera cada puesto de trabajo.

El experto se encargará de actualizar y ampliar los conocimientos de arte a la persona encargada de estar en la galería. Le proporcionará los conocimientos e información necesaria sobre las exposiciones que se lleven a cabo en la galería, para que ésta pueda transmitírsela a todos aquellos que visiten las instalaciones y sientan alguna inquietud ya sea sobre el tipo de arte expuesto, el autor de las piezas y el contexto en el que se realizaron, la simbología específica utilizada por el artista etc. así como el precio bien de compra bien de alquiler, las condiciones etc.

Esta formación se impartirá a lo largo de la permanencia de la galerista en la empresa y siempre con motivo de la celebración de algún tipo de evento o exposición temporal.

El experto en arte comenzará a recibir formación específica sobre decoración y ambientación de salas para exposiciones, curso de gran interés debido a la importancia de la línea de negocio Artevida Events. La adquisición de dichos conocimientos capacitará al experto para tomar decisiones en materia de decoración e interiorismo procurando buscar una armonía entre las obras de arte y el lugar en el que se exhiban, ya que además de asesorar en el montaje de la exposición, el experto deberá buscar un equilibrio estético entre las piezas y todo lo que las rodea.

Por su parte el comercial recibirá un curso personalizado de técnicas de negociación y ventas impartido por un consultor de Recursos Humanos con gran experiencia en dicho campo con el fin de perfeccionar sus habilidades en la materia.

Se pretende mejorar y perfeccionar los conocimientos de una forma práctica y sencilla para reforzar su posición como comercial de Artevida frente a los stakeholders de la empresa.

La formación destinada al Comercial y al Experto será Part Time (viernes y sábado).

Calendario del plan de formación				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<b>Enero</b>				
<b>Febrero</b>				
<b>Marzo</b>				
<b>Abril</b>				
<b>Mayo</b>				
<b>Junio</b>				
<b>Julio</b>		Exposición		
<b>Agosto</b>				
<b>Septiembre</b>				
<b>Octubre</b>				
<b>Noviembre</b>				
<b>Diciembre</b>				

ArtCHIP General
ArtCHIP Específico
Formación Galerista Exposición
Formación Part Time Experto
Formación Part Time Comercial



## 7. PLAN FINANCIERO

El siguiente plan va a recoger las necesidades financieras de todo el proyecto, así como la proyección a cinco años, desde el año 1 (2010) de inicio, hasta el año 5 (2014).

El plan contempla tres hipótesis. La primera es la realista o probable seguida de otra pesimista y otra optimista.

### 7.1. Financiación

Para la financiación del plan de negocio se quiere contar con diversas fuentes. Las necesidades de capital para la inversión inicial serán desembolsadas por los socios fundadores, inversores externos y financiación ajena siendo la cantidad estimada en torno a los 850.000€.

Para obtener una rentabilidad sobre fondos propios (ROE) en torno al 40% será necesario un endeudamiento alrededor del 60%. Por tanto la cantidad a financiar a través de préstamos a largo plazo será de 450.000€.

Los cinco socios fundadores pondrán cada uno la misma cantidad de capital (10.000€ cada uno), es decir una cantidad total de 50.000€. El resto del capital será desembolsado por inversores externos.

Soc. Fundadores	50.000€
Inv. Externos	350.000€
Fin. Ajena	450.000€
<b>TOTAL</b>	<b>850.000€</b>

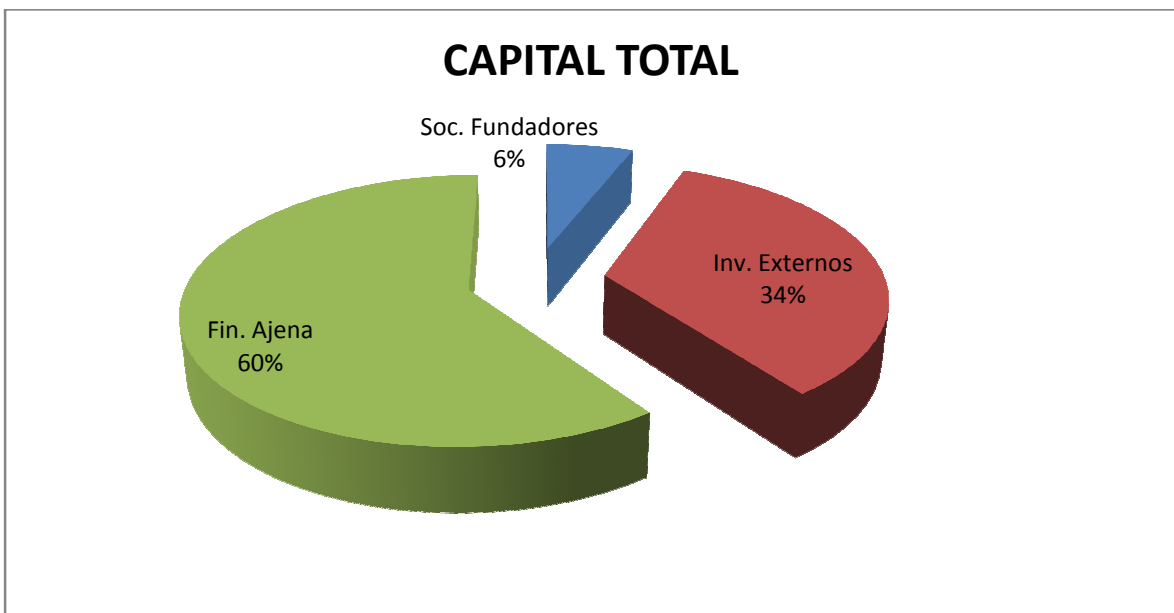


Gráfico. Distribución del capital

## 7.2. Escenarios

Para demostrar la viabilidad del negocio se han propuesto tres escenarios distintos:

- Realista: Situación más probable según análisis de mercado.
- Pesimista: En este escenario se han tenido en cuenta posibles incertidumbres del negocio.
- Optimista: Situación razonablemente positiva.

En este documento se encuentran los datos más importantes, para ver el resto de proyecciones numéricas se debe acudir al **Anexo 10** de finanzas.

### Escenario realista

El escenario realista considera todas las proyecciones calculadas y estimadas como ingresos y costes así como las formas de financiación descritas anteriormente.

Para la cuenta de pérdidas y ganancias se han estimado unos ingresos y gastos que se han descrito por línea de negocio hasta el EBITDA. Se ha empleado el método “direct costing”, que distingue entre costes fijos y variables, para el reparto de costes.

En el balance de situación se ha de destacar que la compra de obras de arte se ha recogido en el inmovilizado material, las cuales no son amortizables según el PGC. El capital invertido en obras de arte es de 516.000€. El resto de inmovilizado se amortizará según tablas oficiales.

Se ha planteado pedir un préstamo de 450.000€ a devolver en 4 años, negociando en el momento del contrato la posibilidad de tener un periodo de carencia si las previsiones fueran peores de las estimadas. También será necesario un crédito a corto para financiar el circulante.

Por otro lado las formas de cobro a nuestros clientes serán según líneas de negocios:

- Artevita Gallery: Al contado
- Artevita Rent: Cuota mensual cobrada a meses vencidos.
- Artevita Events: Se cobrará en 4 partes iguales. La primera al comienzo del evento, la segunda y siguientes cada 30 días cada una.

Las formas de pago de Artevita Gallery y Rent se harán al contado mientras que Artevita Events se realizarán en dos partes iguales a 30 y a 60 días cada una.

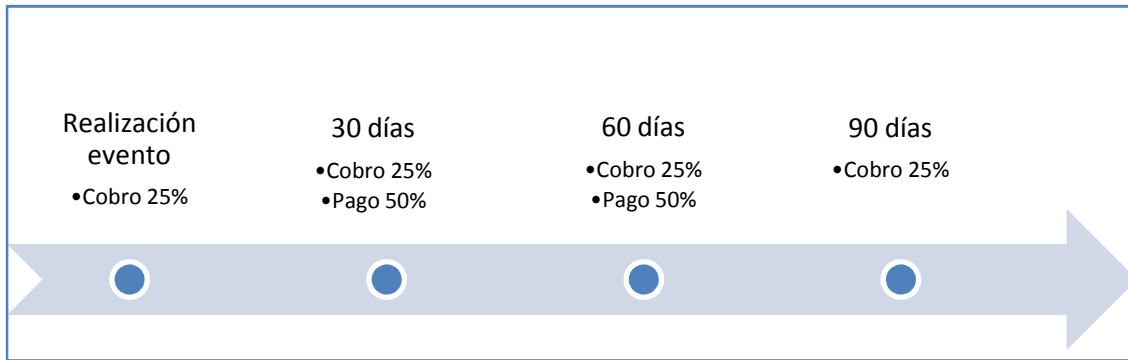


Gráfico. Cobros y Pagos Artevita Events

Nuestras necesidades operativas de fondos nos obligan a tener una caja en el momento inicial de 200.000€. Se ha decidido que la caja a final de cada año sea de 30.000€, para ello se pedirán créditos a corto si falta, y si sobra se cancelarán créditos, se repartirán dividendos y el resto se destinará a inversiones financieras.

Por último se han calculado los ratios más significativos del proyecto usando para el VAN una tasa de descuento de 14%.

Además de los cuadros que se presentan a continuación, en el **Anexo 10.1** se puede ver el “Estado de flujos de efectivo” así como el cálculo de algunos ratios necesarios para el correcto análisis económico y financiero.

		CÁLCULO DE EBITDA				ESCENARIO REALISTA					
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>		5	7	10	12	15	20	20	40%	50%	7.500 €
Nº de exposiciones anuales		20	20	20	20	20	20	20	40%	50%	7.500 €
Número medio de cuadros por exposición		6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.500 €	6.500 €	7.000 €	7.000 €	7.500 €	7.500 €
Precio medio de los cuadros expuestos		25%	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Porcentaje medio de cuadros vendidos		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Comisión por obra vendida		<b>78.750 €</b>	<b>132.300 €</b>	<b>260.000 €</b>	<b>336.000 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>336.000 €</b>	<b>388.500 €</b>	<b>388.500 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>450.000 €</b>
<b>Ingresos Exposiciones</b>		5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
Nº obras propias vendidas		7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
Precio medio obras propias		<b>37.500 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>45.000 €</b>	<b>52.500 €</b>	<b>52.500 €</b>	<b>52.500 €</b>	<b>52.500 €</b>
<b>Ingresos venta obras propias</b>		<b>116.250 €</b>	<b>177.300 €</b>	<b>305.000 €</b>	<b>305.000 €</b>	<b>305.000 €</b>	<b>305.000 €</b>	<b>388.500 €</b>	<b>388.500 €</b>	<b>502.500 €</b>	<b>502.500 €</b>
<b>INGRESOS GALLERY</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>COSTES VARIABLES</b>		13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%
Obras propias		15.224 €	23.219 €	39.942 €	50.876 €	65.805 €	50.876 €	50.876 €	50.876 €	65.805 €	65.805 €
Precio medio de compra		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Costes variables Obras propias		25.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	35.000 €	30.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €
<b>Total Costes Variables Gallery</b>		<b>40.224 €</b>	<b>53.219 €</b>	<b>69.942 €</b>	<b>85.876 €</b>	<b>100.805 €</b>	<b>85.876 €</b>	<b>85.876 €</b>	<b>85.876 €</b>	<b>100.805 €</b>	<b>100.805 €</b>
<b>COSTES FIJOS</b>		159.268 €	113.670 €	115.440 €	117.245 €	119.087 €	115.440 €	117.245 €	117.245 €	119.087 €	119.087 €
<b>EBITDA GALLERY</b>		<b>- 83.241 €</b>	<b>10.412 €</b>	<b>119.619 €</b>	<b>185.378 €</b>	<b>282.608 €</b>	<b>185.378 €</b>	<b>185.378 €</b>	<b>185.378 €</b>	<b>282.608 €</b>	<b>282.608 €</b>
<b>PUNTO MUERTO GALLERY</b>		<b>212.035 €</b>	<b>165.319 €</b>	<b>167.356 €</b>	<b>175.187 €</b>	<b>177.306 €</b>	<b>175.187 €</b>	<b>175.187 €</b>	<b>175.187 €</b>	<b>177.306 €</b>	<b>177.306 €</b>

		ESCENARIO REALISTA				
		CÁLCULO DE EBITDA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ARTEVITA RENT</b>	<b>INGRESOS</b>					
	Precio medio de los cuadros comprados	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
	Precio servicio de alquiler (% al mes sobre el valor de las obras)	7%	7%	7%	7%	7%
	Número medio de obras alquiladas cada mes	17	20	22	26	30
	<b>INGRESOS RENT</b>	107.100 €	123.165 €	141.640 €	162.886 €	187.319 €
		100%	100%	100%	100%	100%
	<b>COSTES VARIABLES</b>					
	18,3%	19.571 €	22.507 €	25.883 €	29.765 €	34.230 €
		18%	18%	18%	18%	18%
	<b>COSTES FIJOS</b>					
		84.095 €	59.404 €	60.058 €	60.726 €	61.407 €
		79%	48%	42%	37%	33%
	<b>EBITDA RENT</b>	3.434 €	41.255 €	55.699 €	72.394 €	91.681 €
		3%	33%	39%	44%	49%
	<b>PUNTO MUERTO RENT</b>	102.898 €	72.886 €	73.487 €	74.304 €	75.138 €
		96%	59%	52%	46%	40%

		ESCENARIO REALISTA				
		CÁLCULO DE EBITDA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ARTEVITA EVENTS</b>	<b>INGRESOS</b>					
	Precio Medio de Eventos	200.000 €	200.000 €	400.000 €	450.000 €	675.000 €
	Número de eventos anuales	2	3	3	4	5
	<b>INGRESOS EVENTS</b>	400.000 €	600.000 €	1.200.000 €	1.800.000 €	3.375.000 €
		100%	100%	100%	100%	100%
	<b>COSTES VARIABLES</b>					
	64,3%	257.326 €	385.990 €	771.979 €	1.157.969 €	2.171.192 €
		64%	64%	64%	64%	64%
	<b>COSTES FIJOS</b>					
		123.767 €	116.659 €	118.929 €	121.244 €	123.606 €
		31%	19%	10%	7%	4%
	<b>EBITDA EVENTS</b>	18.906 €	97.351 €	309.092 €	520.787 €	1.080.203 €
		5%	16%	26%	29%	32%
	<b>PUNTO MUERTO EVENTS</b>	346.994 €	327.066 €	333.430 €	339.921 €	346.542 €
		87%	55%	28%	19%	10%



<b>BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)</b>					
<b>ESCENARIO REALISTA</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>662.800</b>	<b>673.264</b>	<b>686.158</b>	<b>696.726</b>	<b>709.735</b>
Obras de Arte	516.400	567.344	594.078	618.486	645.335
Pantallas Sala interactiva	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Cámara acorazada	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Acondicionamiento Local	93.800	93.800	93.800	93.800	93.800
AMORTIZACIONES	-	27.680	41.520	55.360	69.200
<b>EXISTENCIAS</b>	-	-	-	-	-
<b>CLIENTES</b>	<b>108.925</b>	<b>85.264</b>	<b>161.803</b>	<b>238.574</b>	<b>437.485</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>801.725</b>	<b>788.528</b>	<b>877.962</b>	<b>988.961</b>	<b>1.317.973</b>
<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>400.000</b>	<b>381.494</b>	<b>573.959</b>	<b>841.735</b>	<b>1.043.722</b>
Capital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reservas	-	82.438	274.902	542.678	744.665
Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	100.943	100.943	100.943	100.943
Pérdidas y Ganancias	-	-	-	-	-
<b>PRÉSTAMOS LARGO PLAZO</b>	<b>450.000</b>	<b>225.000</b>	<b>112.500</b>	-	-
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO</b>	<b>65.963</b>	<b>50.124</b>	<b>98.654</b>	<b>147.227</b>	<b>274.251</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>	<b>99.206</b>	<b>131.909</b>	<b>92.849</b>	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>801.725</b>	<b>788.528</b>	<b>877.962</b>	<b>988.961</b>	<b>1.317.973</b>

## ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS ESCENARIO REALISTA

	CF <sub>0</sub>	AÑO 1 CF <sub>1</sub>	AÑO 2 CF <sub>2</sub>	AÑO 3 CF <sub>3</sub>	AÑO 4 CF <sub>4</sub>	AÑO 5 CF <sub>5</sub>
<b>BENEFICIO NETO</b>	-	100.943	109.917	320.774	535.552	1.009.934
Gastos financieros		26.202	21.415	12.321	-	-
Amortizaciones y provisiones		13.840	13.840	13.840	13.840	13.840
Inversiones netas en inmovilizado	- 650.000	26.640	24.304	26.734	24.408	26.849
Inversiones NOF	-	42.962	7.823	28.010	28.198	71.886
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	- 650.000 €	130.504 €	128.691 €	292.191 €	496.786 €	925.039 €

Tasa libre de riesgo	4%
Prima de riesgo	10%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	14%

**VAN** **306.341 €**

**TIR** **24,31%**

**PAYBACK** **3** AÑOS Y **9** MESES

cash flow acumulado - 650.000 - 780.504 - 651.813 - 359.622 137.164 1.062.203



## Escenario pesimista

Los hechos más desfavorables que pueden darse son las siguientes:

- Los intereses de préstamos y créditos se incrementan un 2% (de 6% a 8%).
- La remuneración de las inversiones financieras se reducen un 1% (de 1,5% a 0,5%).
- Retraso en el cobro a clientes de manera que la cuenta de clientes se incrementa un 10% respecto al escenario original.
- Anticipo en el pago a proveedores, reduciéndose la cuenta de proveedores un 10% respecto al escenario de partida.
- Reducción del impacto de comunicación en los potenciales clientes, disminuyendo los ingresos de Rent y Gallery un 25% y consiguiendo un evento menos cada año en la restante línea.

## Plan de contingencias

Para paliar esta hipotética situación se plantea el siguiente plan de contingencias:

- Desinversión de obras de arte en un 10% anual hasta el año 4.
- Aplicar un periodo de carencia de dos años para el préstamo a largo plazo.
- No se reparten dividendos hasta el año 5, cuando ya están las pérdidas compensadas.
- Posibilidad de obtención de nuevos ingresos mediante el alquiler de nuestra sala interactiva para la celebración de reuniones y juntas.

Para el correcto análisis de la tendencia del negocio en este escenario pesimista, incrementamos el periodo de estudio en dos años, teniendo en cuenta que las dimensiones de la empresa implicarían la contratación de un nuevo ejecutivo de desarrollo de negocio para la línea de eventos en el sexto año. La TIR en el séptimo año es de un 15,40%.

En el **Anexo 10.2** se pueden encontrar todos los estados financieros correspondientes a este escenario.

## Optimista

Se ha planteado un último escenario optimista moderado, es decir, sobre las premisas iniciales se han visto qué circunstancias podrían darse de manera inesperada que favorecerían al desarrollo de nuestro proyecto empresarial. Estas suposiciones podrían ser:

- Incremento en el volumen de los eventos. Conseguimos contratar el mismo número de eventos pero con un volumen de facturación superior. El incremento previsto está en torno a 100.000€ en el precio medio de cada evento.
- En las otras dos líneas de negocio un incremento de ventas del 25%.

En este escenario los ratios crecen respecto a los del escenario realista pero lo hacen de forma suave. El motivo de dicha suavidad es la reinversión en inmovilizado para dar mayor robustez a la empresa.

Al igual que en el anterior escenario, los estados financieros correspondientes se encuentran en el **Anexo 10.3**.

### 7.3. Resultados económicos y financieros (escenario realista)

Los datos proyectados para el escenario realista son muy positivos. El primer año lógicamente son peores pero la tendencia es ascendente hasta niveles muy interesantes.

A continuación se ve la evolución de ROE y el ROA para el escenario realista:

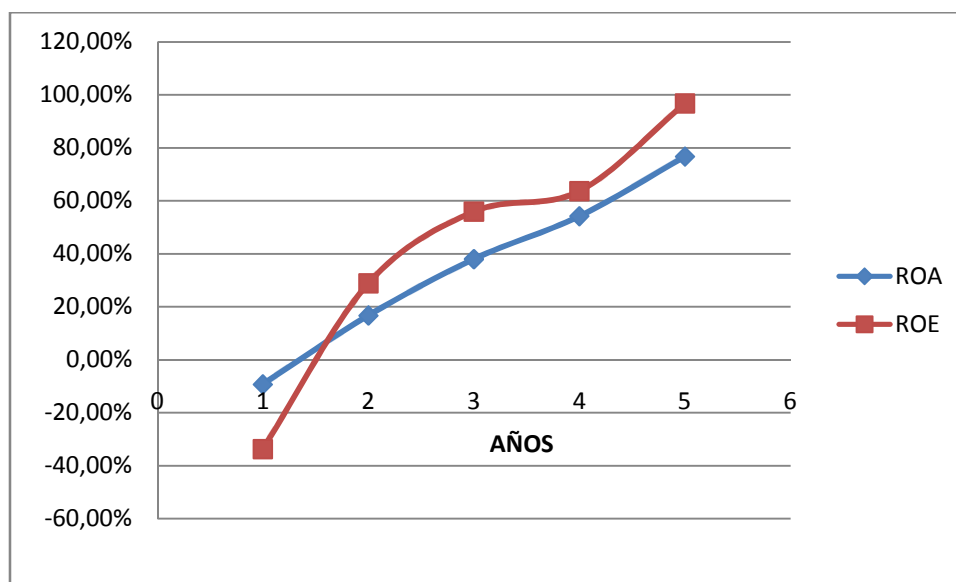


Gráfico. Evolución ROE vs ROA ( REALISTA )

Por otro lado, se puede ver la evolución de ingresos comparado con el punto muerto, ambos por línea de negocio. La brusca disminución del punto muerto del primer al segundo año es debido a la disminución de la inversión en marketing:

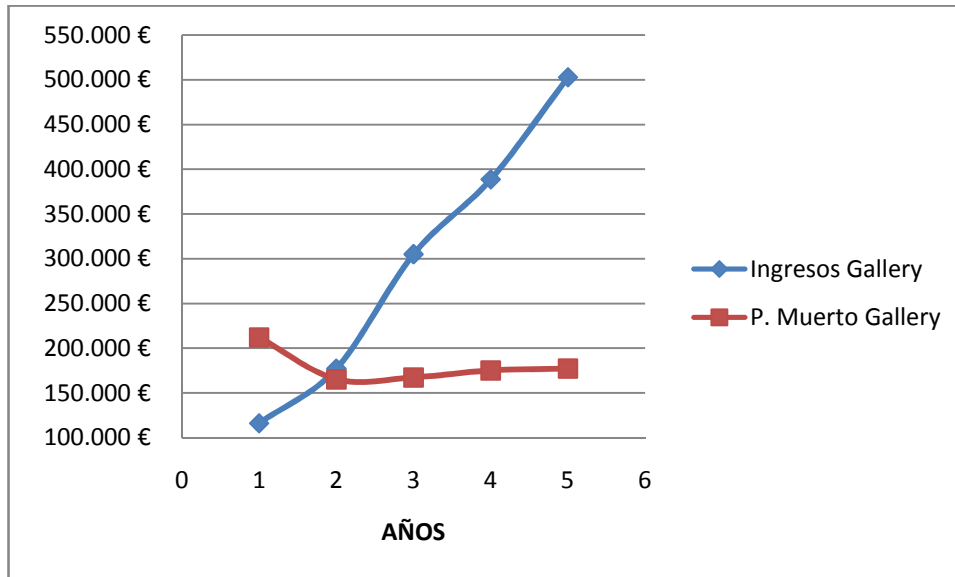


Gráfico. Evolución Ingresos vs P. Muerto. (GALLERY REALISTA)

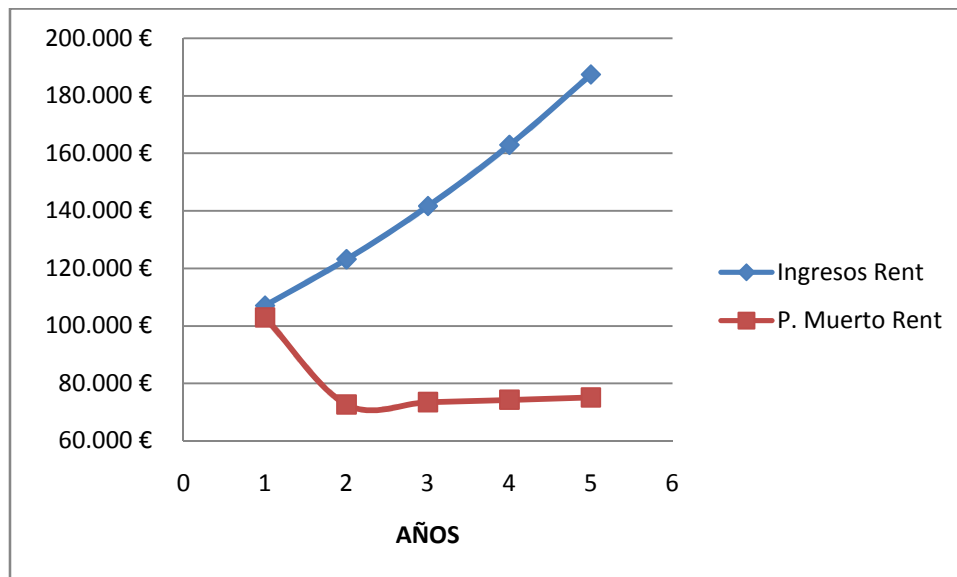


Gráfico. Evolución Ingresos vs P. Muerto. (RENT REALISTA)

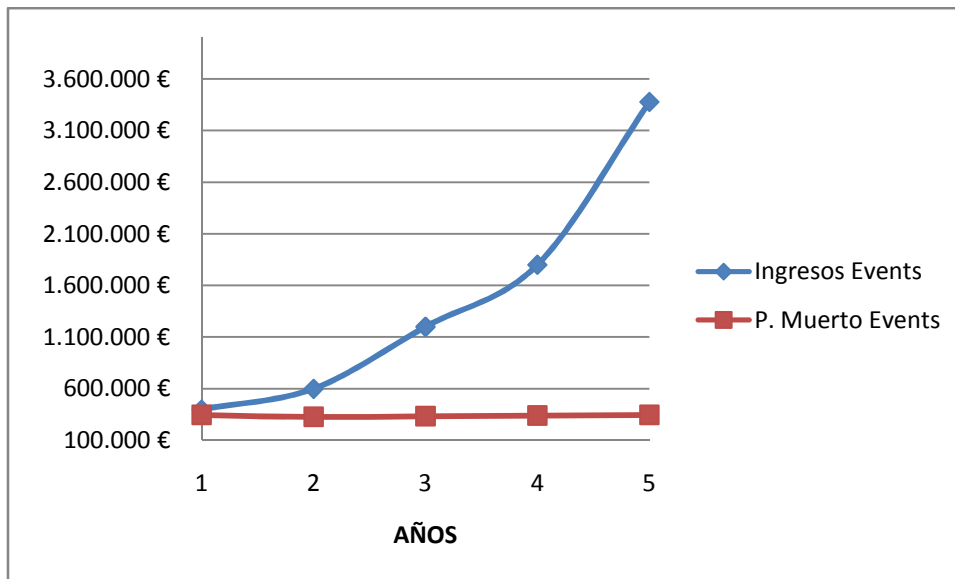


Gráfico. Evolución Ingresos vs P. Muerto. (EVENTS REALISTA)

Para facilitar el análisis de la estructura de costes se puede ver el siguiente gráfico. La evolución de los costes variables esperados crece proporcionalmente a los ingresos. Por el contrario los costes fijos se van reduciendo.

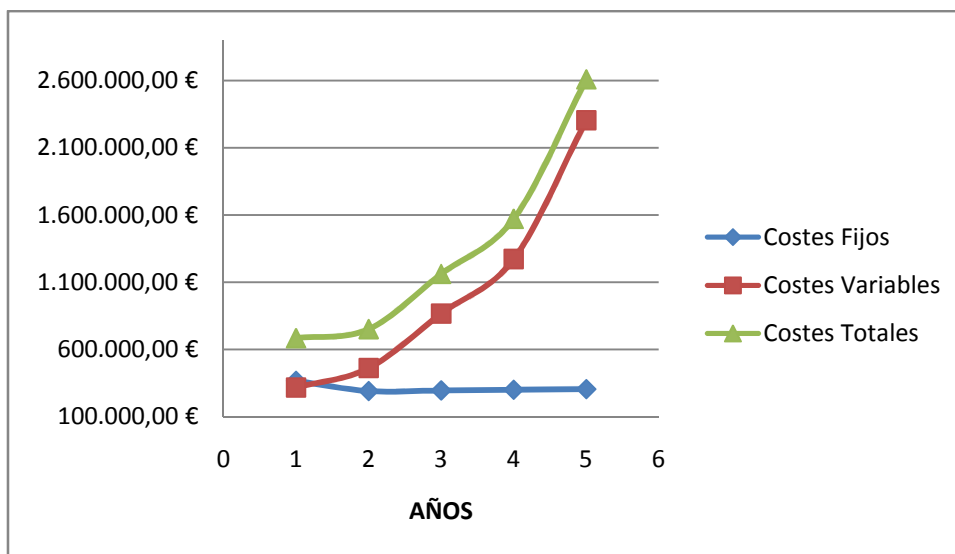


Gráfico. Evolución Estructura de costes. (REALISTA)

## 7.4. Comparación de escenarios

Para comparar los escenarios van a ser utilizados las siguientes magnitudes de gran utilidad para el inversor. Lo primero de todo es introducir los flujos de caja libre acumulados.

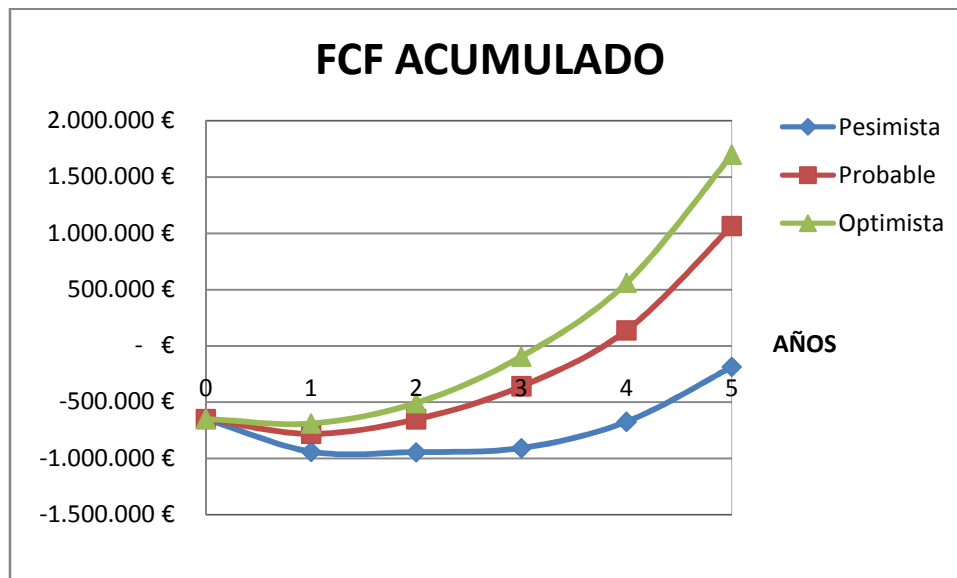


Gráfico. Flujos de Caja Acumulados Distintos Escenarios

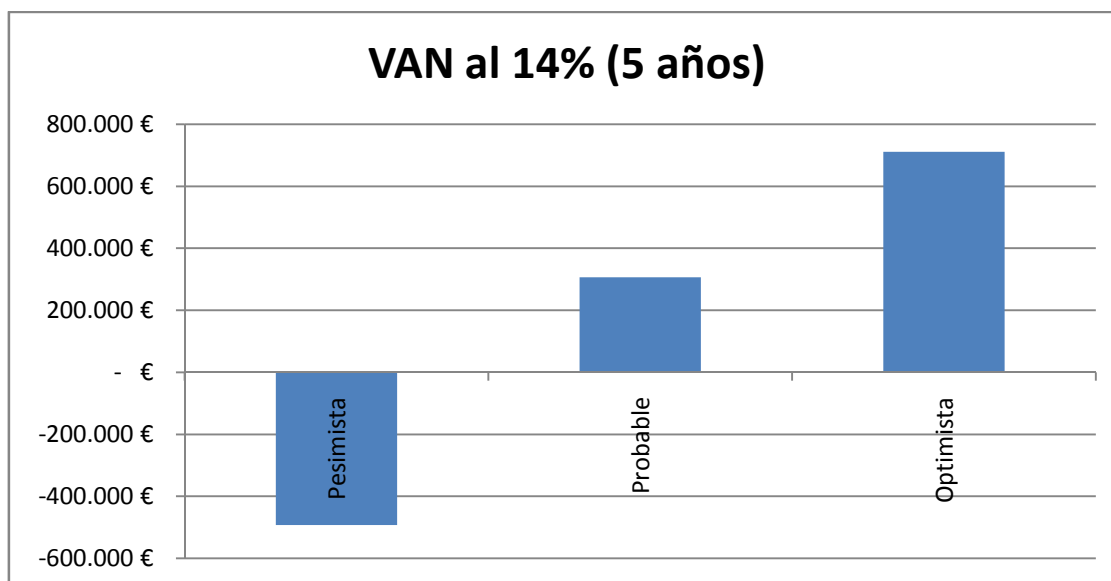


Gráfico. VAN Distintos escenarios

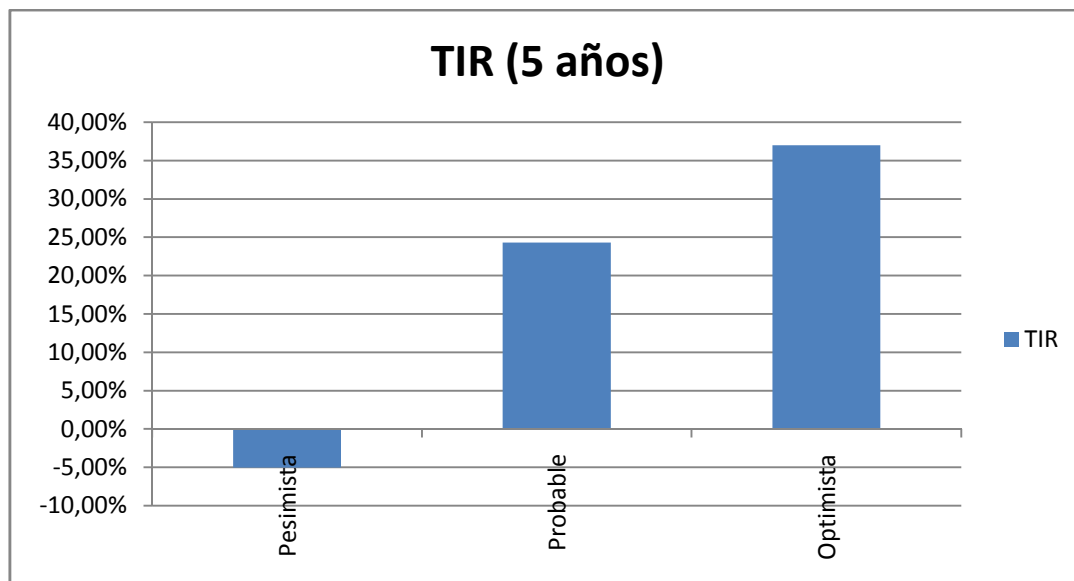


Gráfico. TIR Distintos escenarios

El gráfico de TIR anterior muestra el valor de esta magnitud en los distintos escenarios en un horizonte de 5 años. Como se observa el valor para el escenario pesimista es negativo, sin embargo en el séptimo año se obtiene un valor del 15,4% superior a la tasa exigida para el proyecto. Todas estas proyecciones están recogidas en **Anexo 11**.

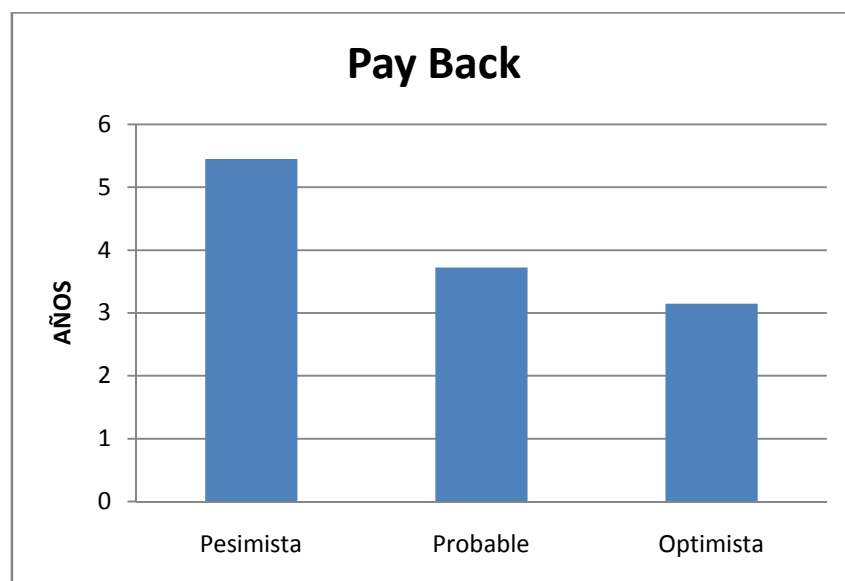
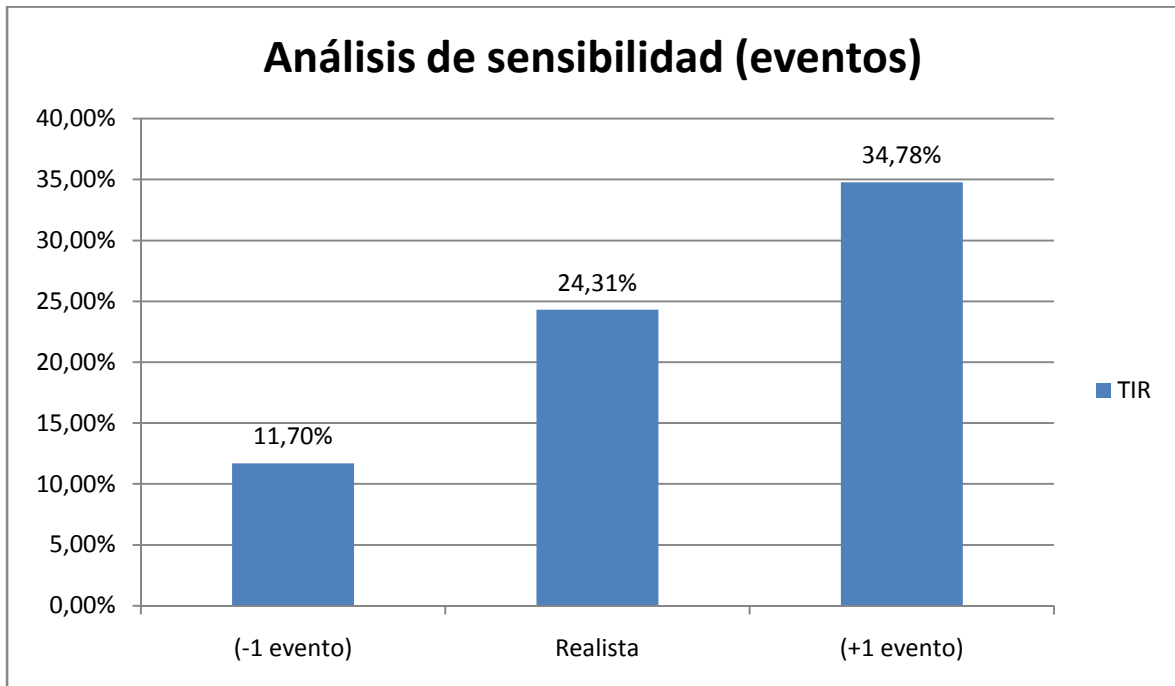


Gráfico. Pay Back Distintos escenarios

En el escenario optimista no se observa una mejora sustancial debido a las reinversiones en nuestro negocio para darle robustez al mismo.

## 7.5. Análisis de sensibilidad del proyecto

De las tres líneas de negocio la que más margen nos deja y por tanto a la que somos más sensibles, es Artevita Events. Se ha realizado un análisis de sensibilidad con un incremento y decremento de un evento anual frente a la TIR a cinco años con el siguiente resultado:



## 7.6. Conclusiones

Con todas las anteriores proyecciones y cálculos se ha demostrado la viabilidad del negocio. También se han propuesto soluciones para circunstancias desfavorables dando rendimientos interesantes.

Los resultados económicos calculados prevén un incremento anual muy atractivo para la inversión al igual que la TIR que será de 24,31% para 5 años. El reparto de dividendos será efectivo a partir del segundo año llegando al 80% en el quinto año. Por último destacar que el retorno de la inversión es un poco alto debido a las características tan especiales del negocio y el alto valor de los activos.

Con todos los datos expuestos anteriormente se ha puesto de manifiesto que el proyecto tiene grandes atractivos para que se invierta en él.

ART



# ARTEVITA



## EXECUTIVE SUMMARY

FECHA:

Madrid, 22 de Junio de 2009

ALUMNOS:

Sergio Cayarga Piñol

Joaquín Gallego Rama

Javier Montosa Trigueros

Juan Pedro León González

Ignacio González Sanz de Andino

TUTOR:

Julio Gómez Medina



**En el presente documento se recoge toda la información relativa al proyecto de inversión para la puesta en marcha de la empresa Artevita. Con este “briefing” queda de manifiesto el gran atractivo de la misma, sustentado en todos los análisis realizados para la puesta en marcha de la empresa.**

## **Nuestra Propuesta**

Artevita S.L. ofrecerá:

1. Un servicio de **alquiler de obras de arte** como alternativa a la compra para empresas y particulares que no deseen realizar grandes inversiones y sin embargo quieran disfrutar y tener fácil acceso a un arte de calidad y vanguardia, aunque sin descartar por ello la posibilidad de compra.
2. Un servicio de **gestión integral de exposiciones** para grandes empresas e instituciones que engloba todas las fases del proceso, desde la realización del proyecto artístico y el asesoramiento para la elección de las obras, pasando por la subcontratación de los servicios necesarios y el reclutamiento del personal involucrado, hasta el montaje, mantenimiento y desmontaje (aspectos logísticos), así como de publicidad y promoción del evento.
3. Una plataforma de impulso para los artistas a través de la **galería** en la que se exhibirán y pondrán a la venta sus creaciones y que servirá como nexo de unión entre éstos y el público en general y como centro de operaciones para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Habrán tres líneas de negocio:

1. **Artevita Rent:** servicio de alquiler de obras de arte para empresas y particulares.
2. **Artevita Events:** servicio de gestión integral de exposiciones “Llave en mano” para grandes empresas e instituciones tanto públicas como privadas.
3. **Artevita Gallery:** exposición y venta de obras al público.

La **ventaja competitiva** de la empresa radica en el ofrecimiento de un servicio único de gestión integral de eventos que comprende la *reunificación en un sólo intermediario de todas y cada una de las fases de las que consta una exposición artística*, y en la *rápida y flexible capacidad de actuación* gracias a nuestro amplio y completo archivo de artistas y obras, hecho que nos permitirá satisfacer cualquier necesidad que el cliente nos proponga en materia de arte.

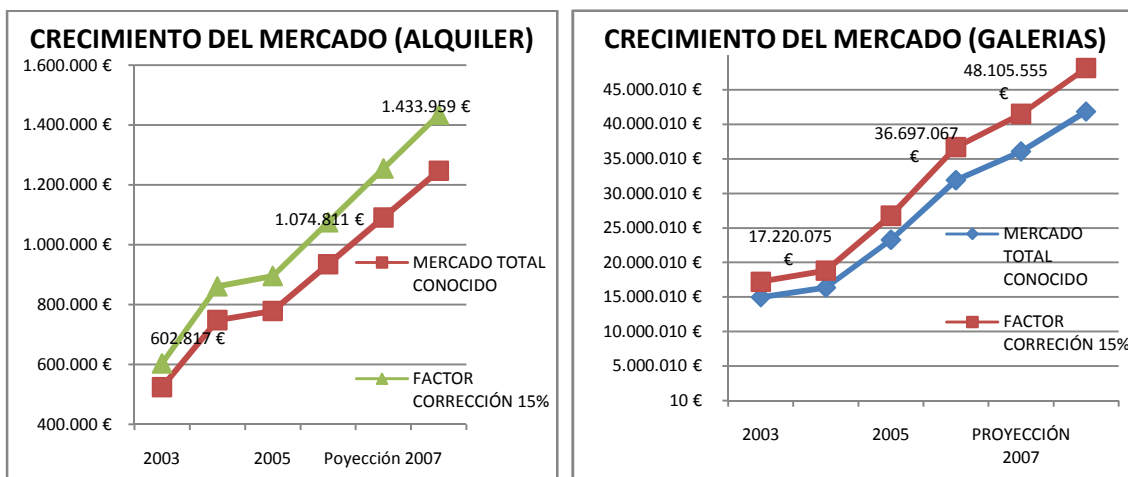
## Entorno y Sector

El entorno general español constituye un marco estable para llevar a cabo el proyecto, a pesar de la actual ralentización que sufre la economía debida en gran parte a la coyuntura global.

No obstante y debido al arraigo y a la importancia que la sociedad española da al arte y a la cultura en general, *crece el número de visitas a exposiciones museísticas en un 33%, se incrementa la inversión en obras de arte en 72 millones de euros etc.* Todo apunta a una más que asegurada viabilidad del negocio.

El sector del alquiler del arte aglutina a pocas empresas que facturaron en 2008 en torno a 1,5 millones de euros. A tenor de las cifras que se adjuntan en el gráfico siguiente, el **crecimiento** del mismo ha sido del **138%** en 5 años.

El sector de las galerías está mucho más fragmentado debido a la mayor presencia de agentes que operan en el mismo, aunque es mucho más grande que el del alquiler. La facturación conjunta ascendió en el año 2008 a los 48 millones de euros El **crecimiento** ha sido del **179%** en 5 años.



Durante el año 2008 se realizaron numerosas exposiciones de mediana y gran envergadura, obteniéndose un volumen de facturación superior a los 450 millones de euros. No existe ninguna empresa en el mercado del arte español que preste estos servicios de gestión integral de exposiciones desde principio a fin, apreciándose una oportunidad de negocio que podemos transformar en ventaja competitiva para la empresa.

## Objetivos estratégicos. Oportunidades y Desafíos

Los objetivos de la empresa para cada una de sus líneas de negocio y para el **primer año** son:

1. Artevita Rent: alcanzar un 6,95 % de la cuota de mercado equivalente a 107.100 €.
2. Artevita Events: alcanzar un 0,51% de la cuota de mercado equivalente a 400.000 €.
3. Artevita Gallery: alcanzar un 0,24% de la cuota de mercado equivalente a 116.250 €.

Cifra total: **623.350 €**. La proyección media de ingresos es del 60% para 5 años y la evolución de estos por línea y años se puede ver en el siguiente cuadro:

EVOLUCIÓN DE INGRESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ART Gallery	116.250 €	52,5%	72,0%	27,4%	29,3%
ART Rent	107.100 €	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
ART Event	400.000 €	50,0%	100,0%	50,0%	87,5%
ART Total	623.350 €	44,5%	82,9%	42,8%	72,9%

Desde el punto de vista cualitativo, se proyecta crear la notoriedad de la marca a partir de un posicionamiento basado en el compromiso de *acercar el arte a toda la sociedad, ofreciendo un servicio integral y personalizado* a nuestros clientes, de ahí nuestra USP **“Pon Arte en tu Vida”**.

## Operaciones

### 1. Artevita Rent.

El proceso a seguir para la cesión temporal de una obra comienza en el momento en el que el cliente se pone en contacto con la empresa para la realización de un *proyecto de decoración y diseño de interiores* en el que se contempla la elección de una o varias piezas de arte.

Una vez determinadas las obras y definidas sus características, se firmará un *contrato de arrendamiento* entre las partes en el que queden reflejadas las cláusulas previamente estipuladas.

Se encargará del *transporte* y de la *adecuación de las instalaciones* para el posterior *montaje de las piezas*, una tercera empresa subcontratada, actividad que será supervisada por el experto.

Una vez finalizada la duración del contrato y siempre que el cliente no haya ejercido la opción de compra, se procederá a la *restitución de las obras*.

## 2. Artevida Events.

El proceso a seguir para una adecuada gestión integral de eventos comienza con la *fase de contratación* que comprende la redacción del proyecto artístico en el que se define su alcance, duración, personas involucradas y recursos comprometidos, obras elegidas etc. con el objeto de realizar una correcta fijación del precio.

La *fase de logística y montaje* de las obras de arte, dirigida por el experto, se subcontratará a una empresa especializada en este tipo de actividad como TTI, SIT o HASENKAMP.

Durante la *fase de desarrollo* se dispondrá de un staff encargado tanto del mantenimiento de las instalaciones como de la guardia y custodia de la colección expuesta.

Una vez clausurado el evento, *fase de desmontaje*, se revisan las piezas y se restituyen bien a la empresa bien al sujeto titular de las mismas.

Como acción paralela a las fases se lanzará una campaña de publicidad y promoción del evento.

## 3. Artevida Gallery.

El proceso parte de la *cesión del espacio de la galería* a artistas y jóvenes creadores, con la doble finalidad de exhibir y vender las piezas de su colección.

El *traslado* de las obras de arte a la galería se subcontratará a una empresa especializada quien se ocupará igualmente del montaje de las mismas.

Con suficiente antelación al acto de inauguración del evento se llevarán a cabo *acciones de publicidad y promoción* del mismo.

La *duración* aproximada de cada exposición será entorno a 10 días prorrogables comenzando en jueves y finalizando en sábado.

Por último, una vez concluida la exposición se restituirán al artista las obras no vendidas.

## Marketing

El perfil de nuestros clientes es bastante heterogéneo, desde PYME, particulares y coleccionistas, interesados tanto en el disfrute temporal como en la compra de obras de arte contemporáneo, hasta grandes empresas e instituciones que promueven la difusión de la cultura en la sociedad.

Como herramientas de comunicación comunes a las distintas líneas de negocio utilizaremos la *página web*, los *enlaces patrocinados* (google adwords) y el posicionamiento en los *buscadores* más importantes así como la inserción de anuncios en *Páginas Amarillas*.

La web contendrá un catálogo de obras digitalizadas y clasificadas por temática y autor, del que podrán hacer uso tanto los interesados en el alquiler de arte como las instituciones encargadas de la organización de exposiciones temporales. Del mismo modo recogerá información actualizada sobre los eventos que se lleven a cabo en la galería.

Nos serviremos de igual modo de otros instrumentos para llegar a cada público objetivo de una forma más concreta y efectiva.

Se realizarán inserciones publicitarias en medios escritos especializados tales como revistas de interiorismo, diseño, arte y arquitectura así como publicidad colaborativa con empresas fabricantes de mobiliario de oficina para el caso de Artevita Rent.

Respecto a Artevita Gallery se realizarán acciones de publicidad exterior tanto en la vía pública como en la sede de las principales instituciones relacionadas con el mundo del arte, sin contar con la de la propia galería. También se insertarán anuncios en prensa escrita y se repartirán octavillas con ocasión de la celebración de exposiciones de arte. Asimismo se prevé la participación de Artevita en las principales ferias de arte contemporáneo celebradas en España.

La fuerza de ventas será la responsable del éxito de Artevita Events ya que su cometido primordial será el de visitar la sede de las fundaciones culturales y entidades públicas tanto a nivel estatal y autonómico como provincial y local, interesadas en la promoción y difusión del arte y la cultura en general, así como de embajadas y consulados extranjeros radicados en España, Cámaras de Comercio, Cajas y Bancos etc. instituciones todas ellas organizadoras de este tipo de eventos.

## Personas

Las personas serán gestionadas por competencias y se compensarán los objetivos alcanzados. El diseño del organigrama contempla 4 personas: un director general, un director de arte, un director comercial, al que se le sumará otro en el segundo año y por último una galerista.

## Proyecciones Financieras

La empresa requiere **850.000 €** para su constitución, compra de obras de arte iniciales, adecuación de las instalaciones, compra del equipamiento necesario etc.

La financiación procederá de tres fuentes: un 6% de los socios fundadores, 10.000€ cada uno, es decir **50.000€**, un 34% de los inversores externos, traducido en **350.000 €**, y por último un 60% de financiación ajena, es decir **450.000€**.

Con una probabilidad bastante alta, las previsiones de cuota de mercado descritas anteriormente para el escenario realista implicarían la siguiente cuenta de Pérdidas y Ganancias y el siguiente balance para 5 años:

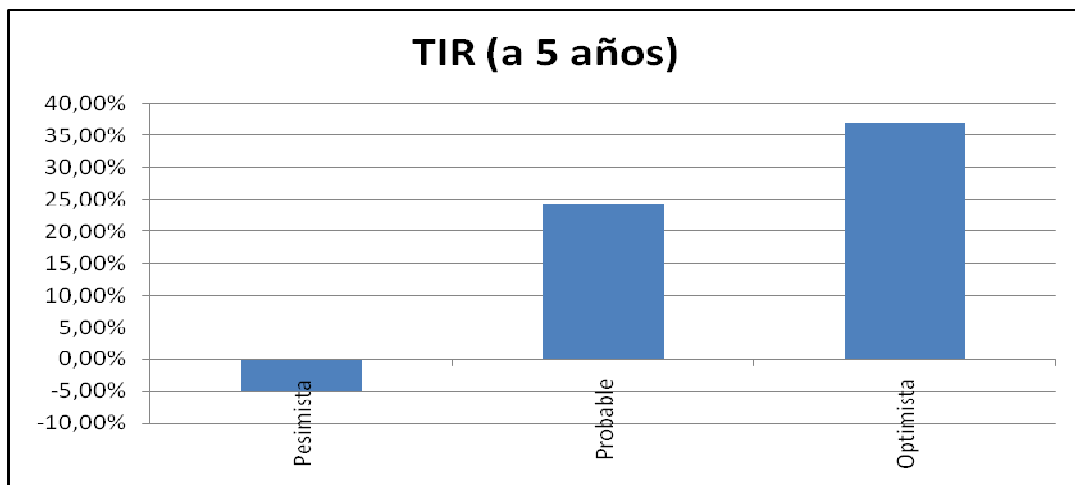
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		ESCENARIO REALISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>	<b>623.350</b>	<b>900.465</b>	<b>1.646.640</b>	<b>2.351.386</b>	<b>4.064.819</b>	
Gallery	116.250	177.300	305.000	388.500	502.500	
Rent	107.100	123.165	141.640	162.886	187.319	
Events	400.000	600.000	1.200.000	1.800.000	3.375.000	
<b>VARIACION INTERANUAL INGRESOS</b>		44,5%	82,9%	42,8%	72,9%	
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>- 317.121</b>	<b>- 461.715</b>	<b>- 867.803</b>	<b>- 1.273.610</b>	<b>- 2.306.227</b>	
Gallery	- 40.224	- 53.219	- 69.942	- 85.876	- 100.805	
Rent	- 19.571	- 22.507	- 25.883	- 29.765	- 34.230	
Events	- 257.326	- 385.990	- 771.979	- 1.157.969	- 2.171.192	
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>- 367.130</b>	<b>- 289.733</b>	<b>- 294.427</b>	<b>- 299.216</b>	<b>- 304.100</b>	
Gallery	- 159.268	- 113.670	- 115.440	- 117.245	- 119.087	
Rent	- 84.095	- 59.404	- 60.058	- 60.726	- 61.407	
Events	- 123.767	- 116.659	- 118.929	- 121.244	- 123.606	
<b>EBITDA</b>	<b>- 60.901</b>	<b>149.018</b>	<b>484.409</b>	<b>778.560</b>	<b>1.454.492</b>	
<b>AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATEI</b>	<b>- 13.840</b>	<b>- 13.840</b>	<b>- 13.840</b>	<b>- 13.840</b>	<b>- 13.840</b>	
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>- 74.741</b>	<b>135.178</b>	<b>470.569</b>	<b>764.720</b>	<b>1.440.652</b>	
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>- 100.943</b>	<b>113.763</b>	<b>458.248</b>	<b>765.075</b>	<b>1.442.763</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 100.943</b>	<b>109.917</b>	<b>320.774</b>	<b>535.552</b>	<b>1.009.934</b>	
Reparto de Dividendos	0%	25%	40%	50%	80%	
	0	27479	128309	267776	807947	
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>- 130.504 €</b>	<b>128.691 €</b>	<b>292.191 €</b>	<b>496.786 €</b>	<b>925.039 €</b>	

Con la financiación prevista, las proyecciones realizadas y teniendo en cuenta que las ventas siempre superan el punto muerto, la inversión alcanza un **VAN de 306.341 €** descontado a una tasa del 14%, una **TIR del 24,31%**, y un **Payback de 3 años y 9 meses para el escenario realista**. A partir del segundo

año, comenzarán a repartirse **dividendos** alcanzándose un porcentaje **del 80%** (**807.947€**) en el año 5.

BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)		ESCENARIO REALISTA				
ACTIVO	PARTIDA 1/1/AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	650.000	662.800	673.264	686.158	696.726	709.735
EXISTENCIAS	-	-	-	-	-	-
CLIENTES	-	108.925	85.264	161.803	238.574	437.485
TESORERÍA	200.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	-	-	-	23.661	140.753
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>850.000</b>	<b>801.725</b>	<b>788.528</b>	<b>877.962</b>	<b>988.961</b>	<b>1.317.973</b>
PASIVO	PARTIDA 1/1/AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDOS PROPIOS	400.000	299.057	381.494	573.959	841.735	1.043.722
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO	450.000	337.500	225.000	112.500	-	-
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	65.963	50.124	98.654	147.227	274.251
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	99.206	131.909	92.849	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>850.000</b>	<b>801.725</b>	<b>788.528</b>	<b>877.962</b>	<b>988.961</b>	<b>1.317.973</b>

Si comparamos la TIR a 5 años para los diferentes escenarios los resultados son los siguientes:



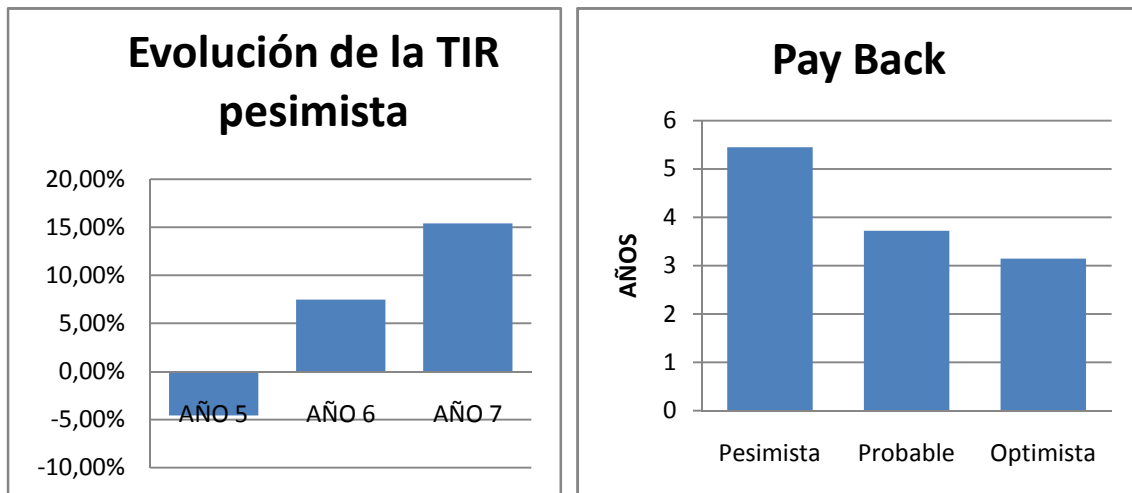
En el escenario pesimista se han tenido en cuenta las circunstancias menos favorables siendo:

- Intereses de préstamos y créditos se incrementan un 2% ( de 6% a 8%).
- Remuneración de las inversiones financieras se reducen un 1% ( de 1,5% a 0,5%).
- Retraso en el cobro a clientes de manera que la cuenta de clientes se incrementa un 10% respecto al escenario original.
- Anticipo en el pago a proveedores, reduciéndose la cuenta de proveedores un 10% respecto al escenario de partida.
- Reducción del impacto de comunicación en los potenciales clientes, disminuyendo los ingresos de Rent y Gallery un 25% y consiguiendo un evento menos cada año en la restante línea.

Para paliar esta hipotética situación y como plan de contingencias, se realizaría lo siguiente:

- Desinversión de obras de arte un 10% anual hasta el año 4.
- Aplicar un periodo de carencia de dos años para el préstamo a largo plazo, negociado a la hora de pedirlo.
- No se reparten dividendos hasta el año 5, cuando ya están las pérdidas compensadas.
- Posibilidad de obtención de nuevos ingresos mediante el alquiler de nuestra sala interactiva para la celebración de reuniones y juntas.

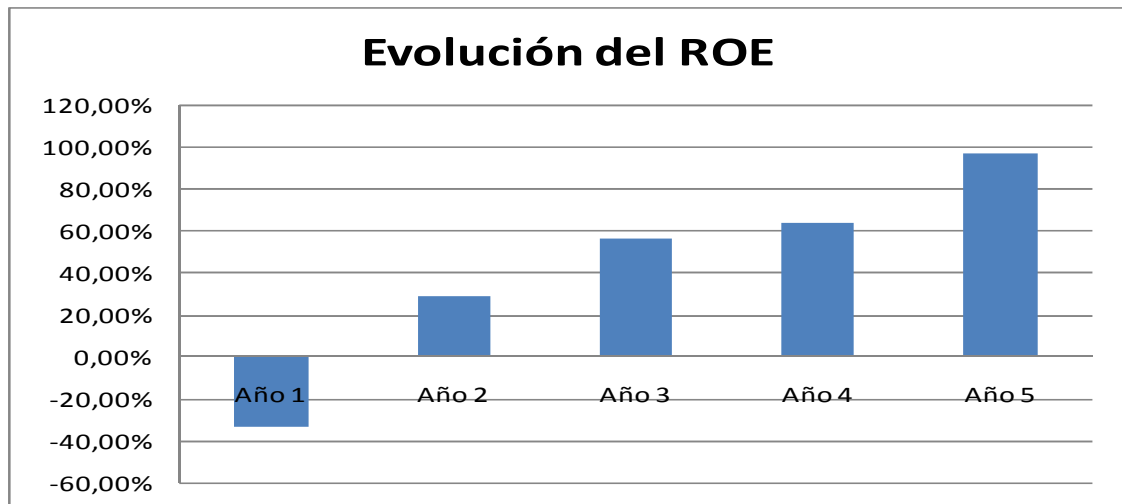
Si se dieran todas las circunstancias establecidas en el escenario pesimista la tasa interna de retorno bajará considerablemente. En concreto la TIR es negativa a cinco años aunque al sexto se transforma en positiva y al séptimo dicha tasa se sitúa en un 15,4%. Por tanto la rentabilidad del proyecto en estas circunstancias y para el último periodo considerado, supera la tasa libre de riesgo. La evolución de la misma se observa en el gráfico de evolución de la TIR pesimista:



El Retorno de la Inversión en el peor de los casos es de 5 años y 4 meses. No se considera un dato excesivamente alto debido a las características del negocio y a la gran inversión realizada en inmovilizado que no pierde valor. Para el resto de escenarios contemplados, el plazo de recuperación se considera óptimo.

Por otro lado, la evolución de la rentabilidad sobre los recursos propios para el escenario realista es la que se muestra a continuación:





## Conclusiones

Vistos los resultados obtenidos con el análisis del proyecto de inversión podemos decir que Artevita es un proyecto rentable consiguiendo beneficios y repartiendo dividendos desde el segundo año de vida. Los principales ratios para el escenario realista indican una alta rentabilidad del proyecto, obteniendo así un ROE superior al 90% y un ROA superior al 75% ambos en el quinto año. La TIR de la inversión se sitúa en un 24,31% necesitándose un plazo de 3 años y 4 meses para recuperar el capital desembolsado.

A la luz de los datos obtenidos, aseguramos que la inversión es altamente atractiva.



ART



# ARTEVITA



ANEXOS

FECHA:

Madrid, 22 de Junio de 2009

ALUMNOS:

Sergio Cayarga Piñol

Joaquín Gallego Rama

Javier Montosa Trigueros

Juan Pedro León González

Ignacio González Sanz de Andino

TUTOR:

Julio Gómez Medina

## ÍNDICE


1. Proveedores .....	2
2. Aspectos Legales .....	6
3. Seguros.....	11
4. Instalaciones.....	29
5. Manual de Imagen Corporativa.....	37
6. Presupuestos catálogos.....	41
7. Presupuesto acto inaugural .....	42
8. Solicitud ArtMadrid .....	49
9. Retribuciones en Especie. ....	51
10. Finanzas .....	54
10.1 Escenario realista .....	54
10.2 Escenario pesimista .....	56
10.3 Escenario optimista .....	64

## 1. Proveedores



Se ha hecho una selección de posibles proveedores según tres categorías. La primera es evidentemente nuestra “materia prima” todo tipo de arte. Es en esta categoría donde aparecen las galerías de arte, casas de subastas y artistas en general. Por otro lado están los seguros de obras de arte y por último empresas de transporte y montaje.

### Galerías de Arte en Madrid

	<p>Galería de arte especializada en exhibir el trabajo de artistas de diferentes países, tanto jóvenes como consagrados con reconocimiento internacional, cuya línea de trabajo esté marcada por la interacción existente entre la abstracción y la figuración.</p> <p>Se alternan exposiciones de grandes nombres internacionales como <i>Eduardo Chillida</i>, <i>David Hockney</i> y <i>Robert Mapplethorpe</i>, con otras presentaciones de jóvenes artistas como <i>Cveto Marsic</i>, <i>Max Neumann</i> y <i>Apostolos Palavrakis</i>.</p>
	<p>Galería de arte contemporáneo internacional. Presentan prácticamente todas las formas artísticas existentes: fotografía, video, pintura, dibujo, escultura, instalaciones y performance.</p>
	<p>Galería de arte contemporáneo donde encontrar artistas nacionales e internacionales como: <i>Herbert Brandl</i>, <i>Günther Förg</i>, <i>Secundino Hernández</i>, <i>Stephan Jung</i>, <i>Fernando Mastretta</i>...</p>
	<p>Elvira González es una de las galeristas más veteranas de Madrid, y preside actualmente la Asociación de Galerías de Arte de Madrid (ArteMadrid). Tiene obras de: <i>Juan Asensio</i>, <i>Elena del Rivero</i>, <i>Robert Mangold</i>, <i>Esteban Vicente</i>...</p>
	<p>Galería de arte contemporáneo que expone obras de artistas como: <i>Rufo Criado</i>, <i>Eduardo Gruber</i>, <i>Sofía Madrigal</i>, <i>Jesús Max</i>, <i>Javier Romero</i>, <i>Enrique Vega</i>...</p>

	<p>Galería especializada en arte contemporáneo iberoamericano, teniendo obras de artistas reconocidos a nivel internacional, así como emergentes. Algunos de ellos son: <i>Ana Adarve, Salvador Díaz, Walter Goldfard, Miguel Harte, Vicky Neumann...</i></p>
---	---

### Galerías de Arte ON-LINE

	<p>Galería on-line donde encontrar obras de arte contemporáneo. Podemos encontrar artistas de diferentes estilos como: <i>David Kareyan, Juan Garcés, Rebeca Plana Perpiñá, Ricardo Sanjuan...</i></p>
	<p>Compra on-line de obras de arte. A través de esta plataforma se pueden adquirir obras de una gran variedad de artistas, incluidas grandes firmas como: <i>Salvador Dalí, Joan Miró, Antoni Tapies o Pablo Picasso.</i></p>



### Casas de Subasta

	<p>Se celebran subastas de obras de arte periódicamente. En 2008, se hicieron en febrero, mayo, junio, octubre y diciembre. A pesar de que muchas de las obras son antiguas y no son en principio objeto de nuestro negocio, también en ocasiones subastan obras en las que si sería interesante invertir. <a href="http://www.alcalasubastas.es">http://www.alcalasubastas.es</a></p>
	<p>Casa de subastas procedente de Venezuela y con sede en Madrid, de la que se pueden obtener obras de arte moderno y contemporáneo de artistas venezolanos y latinoamericanos. <a href="http://www.galeriaodalys.com">http://www.galeriaodalys.com</a></p>
	<p>Una de las mejores casas de subasta y de las más antiguas del mundo y con sede en Madrid. <a href="http://www.christies.com">http://www.christies.com</a></p>


## Artistas

	<p>Artista mallorquín nacido en 1957 autor de multitud de obras en diferentes estilos y formatos.  <a href="http://www.miquelbarcelo.info">www.miquelbarcelo.info</a></p>
	<p>Rafael Canogar es pintor, escultor y grabador. Nació en Toledo en 1935 y desde sus inicios ha expuesto sus obras en multitud de exposiciones en todo el mundo.  <a href="http://www.rafaelcanogar.com">http://www.rafaelcanogar.com</a></p>
	<p>Pintor y escultor de Girona famoso por sus Meninas.  <a href="http://www.alfonsoalzamora.com">http://www.alfonsoalzamora.com</a></p>
	<p>Pilar Cerdá es una artista nacida en Menorca en 1954. Se dedica a la pintura, la escultura, la cerámica y los grabados.  <a href="http://www.pilarcerda.com">http://www.pilarcerda.com</a></p>
	<p>Lugar donde consultar documentación de los artistas relacionados con la ciudad de Madrid.  <a href="http://www.mataderomadrid.com">www.mataderomadrid.com</a></p>

## Escuelas de Bellas Artes

 <p>Facultad de Bellas Artes</p>	<p>La Facultad de Bellas Artes de La Universidad Complutense de Madrid es una fuente inagotable de nuevos artistas. Acudiremos a ella para buscar nuevos talentos en el mundo de la pintura.</p>
	<p>Buscaremos jóvenes que deseen desarrollar su vocación artística, talento e imaginación en el ámbito de la creación artística.</p>

## Compañías de seguros

	<p>AXA Art es la única empresa de seguros a nivel internacional especializada en obras de arte. Con su "Seguro Todo Riesgo Daños Materiales" para obras de Arte podremos cubrir las posibles contingencias en nuestro local, transporte de nuestras obras de Arte y montaje de exposiciones.</p>
---	--

## Transporte y montaje de exposiciones

	<p>Tti ofrece soluciones de gestión para exposiciones. Servicios de transporte, embalaje, diseño y montaje de exposiciones  <a href="http://www.tti-transport.com">http://www.tti-transport.com</a></p>
	<p>SIT Transportes Internacionales es la empresa líder en el transporte de obras de arte, tanto terrestre como aéreo. Son especialistas en transportar obras de alto valor.  <a href="http://www.sitpain.com">http://www.sitpain.com</a></p>
	<p>Empresa española dedicada tanto al transporte de obras de arte como a la producción y montaje de exposiciones.  <a href="http://www.manterola.com">http://www.manterola.com</a></p>

## 2. Aspectos Legales

### LEY 50/2002, DE 26 DE DICIEMBRE, DE FUNDACIONES

Los objetivos de la reforma son principalmente:

- Reducir la intervención de los poderes públicos en el funcionamiento de las fundaciones.
- Flexibilizar y simplificar los procedimientos, especialmente los de carácter económico y financiero.
- Dinamizar y potenciar el fenómeno fundacional, en la consecución de fines de interés general.

Algunas de las reformas más importantes recogidas en esta ley son:

- La posibilidad de que la fundación pueda desarrollar por sí misma actividades económicas, siempre que se trate de actividades relacionadas con los fines fundacionales o sean accesorias o complementarias de las mismas.
- A las fundaciones de menores dimensiones, se autoriza la utilización de modelos abreviados de rendición de cuentas.
- Reducción de los actos de control del Protectorado reformula las funciones del mismo, potenciando las de apoyo y asesoramiento a las fundaciones sobre las que ejerce su competencia, en especial a las que se encuentran en proceso de constitución.



## RESUMEN DE LOS DERECHOS DE AUTOR

Se distinguen dos clases de derechos de autor:

1. Los derechos morales (derechos de carácter personal): no pueden ser cedidos (en caso de fallecimiento el ejercicio de estos derechos corresponden, a la persona o entidad que el autor hubiera determinado en su testamento, o, en su defecto a sus herederos legales) y son los siguientes:

- Decidir si la obra ha de ser divulgada y en qué forma.
- Determinar si tal divulgación ha de hacerse con su nombre bajo signo o anónimamente.
- Exigir el reconocimiento de su condición de autor de la obra.
- Exigir el respeto a la integridad de la obra e impedir cualquier transformación.
- Modificar la obra respetando los derechos adquiridos por terceros y las exigencias de protección de bienes de interés cultural.
- Retirar la obra del comercio por cambio de sus convicciones intelectuales y morales, previa indemnización de daños y perjuicios a los titulares de explotación.
- Acceder al ejemplar único o raro de la obra cuando se halle en poder de otro, a fin de ejercitar el derecho de divulgación o cualquier otro que le corresponda.

2. Los derechos económicos (derechos patrimoniales): pueden ser cedidos y son de dos clases, derechos de explotación y derechos de simple remuneración.

*Derechos de explotación:*

- Derecho de reproducción.
- Derecho de distribución
- Derecho de comunicación pública.
- Derecho de transformación que comprende cualquier modificación.

*Derechos de simple remuneración:*

- Derecho de remuneración: derecho a percibir una remuneración por las reproducciones de las obras.

La Fundación Arte y Derecho ha venido denunciado ante las instituciones organizadoras de convocatorias de concursos, premios o certámenes sobre la

ilegalidad de determinadas cláusulas en sus Bases, que exigían una cesión ilimitada de derechos.

## RÉGIMEN FISCAL DE IMPUESTOS DIRECTOS (IRPF)

La tributación de la posesión de bienes de arte en el IRPF, prevé una serie de peculiaridades. En principio la venta de obras de arte genera una plusvalía o minusvalía que, como tal, debe tributar, pero el tipo al que tributará, en caso de ser plusvalía, depende del tiempo de posesión de tales obras. En ningún caso las plusvalías tienen retención y no existe, por otro lado, la obligación legal de informar a la Agencia Tributaria de las ventas, por lo que ésta no suele conocer las plusvalías generadas. Esta circunstancia, a la que ya me he referido en el párrafo anterior ha fomentado en España la falta de transparencia en el mercado del arte.

La ley de IRPF pretende configurarse como un incentivo para el coleccionismo privado y el mecenazgo en España. La ley incentiva a la compra de obras de arte estableciendo deducciones en las inversiones efectuadas en la adquisición de bienes declarados e inscritos como de interés cultural, siempre que cumplan los requisitos legales.

### Impuesto sobre sociedades

El legislador español está interesado en fomentar el mecenazgo empresarial y, la insuficiencia de normativa fiscal vigente para fomentar el mecenazgo ha quedado de manifiesto al analizar las causas del auge del patrocinio empresarial. Ello ha motivado su reforma.

La ley del impuesto de sobre sociedades establece la deducción por la inversión en bienes de interés cultural. Esta deducción alcanza el 10% del importe de las inversiones que se realicen en bienes que estén inscritos en el Registro General de Bienes de Interés Cultural siempre que permanezca en el patrimonio de la empresa durante al menos tres años.

La misma ley hace referencia a la obra benéfico-social de la Cajas de Ahorro. Las cantidades que destinen a la financiación de obras benéfico-sociales (en las que se incluyen exposiciones de arte, concursos de arte, dotación de becas a jóvenes artistas, etc.) son deducibles fiscalmente.

### Impuesto sobre patrimonio

En este impuesto tributa la posesión de obras de arte con un régimen bastante favorable en la mayoría de los casos. Así, está exenta de imposición y declaración la posesión de los bienes integrantes del Patrimonio Histórico Español, así como los que integran el Patrimonio Histórico de las Comunidades Autónomas.

Se exige la tenencia de objetos de arte y antigüedades cuyo valor sea inferior al exigido para inventariarlos y cumplan determinados requisitos legales.

La finalidad de las exenciones es incentivar el coleccionismo privado, sin añadir mayores cargas a la titularidad de bienes del Patrimonio Histórico que las exigidas por la ley de Patrimonio Histórico Español.

Las obras de arte que no queden incluidas en estos tipos, sólo gozarán de la exención en caso de que cumplan determinados requisitos de cesión para su exhibición. Con esta medida se per-sigue la divulgación de las obras que componen nuestro patrimonio cultural. La necesidad de este incentivo se deba a la falta de obligación jurídica de prestar estos bienes para su exposición, al contrario de lo que sucede respecto de los bienes inventariados o declarados de interés cultural.

### **Impuesto sobre sucesiones y donaciones**

Este impuesto ha ocasionado muy a menudo la opacidad en las transmisiones de objetos de arte por donación o herencia, con el consiguiente perjuicio de no lograr encontrar a los propietarios de estas obras al pretender su exhibición.

### **IVA**

Los artistas establecidos como autónomos deben tributar a un tipo impositivo del 7%, para el resto de las ventas comerciales el IVA serán del 16%.

### 3. Seguros



## *Obras de Arte*

El presente contrato de seguro se rige por lo dispuesto en la Ley del Contrato de Seguro 50/1980, de 8 de Octubre (Boletín Oficial del Estado de 17 de Octubre); en la Ley 21/1990, de 19 de Diciembre, para adaptar el Derecho Español a la Directiva 88/357/CEE, sobre libertad de servicios en seguros distintos al de vida, y de actualización de la legislación de seguros privados; en la Ley, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados 30/1995, de 8 de Noviembre (Boletín Oficial del Estado de 9 de Noviembre); en la Ley sobre Condiciones Generales de la Contratación 7/1998, de 13 de Abril (Boletín Oficial del Estado de 14 de Abril); y por lo convenido en las Condiciones Generales y Particulares de este Contrato, sin que tengan validez las cláusulas limitativas de los derechos de los Asegurados que no sean especialmente aceptadas por los mismos, como pacto adicional a las Condiciones Particulares. No requerirán dicha aceptación las meras transcripciones o referencias a preceptos legales imperativos.

## *Seguro Todo Riesgo Daños Materiales*

### CONDICIONES GENERALES

#### **DEFINICIONES Y CONCEPTOS**

Las palabras a las que se atribuya un sentido en concreto, son las definidas a continuación para su aplicación en aquellos capítulos donde sean mencionadas:

**ACTOS VANDÁLICOS O MALINTENCIONADOS:** Actos cometidos por personas que destruyen o promueven escándalos por inclinación a hacerlo y con desconsideración a los demás.

**ANTIGÜEDAD:** Objeto de valor artístico mobiliario, que data de más de 100 años desde que se haya generado.

**ASEGURADO:** La persona, física o jurídica, titular del interés objeto del seguro y que en defecto del Tomador asume las obligaciones derivadas del contrato.

**ASEGURADOR:** AXA Art Versicherung AG, Sucursal en España, que en adelante se denominará Asegurador, como persona jurídica que asume el riesgo contractualmente pactado.

**BENEFICIARIO:** La persona física o jurídica, que previa cesión por el Asegurado, resulta titular del derecho a la indemnización.

**CAUSADO POR:** La expresión "causado por" significa igualmente "generado por", "agravado por" o "resultante de"

**COLECCIÓN:** Cualquier conjunto de objetos, raros, únicos, nuevos o usados, determinados dentro de una misma clase y que tenga un interés personal, artístico y económico.



ART

**COMPENSACION DE CAPITALS:** Si en el momento del siniestro existiese un exceso de capital asegurado en una o varias garantías contratadas a valor total, dicho exceso será repartido entre las que pudieran resultar insuficientemente aseguradas y en proporción a la prima que dicho exceso genera.

No se tendrán en cuenta para la compensación los capitales especialmente declarados en Joyas y/o Alhajas, ni en Objetos de Arte.

**DAÑOS MATERIALES:** La destrucción, deterioro o desaparición de los bienes asegurados en los lugares descritos en la póliza.

**DEPRECIACIÓN OBJETOS DE ARTE:** La pérdida de valor comercial que se estima en un objeto de Arte dañado, después de su restauración, **efectuado con la aprobación del Asegurador.**

**EXPOLIACIÓN:** Sustracción de los bienes asegurados mediante violencia o intimidación a las personas.

**FRANQUICIA:** Es la cantidad indicada en las Condiciones Particulares que el Asegurado asume en cada siniestro y que está excluida del importe de la indemnización.

**HURTO:** Sustracción de los bienes asegurados sin uso de la fuerza en las cosas ni violencia o intimidación a las personas.

**JOYA:** Objeto destinado a uso o adorno personal y que normalmente incorpora oro, plata, platino, perlas, con piedras preciosas o sin ellas.

**OBJETO DE ARTE:** Cualquier cuadro, grabado, tapiz, alfombra, escultura, libro, porcelana, cristalería, obra de arte reconocida como tal y cualquier otro objeto al que se le atribuya un valor histórico o mérito artístico en el Mercado Internacional de Arte.

**PIELES:** Prenda de vestir confeccionada en piel al menos en un 50%.

**POLIZA:** El documento que contiene las condiciones reguladoras del seguro. Forman parte integrante de la póliza: las Condiciones Generales; las Condiciones Particulares que individualizan el riesgo; las Condiciones Especiales si procedieren, y los Suplementos que se emitan a la misma para complementarla o modificarla.

**PRIMA:** El precio del seguro. El recibo contendrá además los recargos e impuestos que sean de legal aplicación.

**PRIMER RIESGO:** En aquellas garantías en que se pacte, el Asegurador asume la integridad de las pérdidas aseguradas hasta el límite pactado, prescindiendo de la Regla Proporcional.

**REGLA PROPORCIONAL:** Si en el momento de la ocurrencia del siniestro la suma asegurada es inferior al valor del interés asegurado, el Asegurador indemnizará el daño causado en la misma proporción en la que aquélla cubre el interés asegurado.

**ROBO:** Sustracción de los bienes asegurados mediante fuerza en las cosas para acceder a los mismos.





**SINIESTRO:** Cualquier daño y/o pérdida cubierto bajo el presente contrato y producido durante la vigencia del mismo. Se considerará que constituye un solo y único siniestro todos los daños o pérdidas derivados de una misma causa.

**SUMA ASEGURADA:** La cantidad fijada en cada una de las partidas de la póliza, que constituye el límite máximo de la indemnización a pagar por todos los conceptos por el Asegurador en caso de siniestro, la cual, salvo pacto en contrario, corresponderá al valor de nuevo de los objetos asegurados en el momento anterior a la ocurrencia del mismo.

**TOMADOR DEL SEGURO:** La persona física o jurídica que, juntamente con el Asegurador, suscribe esta póliza, y al que corresponden las obligaciones que del mismo se deriven, salvo las que por su naturaleza deban ser cumplidas por el Asegurado.

**VALOR CONVENIDO:** Un valor fijo para un objeto asegurado, determinado por acuerdo entre el Asegurado y el Asegurador, el cual será la base de indemnización en caso de siniestro, prescindiendo de la regla proporcional.

**VALOR DECLARADO O DE REPOSICIÓN A NUEVO:** Es el valor atribuido al objeto dañado en el momento anterior a la ocurrencia del siniestro, no siendo de aplicación la depreciación por uso y estado de conservación o cualquier otra circunstancia.

Si por condiciones de mercado no existiera el mismo objeto, su valor sería el equivalente a otro de análogas características.

**VALOR REAL:** Es el valor atribuido al objeto dañado en el momento anterior a la ocurrencia del siniestro, deduciendo la diferencia de nuevo a viejo por su uso y estado de conservación

## COBERTURAS

La presente póliza tiene como objeto el garantizar al Asegurado contra aquellos daños materiales causados directamente a los bienes que se indican en las Condiciones Particulares, en los límites previstos y por la garantía "Todo Riesgo" no específicamente excluido, según lo dispuesto en las presentes Condiciones Generales.

Asimismo, quedan garantizados:

- Los daños a los bienes asegurados que ocasionen las medidas necesarias adoptadas por las Autoridades o el Asegurado para cortar o extinguir el incendio u otro riesgo cubierto, o impedir su propagación.
- Los gastos efectuados por el Asegurado o las Autoridades ocasionados por la aplicación de las medidas necesarias para aminorar, impedir o extinguir las consecuencias de un siniestro, así como el coste de la tasa municipal por asistencia de bomberos, aún cuando dichas medidas no tengan éxito y siempre que no sean inoportunas o desproporcionadas a los bienes salvados, hasta un límite de 30.051 Euros (5.000.000.- Ptas.) a Primer Riesgo.

**El Asegurado no puede abandonar los bienes asegurados. Seguirán siendo de su propiedad, tanto si están dañados como si no, e incluso en caso de discusión sobre su valor.**



Si no existiera acuerdo entre las partes sobre la estimación del salvamento, podrá ser solicitada la designación de un experto por cada una de ellas, con el fin de proceder a dicha estimación.

- Los gastos que ocasione al Asegurado el transporte de los objetos asegurados o cualesquiera otras medidas adoptadas con el fin de salvarlos del incendio u otro riesgo cubierto.
- Los menoscabos que sufran los objetos salvados por las circunstancias descritas anteriormente.
- El valor de los objetos desaparecidos con ocasión del siniestro, siempre que el Asegurado acredite su preexistencia.

## **DANOS NO GARANTIZADOS**

En ningún caso quedan cubiertos por el Asegurador los daños o gastos causados por:

- La fermentación, oxidación, condensación, corrosión, congelación, influencia progresiva del frío, el calor, daños debidos al hielo, fluctuaciones de temperatura y de la presión atmosférica, humedad ambiente, moho, herrumbre, hollín, polvo, toma de olor, los simples cambios de color producidos por la acción de la luz natural o artificial o por cualquier otra causa, vicio propio o evidente mal estado del objeto asegurado, desgaste normal del objeto, deterioro gradual, defecto de construcción, instalación defectuosa o error de diseño.
- Los producidos por insectos, gusanos, o cualquier otro animal. Únicamente quedarán garantizados los daños producidos, de manera fortuita, a los objetos asegurados por roedores o pájaros.
- Pérdidas o daños directos causados por avería mecánica.
- Desprendimientos, hundimientos, asentamientos, corrimientos de tierras, contracción, dilatación, agrietamiento, deslizamientos, reblandecimiento del terreno o, subidas del nivel freático, aguas subterráneas no canalizadas o manantiales, colapso de edificios o parte de los mismos y deformación de pavimentos, solados, cimientos, piscinas, pistas de tenis, suelos, muros, techos o tejados, aunque su causa próxima o remota se encuentre cubierta por alguno de los riesgos o garantías contratados.
- Contaminación, polución, cualquier tipo de residuo, así como el coste de extracción de los materiales contaminantes ni los gastos necesarios para reemplazar el bien contaminado.
- La omisión de las reparaciones indispensables para el normal estado de conservación de cualquier instalación de la vivienda, incluso los daños producidos por la realización de obras de reparación y /o ampliación en el riesgo asegurado.
- Pintadas, inscripciones, pegado de carteles y hechos análogos en riesgos situados al aire libre.
- Los daños causados a los marcos y cristales protectores de los cuadros.





- La simple rotura de objetos frágiles, a no ser que se hubiera contratado específicamente esta cobertura mediante indicación en las Condiciones Particulares y el pago de la prima correspondiente.
- La rotura de los cristales de los relojes, daños causados por dar cuerda a fondo o excesivamente a los relojes, los abombamientos y daños internos de los relojes.
- Los daños o deterioros de todo objeto asegurado cuyo origen esté en operaciones de limpieza, reparación, restauración o renovación del mismo.
- Los daños causados a las alfombras y tapices por manchas indelebles, salvo las que sean consecuencia de hechos propiamente garantizados bajo las coberturas de la póliza.
- Los daños debidos a la evolución de los componentes químicos de la obra.
- Las pérdidas o daños causados a los bienes asegurados cuando éstos se presten para una exposición.
- Los daños causados por la ausencia de embalaje o por un embalaje inadecuado a las características de los objetos asegurados.
- Los daños producidos cuando el edificio que contiene los objetos asegurados estuviese abandonado, desocupado, deshabitado o sin vigilancia más de cuarenta y cinco días consecutivos.
- Los daños producidos cuando en el momento de su comisión, los objetos asegurados no tuviesen las medidas de seguridad y protecciones declaradas en las Condiciones Particulares de la Póliza o, si existiendo, las mismas se encuentren inoperantes.

## BIENES ASEGURADOS

Estarán garantizados los objetos y bienes indicados a continuación, hasta la suma total del capital declarado en las Condiciones Particulares, sin perjuicio de las exclusiones y limitaciones establecidas en las Condiciones Generales y Particulares para cada riesgo y cobertura.

- Los objetos de Arte, antigüedades, alfombras, tapices, colecciones, pieles, instrumentos musicales y demás bienes de valor especial.
- Los objetos frágiles como los objetos de cristal, las botellas de vino, porcelana, loza y piedra, así como estatuas y objetos decorativos

Se deberá hacer constar en cada caso, dentro de las Condiciones Particulares, la modalidad en que quedan pactados los valores correspondientes a los bienes asegurados.

En el caso de “Valor convenido”, las sumas aseguradas para estos bienes representan el límite máximo de indemnización para cada uno de ellos, por lo que el Asegurador no aplicará la Regla Proporcional para los mismos.



## EXCLUSIONES GENERALES

Quedan excluidos los daños y pérdidas causados directa o indirectamente a los bienes asegurados, así como las responsabilidades que se produzcan con motivo o a consecuencia de:

- Siniestros provocados intencionadamente por el Tomador y /o por el Asegurado o por un tercero instruido por el Tomador y /o por el Asegurado o por alguna de las personas que convivan en la vivienda asegurada, así como los causados por dolo, fraude o cualquier acto penalizado por la Ley.
- Los siniestros producidos a consecuencia de guerra civil o internacional haya o no mediado declaración oficial, levantamientos populares o militares, insurrección, rebelión, revolución u operaciones bélicas de cualquier clase.
- Siniestros calificados por el Poder Público como Catástrofe o Calamidad Nacional.
- Terrorismo, rebelión, sedición, motín y tumulto popular.
- Hechos o actuaciones de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en tiempo de paz.
- Los efectos mecánicos, térmicos o radioactivos debidos a reacciones o trasmutaciones nucleares, cualquiera que sea la causa que las produzca y los gastos de descontaminación, búsqueda y recuperación de isótopos radioactivos.
- Las multas o sanciones, confiscaciones, secuestros y embargos por orden de cualquier autoridad pública.
- Los perjuicios o pérdidas indirectas de cualquier clase que se produzcan con ocasión del siniestro.
- Los daños producidos por hechos o fenómenos que se encuentren cubiertos por el Consorcio de Compensación de Seguros, o cuando el mismo no los admita por incumplimiento de las normas que se encuentren establecidas en su Reglamento y Disposiciones vigentes en la fecha de ocurrencia del siniestro.
- Las diferencias entre los daños producidos y las cantidades indemnizadas por el Consorcio de Compensación de Seguros, en razón de la aplicación de franquicias, detracciones, aplicación de reglas proporcionales o resto de limitaciones aplicadas por dicha Entidad.

## DISPOSICIONES GENERALES

### PERFECCION, COMIENZO Y DURACION DEL CONTRATO

El contrato se perfecciona por acuerdo entre las partes mediante la firma por el Tomador y el Asegurador de la póliza.

Nuestras obligaciones comenzarán a partir de las 00:00 horas de la fecha de efecto indicada en las Condiciones Particulares de la póliza, siempre que se haya pagado la prima correspondiente o bien a



ART

## EXCLUSIONES GENERALES

Quedan excluidos los daños y pérdidas causados directa o indirectamente a los bienes asegurados, así como las responsabilidades que se produzcan con motivo o a consecuencia de:

- Siniestros provocados intencionadamente por el Tomador y /o por el Asegurado o por un tercero instruido por el Tomador y /o por el Asegurado o por alguna de las personas que convivan en la vivienda asegurada, así como los causados por dolo, fraude o cualquier acto penalizado por la Ley.
- Los siniestros producidos a consecuencia de guerra civil o internacional haya o no mediado declaración oficial, levantamientos populares o militares, insurrección, rebelión, revolución u operaciones bélicas de cualquier clase.
- Siniestros calificados por el Poder Público como Catástrofe o Calamidad Nacional.
- Terrorismo, rebelión, sedición, motín y tumulto popular.
- Hechos o actuaciones de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en tiempo de paz.
- Los efectos mecánicos, térmicos o radioactivos debidos a reacciones o transmutaciones nucleares, cualquiera que sea la causa que las produzca y los gastos de descontaminación, búsqueda y recuperación de isótopos radioactivos.
- Las multas o sanciones, confiscaciones, secuestros y embargos por orden de cualquier autoridad pública.
- Los perjuicios o pérdidas indirectas de cualquier clase que se produzcan con ocasión del siniestro.
- Los daños producidos por hechos o fenómenos que se encuentren cubiertos por el Consorcio de Compensación de Seguros, o cuando el mismo no los admita por incumplimiento de las normas que se encuentren establecidas en su Reglamento y Disposiciones vigentes en la fecha de ocurrencia del siniestro.
- Las diferencias entre los daños producidos y las cantidades indemnizadas por el Consorcio de Compensación de Seguros, en razón de la aplicación de franquicias, detracciones, aplicación de reglas proporcionales o resto de limitaciones aplicadas por dicha Entidad.

## DISPOSICIONES GENERALES

### PERFECCION, COMIENZO Y DURACION DEL CONTRATO

El contrato se perfecciona por acuerdo entre las partes mediante la firma por el Tomador y el Asegurador de la póliza.

Nuestras obligaciones comenzarán a partir de las 00:00 horas de la fecha de efecto indicada en las Condiciones Particulares de la póliza, siempre que se haya pagado la prima correspondiente o bien a



## DECLARACIONES

El Tomador del seguro y /o el Asegurado deberán comunicar al Asegurador tan pronto les sea posible lo siguiente:

- Cualquier variación de las circunstancias que agraven el riesgo.
- Cualquier transmisión de la propiedad o de los objetos asegurados, lo cual deberá ser hecho por escrito y dentro de los **15 días** siguientes a la misma.
- Los nombres y direcciones de los demás Aseguradores, si otro u otros contratos de seguro cubren cualesquiera de los riesgos cubiertos por este contrato. En caso de siniestro todos ellos contribuirán al abono de la indemnización en proporción a la propia suma asegurada, sin que pueda superarse la cuantía del daño.

## MODIFICACIONES DEL RIESGO

- Agravación del riesgo.

En caso de que durante la vigencia de la póliza le fuese comunicada al Asegurador una agravación del riesgo, éste puede proponer una modificación de las condiciones del contrato en un plazo de **dos meses** a contar del día en que la agravación le haya sido notificada. En tal caso, el Tomador del seguro dispone de **quince días**, a contar desde la recepción de esta proposición, para aceptarla o rechazarla. En caso de rechazo o de silencio por su parte, el Asegurador puede, transcurrido dicho plazo, rescindir el contrato previa advertencia al Tomador del seguro, dándole para que conteste, un nuevo plazo de **quince días**, transcurridos los cuales y dentro de los **ocho siguientes**, comunicará al Tomador del seguro la rescisión definitiva.

El Asegurador podrá, igualmente, rescindir el contrato comunicándolo por escrito al Tomador del seguro dentro del plazo de **un mes**, a partir del día en que tuvo conocimiento de la agravación del riesgo. Dicha rescisión deberá ser notificada con una anticipación de **quince días** a su toma de efecto.

Si el Tomador del seguro y /o el Asegurado no declaran la agravación del riesgo al Asegurador antes de sobrevenir un siniestro, la indemnización se reducirá proporcionalmente a la diferencia entre la prima convenida y la que se hubiera aplicado de haberse conocido la verdadera entidad del riesgo, si actuó de buena fe. En el caso de que no se hubiera declarado la agravación del riesgo debido a dolo o culpa grave del Tomador y / o del Asegurado, el Asegurador quedará liberado del pago de la indemnización.

Si la agravación del riesgo no le fuera imputable al Asegurado y el Asegurador no aceptara la modificación, éste deberá proceder a la devolución de la prima devengada.

- Disminución del riesgo.

Durante la vigencia de la póliza, el Tomador del seguro y / o el Asegurado podrán comunicar al Asegurador todas las circunstancias que disminuyan el riesgo. En tal caso, al finalizar el periodo en curso el Asegurador deberá reducir el importe de la prima futura en la cuantía correspondiente.





En caso contrario, el Tomador del seguro tiene derecho a la resolución del contrato al vencimiento y a la devolución de la diferencia entre la prima satisfecha y la que le hubiera correspondido pagar desde el momento de la puesta en conocimiento de la disminución del riesgo.

- **Transmisión.**

En caso de transmisión del objeto asegurado, el adquirente se subroga en el momento de la enajenación en los derechos y obligaciones que le correspondían en el contrato al Asegurado, el cual está obligado a comunicar por escrito al adquirente la existencia del contrato sobre la cosa transmitida y una vez verificada la transmisión, también deberá comunicarla por escrito al Asegurador en el plazo de **quince días**.

Serán solidariamente responsables del pago de las primas vencidas en el momento de la transmisión, el adquirente y el anterior titular o, en caso de que éste hubiera fallecido, sus herederos.

El Asegurador podrá rescindir el contrato dentro de los **quince días** siguientes a aquel en que tenga conocimiento de la transmisión verificada. Ejercitado dicho derecho y notificado por escrito al nuevo propietario, el Asegurador estará obligado por el contrato durante el plazo de **un mes** a partir de la notificación y restituirá la parte de prima que corresponda al periodo de seguro por el que, como consecuencia de la rescisión, no haya soportado el riesgo.

El adquirente del objeto asegurado también puede rescindir el contrato si lo comunica por escrito al Asegurador en el plazo de **quince días** contados desde que tuvo conocimiento de su existencia. En este caso, el Asegurador tiene derecho a la prima correspondiente al periodo que hubiera comenzado a correr cuando se produce la rescisión.

Estas mismas normas regirán también para los casos de muerte, suspensión de pagos, quita y espera, quiebra o concurso.

## **COMUNICACIONES**

Las comunicaciones y pago de primas que efectúe el Tomador a su agente de seguros, surtirán los mismos efectos que si se hubiesen realizado directamente al Asegurador.

Las comunicaciones efectuadas por un Agente de seguros al Asegurador en nombre del Tomador del seguro, surtirán los mismos efectos que si las realizara el propio Tomador del seguro, salvo **indicación en sentido contrario**.

El contrato de seguro y sus suplementos deberán ser formalizados por escrito.

## **TRATAMIENTO AUTOMATIZADO DE DATOS PERSONALES**

El Tomador del seguro declara que los datos recogidos en la presente póliza son ciertos y otorga su consentimiento expreso para que puedan ser tratados automatizadamente con el fin de suscribir el seguro, de acuerdo con lo regulado en la Ley Orgánica 5/1992, de 29 de Octubre, sobre tratamiento automatizado de los datos de carácter personal.

Esta información podrá ser cedida en su totalidad o en parte a otras Entidades aseguradoras con el objeto de facilitar la tramitación de los siniestros así como por razones de Coaseguro o Reaseguro y a otras Instituciones colaboradoras con el Sector asegurador con fines estadísticos o de lucha contra el fraude.



Asimismo, podrá hacerse uso de esta información para ofrecer al Asegurado otros productos o servicios que comercialice el grupo AXA.

El Tomador del seguro y el Asegurado podrán ejercer el derecho de información, rectificación o cancelación de la autorización del uso de dichos datos de carácter personal, que en todo momento serán tratados por el Asegurador de forma confidencial.

## DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL ASEGURADO

Con el fin de ofrecer el máximo servicio posible a nuestros Clientes, el Asegurador ha creado un Departamento de Atención al Asegurado que actuará bajo la supervisión del Director General, y al que el Tomador del seguro puede efectuar la oportuna reclamación por escrito, en caso de desacuerdo sobre cualquier interpretación del Contrato.

La adopción de este procedimiento es un trámite necesario para que el Asegurado pueda recurrir a la Dirección General de Seguros y no afectará a su derecho a tomar las oportunas acciones legales ante los Tribunales de Justicia. No obstante, la reclamación previa a nuestro Departamento de Atención al Asegurado es un requisito imprescindible para poder presentar cualquier otra reclamación ante la Dirección General de Seguros, de conformidad con la Legislación vigente de aplicación, en relación con la interpretación o cumplimiento del contrato de seguro.

## SINIESTROS

### TRAMITACION

#### Obligaciones del Asegurador en caso de siniestro

Al ocurrir un siniestro y al término de las investigaciones y peritaciones necesarias para establecer la existencia del mismo, el Asegurador está obligado a satisfacer al Asegurado, o a la persona que éste designe como Beneficiario, la indemnización de los daños que resulten de dicho siniestro.

#### Obligaciones del Asegurado en caso de siniestro

Al ocurrir un siniestro, el Asegurado estará obligado a:

- Denunciar, en el plazo más breve posible, el hecho en los siniestros de robo, expoliación y hurto, y en los que se presuma malquerencia de terceros ante la Policía o Autoridad Local.
- Emplear los medios a su alcance para salvar y conservar los bienes asegurados y aminorar las consecuencias del siniestro.
- Comunicar al Asegurador el acaecimiento del siniestro dentro de un plazo de siete días desde la ocurrencia del mismo, y cuanto antes, y a más tardar en un plazo de 48 horas la recepción de cualquier notificación judicial, extrajudicial o administrativa que llegue a su poder o conocimiento y que esté relacionada con el siniestro, haciendo constar por escrito:
  - La fecha, hora y tiempo de duración del siniestro.
  - Las causas conocidas o presuntas del siniestro.
  - Los daños sufridos, en forma de una breve relación de los que el Asegurado pueda conocer en el momento de la comunicación.
  - Copia de la denuncia efectuada, en su caso.



- En el caso de existir varios Aseguradores, esta comunicación deberá hacerse a cada uno de ellos, con indicación del nombre de los demás.

**El incumplimiento de estos deberes podrá originar nuestro derecho a reclamarle daños y perjuicios.**

- Conservar los restos y vestigios del siniestro hasta terminada la tasación de los daños, salvo en caso de imposibilidad material justificada, lo cual no dará lugar a indemnización especial; cuidar que no se produzcan nuevos desperfectos o desapariciones y no hacer abandono total o parcial de los bienes asegurados.
- Le incumbe al Asegurado la prueba de la preexistencia de los objetos, aun cuando el contenido del Contrato de seguro constituirá una presunción a su favor cuando razonablemente no puedan aportarse pruebas más eficaces. **El beneficiario de una indemnización en caso de siniestro deberá aportar la prueba del valor real del objeto siniestrado.**

**En caso de incumplimiento del deber de información, la pérdida del derecho a indemnización sólo se producirá en el supuesto de que hubiese concurrido dolo o culpa grave por su parte.**

### **TASACION DE DAÑOS**

El Asegurador se personará, con la mayor brevedad posible, en el lugar del siniestro por medio de la persona que designe para comenzar las operaciones de comprobación de las causas y forma de ocurrencia del siniestro, de las declaraciones contenidas en la póliza y de las pérdidas sufridas por los objetos asegurados.

Si las partes, o bien el perjudicado y el Asegurador, nos pusiéramos de acuerdo sobre el importe y la forma de la indemnización, deberemos pagar la suma convenida de acuerdo con lo estipulado en las Condiciones Particulares de esta póliza para cada cobertura.

En cualquier supuesto, el Asegurador deberá efectuar, dentro de los **40 días**, a partir de la recepción de la declaración del siniestro, el pago del importe mínimo de lo que pueda deber, según las circunstancias conocidas por el mismo.

Si no se lograra un acuerdo en el plazo máximo de **40 días** a partir de la recepción de la declaración de siniestro, cada parte designará un Perito, debiendo constar por escrito la aceptación de éstos.

Si una de las partes no hubiera hecho la designación, estará obligada a realizarla en los **ocho días** siguientes a la fecha en que sea requerida por la que hubiera designado el suyo y, de no hacerlo en este último plazo, se entenderá que acepta el dictamen que emita el perito de la otra parte, quedando vinculado por el mismo.

En caso de que los peritos lleguen a un acuerdo, se reflejará en un acta conjunta, en la que se harán constar las causas del siniestro, la valoración de los daños, las demás circunstancias que influyan en la determinación de la indemnización y la propuesta del importe líquido de la indemnización.

Cuando no haya acuerdo entre los peritos, ambas partes designarán un tercer perito de conformidad y, de no existir tal designación, se hará por el Juez de Primera Instancia del lugar en que se hallaren los bienes, en acto de jurisdicción voluntaria y por los tramites previstos para la insaculación de peritos en la Ley de Enjuiciamiento Civil. En este caso el dictamen pericial se emitirá en el plazo



señalado por las partes o, en su defecto, en el de treinta días, a partir de la aceptación de su nombramiento por el perito tercero.

El dictamen de los peritos, por unanimidad o por mayoría, se notificará a las partes de manera inmediata y en forma indubitada, siendo vinculante para éstas, salvo que intervenga una impugnación judicial que deberá ser realizada:

- Dentro del plazo de 180 días a partir de la fecha de dicha notificación, si es el Asegurado quien efectúa dicha impugnación.
- Dentro del plazo de 30 días, si es el Asegurador quien efectúa la misma.

**Si no se interpusiese en dichos plazos la correspondiente acción, el dictamen pericial devendrá inatacable.**

Cada parte satisfará los honorarios de su perito. Los del perito tercero y demás gastos, salvo los de desescombro, que ocasione la tasación pericial se repartirán por partes iguales entre el Asegurado y el Asegurador.

No obstante si cualquiera de las partes hubiera hecho necesaria la peritación por haber mantenido una valoración del daño manifiestamente desproporcionada, será ella la única responsable de dichos gastos.

## DETERMINACION DE LA INDEMNIZACION

La suma asegurada por cada bien o cobertura representa el límite máximo de indemnización a pagar por el Asegurador en cada siniestro por todos los conceptos.

El seguro no puede ser objeto de enriquecimiento injusto para el Asegurado. Para la determinación del daño se atenderá al valor del interés asegurado en el momento inmediatamente anterior a la ocurrencia del siniestro.

Si la suma asegurada supera notablemente el valor del interés asegurado, cualquiera de las partes podrá exigir la reducción de dicha suma asegurada y de la prima, debiendo restituir el Asegurador el exceso de las primas percibidas. Si se produjera el siniestro, el Asegurador indemnizará el daño efectivamente causado.

Si el sobreseguro previsto en el apartado anterior se debiera a mala fe del Tomador, el contrato será ineficaz. El Asegurador, de buena fe, podrá no obstante, retener las primas vencidas y las del periodo en curso.

## PAGO DE LA INDEMNIZACION

El pago de la indemnización se ajustará a lo siguiente:

Si la fijación de los daños se hizo por arreglo amistoso, el Asegurador deberá pagar la suma convenida en el plazo máximo de cinco días a contar de la fecha en que ambas partes firmaron el acuerdo. Todo ello sin perjuicio de nuestra obligación de abonarle el importe mínimo a que estemos obligados.





Si la fijación de los daños se hizo por acuerdo de peritos, el Asegurador abonará el importe señalado por aquellos en un plazo de cinco días a partir del momento en que ambas partes hayan consentido y aceptado el acuerdo pericial, con lo que el mismo devendrá inatacable.

Si el dictamen de los peritos fuera impugnado, el Asegurador deberá abonar, dentro de los cinco días siguientes a dicha impugnación, el importe mínimo de lo que el mismo pueda deber, según las circunstancias conocidas por el Asegurador en ese momento.

Si el Asegurador no hubiera satisfecho la indemnización, mediante pago, en el plazo de tres meses desde la producción del siniestro o no hubiera procedido al pago del importe mínimo de lo que pueda deber dentro de los cuarenta días, desde la recepción de la declaración del siniestro, por causa no justificada o que le fuera imputable, la indemnización o el importe mínimo se incrementarán con el pago de un interés anual igual al del interés legal del dinero vigente en el momento en que se devengue, incrementado en el 50 por ciento.

No obstante, transcurridos dos años desde la producción del siniestro, el interés anual no podrá ser inferior al 20 por ciento.

### **RECUPERACIÓN DE OBJETOS**

En caso de recuperación total o parcial, en cualquier época, de los objetos perdidos, extraviados o robados, el Asegurado deberá notificar dicha recuperación al Asegurador mediante carta certificada.

Si dichos objetos fueran recuperados antes del pago de la indemnización, el Asegurado deberá tomar posesión de ellos y, el Asegurador deberá abonar las pérdidas definitivas y el deterioro que se pudiera haber producido.

Si se recuperaran una vez pagada la indemnización, el Asegurado tendrá la facultad de volver a tomar posesión de ellos, restituyendo al Asegurador la indemnización a que por los mismos tuvo derecho, deducidos los deterioros que pudieran haberse producido. No obstante, si transcurrido un mes desde la fecha de la recuperación, el Asegurado no ha comunicado al Asegurador su intención de readquirir dichos objetos, nos convertiremos en sus propietarios de pleno derecho.

En ambos casos, le indemnizaremos los gastos en que razonablemente se haya incurrido para la recuperación de los objetos.

### **DESCABALAMIENTO**

En caso de siniestro que afecte a un componente de una pareja, un juego o conjunto, o una colección, el Asegurador indemnizará el coste de reposición del bien siniestrado o el coste de la reparación necesaria, así como la diferencia entre el valor comercial de la pareja, conjunto o colección, antes y después del siniestro.

### **SUBROGACION**

Una vez pagada la indemnización, el Asegurador podrá ejercitar los derechos y las acciones que por razón del siniestro correspondan al Asegurado frente a las personas responsables del mismo, hasta el límite de indemnización y sin que tal derecho pueda ejercitarse en su perjuicio.



El Asegurado será responsable de los perjuicios que con sus actos u omisiones, pueda causarnos en su derecho a subrogarse.

Este derecho no podrá ejercitarse ni contra, ni en perjuicio del Asegurado, ni de pariente en línea directa o colateral, dentro del tercer grado de consanguinidad, padre adoptante o hijo adoptivo que convivan con el Asegurado, ni de sus representantes.

Esta norma no tendrá efecto si la responsabilidad proviene de dolo o está amparada mediante un contrato de seguro. En este último supuesto, la subrogación estará limitada en su alcance de acuerdo con los términos de dicho contrato.

En caso de concurrir el Asegurado y el Asegurador frente a tercero responsable, el recobro obtenido se repartirá entre ambos, en proporción al interés respectivo de cada parte.

#### **PRESCRIPCIÓN, JURISDICCIÓN Y ARBITRAJE**

Las acciones derivadas del presente contrato prescriben a los dos años, a contar desde la fecha en que pudieron ejercitarse.

El presente contrato queda sometido a la jurisdicción española y será Juez competente para el conocimiento de las acciones derivadas del contrato de seguro el del domicilio del Asegurado en España, siendo nulo cualquier pacto en contrario.

El Asegurado y el Asegurador podrán someter conjuntamente sus diferencias al juicio de árbitros, de conformidad con la legislación vigente.



## **CLAUSULA DE INDEMNIZACIÓN POR EL CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS DE LAS PÉRDIDAS DERIVADAS DE ACONTECIMIENTOS EXTRAORDINARIOS ACAECIDOS EN ESPAÑA**

### **Daños en los bienes**

De conformidad con lo establecido en los artículos 6 y 8 del Estatuto legal del Consorcio de Compensación de Seguros, aprobado por el artículo cuarto de la Ley 21/1990, de 19 de diciembre (BOE de 20 de diciembre), el tomador de un contrato de seguro de los que deben obligatoriamente incorporar recargo a favor de la citada Entidad Pública Empresarial, mencionados en el artículo 7 del mismo Estatuto legal, tiene la facultad de convenir la cobertura de los riesgos extraordinarios con cualquier Entidad aseguradora que reúna las condiciones exigidas por la legislación vigente.

Las indemnizaciones derivadas de siniestros producidos por acontecimientos extraordinarios acaecidos en España y que afecten a riesgos en ella situados, serán pagadas por el Consorcio de Compensación de Seguros cuando el asegurado hubiese satisfecho, a su vez, los correspondientes recargos a su favor, y se produjera alguna de las siguientes situaciones:

Que el riesgo extraordinario cubierto por el Consorcio de Compensación de Seguros no esté amparado por la póliza de seguro contratada con la Entidad aseguradora.

Que, aun estando amparado por dicha póliza de seguro, las obligaciones de la Entidad aseguradora no pudieran ser cumplidas por haber sido declarada judicialmente en concurso (Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal), o porque, hallándose la Entidad aseguradora en una situación de insolvencia, estuviese sujeta a un procedimiento de liquidación intervenida o ésta hubiera sido asumida por el Consorcio de Compensación de Seguros.

El Consorcio de Compensación de Seguros ajustará su actuación a lo dispuesto en el mencionado Estatuto legal (modificado por la Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, por la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, y por la Ley 34/2003, de 4 de noviembre, de modificación y adaptación a la normativa comunitaria de la legislación de seguros privados), en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro, en el Real Decreto 300/2004, de 20 de febrero, por el que se aprueba el reglamento del seguro de riesgos extraordinarios, y disposiciones complementarias.

### **I. RESUMEN DE NORMAS LEGALES**

#### **1. Acontecimientos extraordinarios cubiertos**

Se entiende por acontecimientos extraordinarios:

Los siguientes fenómenos de la naturaleza: terremotos y maremotos, inundaciones extraordinarias (incluyendo los embates de mar), erupciones volcánicas, tempestad ciclónica atípica (incluyendo los vientos extraordinarios de rachas superiores a 135 Km/h, y los tornados) y caídas de cuerpos siderales y aerolitos.

Los ocasionados violentamente como consecuencia de terrorismo, rebelión, sedición, motín y tumulto popular.

Hechos o actuaciones de las Fuerzas Armadas o de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en tiempo de paz.



## 2. Riesgos excluidos

De conformidad con el artículo 6 del Reglamento del seguro de riesgos extraordinarios, no serán indemnizables por el Consorcio de Compensación de Seguros los daños o siniestros siguientes:

- Los que no den lugar a indemnización según la Ley de Contrato de Seguro.
- Los ocasionados en bienes asegurados por contrato de seguro distinto a aquellos en que es obligatorio el recargo a favor del Consorcio de Compensación de Seguros.
- Los debidos a vicio o defecto propio de la cosa asegurada, o a su manifiesta falta de mantenimiento.
- Los producidos por conflictos armados, aunque no haya precedido la declaración oficial de guerra.
- Los derivados de la energía nuclear, sin perjuicio de lo establecido en la Ley 25/1964, de 29 de abril. No obstante lo anterior, si se entenderán incluidos todos los daños directos ocasionados en una instalación nuclear asegurada, cuando sean consecuencia de un acontecimiento extraordinario que afecte a la propia instalación.
- Los debidos a la mera acción del tiempo, y en el caso de bienes total o parcialmente sumergidos de forma permanente, los imputables a la mera acción del oleaje o corrientes ordinarios.
- Los producidos por fenómenos de la naturaleza distintos a los señalados en el artículo 1 del reglamento de seguro de riesgos extraordinarios, y en particular, los producidos por elevación del nivel freático, movimiento de laderas, deslizamiento o asentamiento de terrenos, desprendimiento de rocas y fenómenos similares, salvo que estos fueran ocasionados manifiestamente por la acción del agua de lluvia, que a su vez, hubiera provocado en la zona una situación de inundación extraordinaria y se produjeran con carácter simultáneo a dicha inundación.
- Los causados por actuaciones tumultuarias producidas en el curso de reuniones y manifestaciones llevadas a cabo conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica 9/1983, de 15 de julio, así como durante el transcurso de huelgas legales, salvo que las citadas actuaciones pudieran ser calificadas como acontecimientos extraordinarios conforme al artículo 1 del reglamento del seguro de riesgos extraordinarios.
- Los causados por mala fe del asegurado.
- Los derivados de siniestros cuya ocurrencia haya tenido lugar en el plazo de carencia establecido en el artículo 8 del reglamento del seguro de riesgos extraordinarios.
- Los correspondientes a siniestros producidos antes del pago de la primera prima o cuando, de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrato de Seguro, la cobertura del Consorcio de Compensación de Seguros se halle suspendida o el seguro quede extinguido por falta de pago de las primas.
- Los indirectos o pérdidas derivadas de daños directos o indirectos, distintos de la pérdida de beneficios delimitada en el reglamento del seguro de riesgos extraordinarios. En particular, no quedan comprendidos en esta cobertura los daños o pérdidas sufridas como consecuencia de corte o alteración en el suministro exterior de energía eléctrica, gases combustibles, fuel-oil, gas-oil, u otros fluidos, ni cualesquiera otros daños o pérdidas indirectas distintas de las citadas en el párrafo anterior, aunque estas alteraciones se deriven de una causa incluida en la cobertura de riesgos extraordinarios.
- Los siniestros que por su magnitud y gravedad sean calificados por el Gobierno de la Nación como de "catástrofe o calamidad nacional".





### 3. Franquicia

En el caso de daños directos, la franquicia a cargo del asegurado será de un 7 por ciento de la cuantía de los daños indemnizables producidos por el siniestro. No obstante, esta franquicia no será de aplicación a los daños que afecten a vehículos asegurados por la póliza de seguro de automóviles, viviendas y comunidades de propietarios de viviendas.

En el caso de la cobertura de pérdida de beneficios, la franquicia a cargo del asegurado será la prevista en la póliza, en tiempo o en cuantía, para daños consecuencia de siniestros ordinarios de pérdida de beneficios, se aplicarán las previstas para las cobertura principal.

### 4. Extensión de la cobertura. Pactos de inclusión facultativa en el seguro ordinario

El Consorcio de Compensación de Seguros indemnizará, en régimen de compensación, las pérdidas derivadas de acontecimientos extraordinarios acaecidos en España y que afecten a riesgos en ella situados.

En los casos en que la póliza ordinaria incluya cláusulas de seguros a primer riesgo (a valor parcial, con límite de indemnización, a valor convenido, otros seguros con derogación de la regla proporcional); seguros a valor de nuevo o a valor de reposición; seguros de capital flotante; seguros con revalorización automática de capitales; seguros con cláusula de margen; o seguros con cláusula de compensación de capitales entre distintos apartados de la misma póliza, o entre contenido y continente, dichas formas de aseguramiento serán de aplicación también a la compensación de pérdidas derivadas de acontecimientos extraordinarios en los mismos términos, amparando dicha cobertura los mismos bienes y sumas aseguradas que la póliza ordinaria. Sin perjuicio de lo anterior, el Consorcio de Compensación de Seguros aplicará en todo caso, únicamente en el supuesto de daños directos, la compensación de capitales dentro de una misma póliza entre los correspondientes a contenido y continente.

Tales cláusulas no podrán incluirse en la cobertura de riesgos extraordinarios sin que lo estén en la póliza ordinaria.

### 5. Infraseguro y sobreseguro

Si en el momento de producción de un siniestro debido a un acontecimiento extraordinario, la suma asegurada a valor total fuera inferior al valor del interés asegurado, el Consorcio de Compensación de Seguros indemnizará el daño causado en la misma proporción en que aquélla cubra dicho interés asegurado. A estos efectos se tendrán en cuenta todos los capitales fijados para los bienes siniestrados aunque lo estuvieran en distintas pólizas, con recargo obligatorio a favor del Consorcio de Compensación de Seguros, siempre que estuvieran en vigor y se hallaran en periodo de efecto.

Lo anterior se efectuará de forma separada e independiente para la cobertura de daños directos y la de pérdida de beneficios.

No obstante, en las pólizas que cubran daños propios a los vehículos a motor, la cobertura de riesgos extraordinarios por el Consorcio de Compensación de Seguros garantizará la totalidad del interés asegurable aunque la póliza ordinaria sólo lo haga parcialmente.

Si la suma asegurada supera notablemente el valor del interés, se indemnizará el daño efectivamente causado.



## **II. PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN EN CASO DE SINIESTRO INDEMNIZABLE POR EL CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS**

### Procedimiento de actuación en caso de siniestro

1. En caso de siniestro, el asegurado, tomador, beneficiario, o sus respectivos representantes legales deberán:
  - a) Comunicar, dentro del plazo máximo de siete días de haberlo conocido, la ocurrencia del siniestro, en la Delegación regional del Consorcio que corresponda, según el lugar donde se produjo el siniestro, bien directamente o bien a través de la entidad aseguradora con la que se contrató el seguro ordinario o del mediador de seguros que interviniera en el mismo. La comunicación se formulará en el modelo establecido al efecto, que estará disponible en la página "web" del Consorcio ([www.consorseguros.es](http://www.consorseguros.es)) o en las oficinas de éste o de la entidad aseguradora, al que deberá adjuntarse la siguiente documentación:
    - Fotocopia del D.N.I. / N.I.F. del preceptor de la indemnización
    - Fotocopia de las condiciones generales y particulares de la póliza (individual o colectiva) y de todos sus apéndices o suplementos, si los hubiere.
    - Fotocopia del recibo de pago de la prima vigente en la fecha de ocurrencia del siniestro, donde se especifiquen claramente los importes correspondientes a la prima comercial y al recargo pagado al Consorcio de Compensación de Seguros.
    - Datos relativos a la entidad bancaria donde deban ingresarse los importes indemnizables, con indicación del número de entidad, número de sucursal, dígito de control y número de cuenta (Código Cuenta Cliente, 20 dígitos), así como el domicilio de dicha entidad.
  - b) Conservar restos y vestigios del siniestro para la actuación pericial y, en caso de imposibilidad absoluta, presentar documentación probatoria de los daños, tales como fotografías, actas notariales, videos o certificados oficiales. Asimismo se conservarán las facturas correspondientes a los bienes siniestrados cuya destrucción no pudiera demorarse.
  - c) Adoptar cuantas medidas sean necesarias para aminorar los daños, así como para evitar que se produzcan nuevos desperfectos o desapariciones, que serían a cargo del asegurado.
 

Para aclarar cualquier duda que pudiera surgir sobre el procedimiento a seguir, el Consorcio de Compensación de Seguros dispone del siguiente teléfono de atención al asegurado: 902 222 665.
2. La valoración de las pérdidas derivadas de los acontecimientos extraordinarios se realizará por el Consorcio de Compensación de Seguros, sin que éste quede vinculado por las valoraciones que, en su caso, hubiese realizado la entidad aseguradora que cubriese los riesgos ordinarios.

## 4. Instalaciones

### Aire acondicionado

[HOME](#)
[NUESTROS PRODUCTOS](#)
[¿QUÉ SON?](#)
[NOS ENCONTRAMOS](#)
[NOS PUEDES ENCONTRAR](#)
[CONTACTO](#)

[PRODUCTOS](#)
[OTROS PRODUCTOS](#)
[VER MÁS](#)

[Plan RESOLVE](#)

[Productos](#)

**APLICACIONES PARA HOGARES**  
**APLICACIONES PARA ESPACIOS COMERCIALES / OFICINAS**  
**APLICACIONES INDUSTRIALES**

**SKY AIR COMFORT INVERTER**  
 Inverter Cassette Daga Silenta  
 Cassette Inverter de Conductos  
 Inverter Cassette 4 Vías 60x60  
 Cassette Inverter Round Flow Cassette  
 Cassette Inverter Unidad de Fluido Vertical  
 Cassette Inverter Horizontal de Techo  
 Cassette Inverter Unidad de Pared  
**SKY AIR SÚPER INVERTER**  
 CMS (COMMERCIAL MULTI SYSTEM)  
 GRAN SKY AIR/ROOF TOP

**APLICACIONES PARA ESPACIOS COMERCIALES** > [Sky Air Comfort Inverter](#) > Inverter Cassette 4 vías 60x60

**SKY AIR COMFORT INVERTER: INVERTER CASSETTE 4 VÍAS 60X60**

Deje libre el máximo espacio en techos y paredes para mobiliario, decoración y otros complementos.  
 Unidades extremadamente silenciosas tanto en el interior como en el exterior.  
 Para adaptarse lo mejor posible a la forma de la habitación, se puede seleccionar entre 2, 3 ó 4 salidas de aire.  
 Evita corrientes de aire frío.

**Características técnicas**  
 FFQ-B (600x600)  
 RX550G

**CARACTERÍSTICAS:**  
 Aspiración inferior.  
 Deje libre el máximo espacio en techos y paredes para mobiliario, decoración y otros complementos.  
 Toma de aire exterior precebada.  
 Se adapta perfectamente a cualquier decoración interior.  
 Unidades extremadamente silenciosas tanto en el interior como en el exterior.  
 Filtro lavable de alta duración.  
 Incluye bomba de drenaje de agua.  
 Panel modular para techo estándar de 600 x 600 mm (FFQ).  
 Perfil de falso techo.  
 Paso: 600 mm, 575 mm, Panel de techo.  
 Altura mínima de instalación muy reducida (295 mm).  
 El falso techo es de 295 mm.  
 Prevención de corrientes de aire de 0° a 35°.

Para adaptarse lo mejor posible a la forma de la habitación, se puede seleccionar entre 2, 3 ó 4 salidas de aire.

2 salidas de aire, 3 salidas de aire, 4 salidas de aire

©Copyright 2008 Daikin España

## Iluminación



### MACH1

Gama de proyectores para aplicaciones profesionales. Su cuidado diseño, excelente acabado y alto rendimiento lumínico la hacen especialmente adecuada para aplicaciones que requieren polyvalencia e integración. Disponibilidad de amplia variedad de fuentes de luz y equipos de fundamenteo electrónicos. Todas las versiones están disponibles para instalación en carril trifásico o directamente al techo.

*Spotlight range for professional applications. Its sophisticated design, excellent finishing and high lumen output makes it adequate for all applications where polyvalence and integration are required. Variety of lamps' choice and electronic gear. All versions are available for either mounting on track or directly to the ceiling surface.*





#### **Descripción / Description**

Cuerpo en aluminio extruido, acabado en color gris/plata. Disipador trasero y aro frontal en aluminio inyectado acabado en negro.

Versiónes para lámpara de baja tensión con transformador electrónico incorporado en el cuerpo del proyector.

Versiónes para lámpara HIT-T con el equipo de funcionamiento electrónico integrado en caja que actúa, también, como elemento de fijación. Estas versiónes incluyen un reflector en aluminio anodizado de alta pureza disponible en dos versiónes: óptica intensiva (10°) o semi-extensiva (45°).

*Extruded aluminum body powder painted in silver grey.*

*Rear heat sink and front ring in die-cast aluminum, black finish.*

*Versions for low voltage lamp with integrated electronic transformer in the spotlight body.*

*Versions for HIT-T lamps with gear electronic integrated in bar which also works as spotlight fixation element. These versions include a reflector available in two versions: spot (10°) or flood (45°).*

#### **Aplicación / Applications**

Gama especialmente diseñada para la integración y la polivalencia de aplicaciones como detalles arquitectónicos, escaparafismo, realce de objetos y creación de escenas de iluminación.

*Specially designed for the integration and the variety of applications such as architectural highlighting, shop window lighting, objects highlighting and creation of lighting scenes.*



Diferentes fijaciones al canal según modelo:

- versiones electrónicas para lámpara baja tensión y HIT-T se fijan directamente via el adaptador que permite la fijación, conexión eléctrica y elección del circuito en un mismo componente . En las versiones para HIT-T (foto) este adaptador va incorporado en la caja de los componentes eléctricos.

*Different track fixation, according the version:*

*- electronic versions for low voltage and HIT-T lamps are mounted directly via the adaptor which makes the fixation, electric connection and circuit selection in the same component. In the HIT-T versions (photo) this adaptor is incorporated with the gear-box.*



El dissipador de la parte posterior garantiza una excelente evacuación del calor, permitiendo un diseño agradable y muy compacto del proyector.

*The rear heat dissipator guarantees an excellent heat evacuation, allowing a very compact and nice design of the spotlight.*

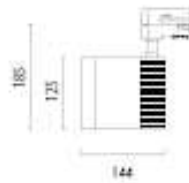


Las versiones para HIT-T ofrecen la posibilidad de elección de dos haces de luz para su adaptación a cualquier necesidad lumínica:

- reflector brillante para una distribución intensiva (spot)
- reflector mate para una distribución extensiva (flood)

*HIT-T versions offer the choice of two different beams for easy adaption to any lighting requirement:*

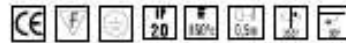
- high-gloss reflector for intensive beam (spot)*
- mattreflector for extensive beam (flood)*



**Proyector orientable para QR-111.**  
Adjustable spotlight for QR-111.

Transformador electrónico incorporado en el cuerpo.  
Montaje en carril óptico.

Electronic transformer included in the body of the spot.  
For 3 phase track mounting.

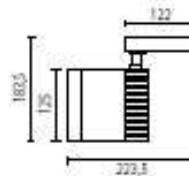


● Gris / Gray

Código Code	Color Colour	Lámpara Lamp	Volt Volt	W W	Haz Beam	Equipo Gear	Instalación Installation	Datos <sup>1)</sup> Data	Fig.
PR-0020-H3-00	●	QR-111 G53	230	max 1x65W	-			09-11	0,97

<sup>1)</sup> Ver datos pág. 182

<sup>1)</sup> See data page 182



**Proyector orientable para QR-111.**  
Adjustable spotlight for QR-111.

Transformador electrónico incorporado en el cuerpo.  
Montaje en superficie.

Electronic transformer included in the body of the spot.  
For surface mounting.



● Gris / Gray

Código Code	Color Colour	Lámpara Lamp	Volt Volt	W W	Haz Beam	Equipo Gear	Instalación Installation	Datos <sup>1)</sup> Data	Fig.
PR-0019-H3-00	●	QR-111 G53	230	max 1x65W	-			09-11	1,20

<sup>1)</sup> Ver datos pág. 182

<sup>1)</sup> See data page 182



## CARRILES

Canil electrificado trifásico para montaje en superficie o suspendido.  
 Construido en aluminio extruido acabado con pintura epoxi de color gris/plata.  
 Conductores eléctricos de cobre de 2,5 mm<sup>2</sup> de sección, aislados mediante PVC extruido.

El programa se completa con todos los accesorios de alimentación, interconexión, derivación, etc., necesarios para la correcta instalación del sistema. Dichos elementos se suministran en color negro.

*Professional spotlight range developed to offer:*

- nice design with special attention given to all details
- energy saving: all versions equipped with electronic gear
- installation savings: less inversion and labour using the double versions
- innovation: using PowerLed in spotlighting
- wide range of lamps' selection for easy adaptation to any application

### CARRILES / TRACKS



**Carril trifásico / Three-circuit track**

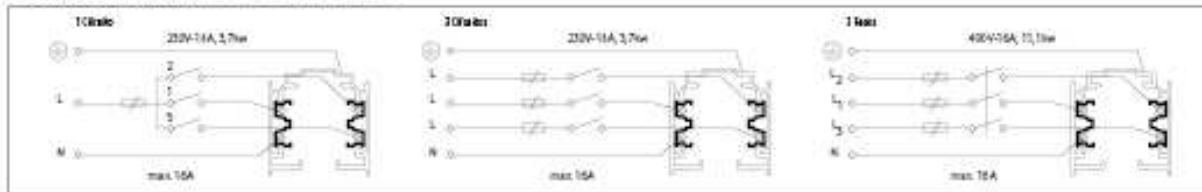
Carril electrificado trifásico para montaje en superficie o suspendido.  
 Construido en aluminio anodizado acabado con pintura epoxi de color gris/plata.  
 Conductores eléctricos de cobre de 2,5 mm<sup>2</sup> de sección, aislados mediante PVC extruido.  
 El programa se completa con todos los accesorios de alimentación, interconexión, derivación, etc., necesarios para la correcta instalación del sistema. Dichos elementos se suministran en color negro.

*Three-circuit track for surface or pendant mounting.  
 Anodized steel grey silver powder painting finishing.  
 Electrical copper conductors with a 2.5 mm<sup>2</sup> section, isolated by extruded PVC.  
 The program is completed with all feeding, interconnection and derivation accessories, necessary to properly install the system. These elements are supplied in black colour.*

Código Code	Color Colour	L (mm)
CR-0323-W3-00	●	1000
CR-0324-W3-00	●	2000

●  
Gre / Grey

### ESQUEMA DE CONEXIÓN / CONNECTION SCHEMES



### CORTE DE LOS CARRILES / TRACK CUTTING



### ELEMENTOS DE FIJACIÓN Y ACCESORIOS / INSTALLATION ACCESSORIES



●  
Gre / Grey

**Techo**  
 False ceiling  
 Pieza para fijación directa a falsos techos.  
 For direct mounting on false ceilings.

Código Code	Color Colour
CR-0333-W3-00	●



●  
Gre / Grey

**Suspensión**  
 Suspension kit  
 Herrón para cable.  
 Clamp for cable.

Código Code	Color
CR-0334-W3-00	●



●  
Gre / Grey

**Doblado**  
 Conductor bending  
 Herramienta de doblado.  
 Bending tool needed for cutting the track.

Código Code	Color Colour
CR-0335-00-00	-



●  
Gre / Grey

**Suspensión**  
 Suspension kit  
 Soga de acero.  
 Steel cable.

Código Code	Color Colour
CR-0336-W3-00	●

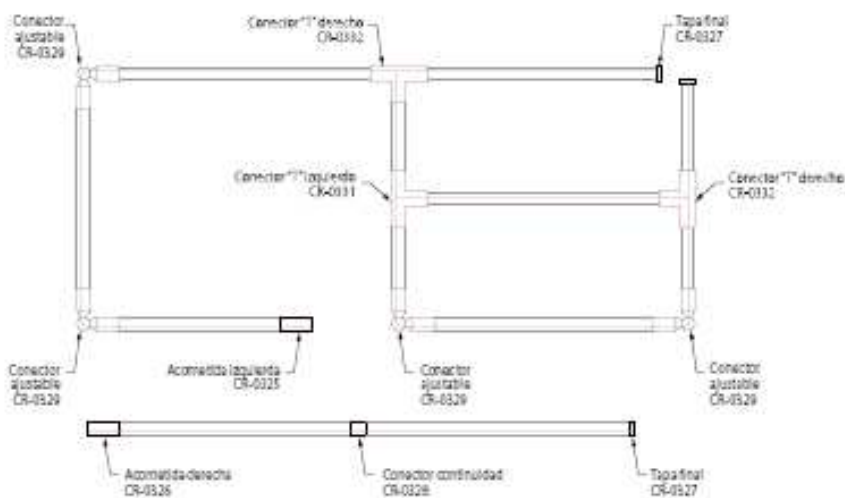
### DISTANCIA RECOMENDADA ENTRE FIJACIONES / ADVISED DISTANCE FOR FIXATIONS





## ELEMENTOS DE CONEXIÓN / CONNECTION ACCESSORIES

	<b>Acometida izquierda</b>  Makes connector (left)	<b>Código</b> Code CR-0325-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black		<b>Acometida derecha</b>  Makes connector (right)	<b>Código</b> Code CR-0326-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black
	<b>Tapa final</b>  End cap	<b>Código</b> Code CR-0327-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black		<b>Conector continuidad</b>  Straight connector	<b>Código</b> Code CR-0328-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black
	<b>Conector ajustable</b>  Adjustable connector	<b>Código</b> Code CR-0329-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black		<b>Conector T izquierda</b>  T connector (left)	<b>Código</b> Code CR-0331-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black
	<b>Conector T derecha</b>  T connector (right)	<b>Código</b> Code CR-0332-60-00	<b>Color</b> Colour Negro / Black				


**Ejemplos de montaje**

Los carriles están provistos de un orificio, en su parte inferior, que condiciona la posición de los elementos de conexión. A fin de garantizar la necesaria continuidad del conductor de tierra, algunos de estos elementos de conexión – acometida y "T" – deben ser seleccionados teniendo en cuenta este aspecto.

**Mounting examples**

Rails have a hole in their upper part, conditioning the position of the connection elements. Some of the connection elements (the connectors and "T" must be selected to guarantee the necessary continuity of the earth conductor.

## 5. Manual de Imagen Corporativa

### Logotipo



## Fuentes

### Nombre: Rasp (Escala 125%)

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \$ % & / \ ( ) = ¡ ? + [ ] ¡ ! , ; . : - \_




### USP: Mistral (Escala 125%)

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \$ % & / \ ( ) = ¡ ? + [ ] ¡ ! , ; . : - \_

## Colores

Amarillo	PANTONE 116 C	
Azul	PANTONE BLUE 072 C	
Rojo	PANTONE 812 C	

## Tarjeta de visita

<b>ARTEVITA</b>	
Dirección: C/Claudio Coello, 16 28006 Madrid	Teléfono: 91 111 22 33 Fax: 91 111 22 33 Correo: artevitagallery@gmail.com
Nombre y Apellidos Puesto	

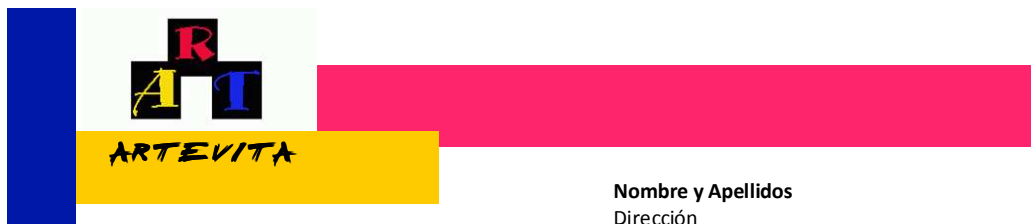
Medidas: 85 x 55 mm.

Fuente: Calibri (tamaño: 7)



## Modelo de carta

Tamaño: A4



**Nombre y Apellidos**

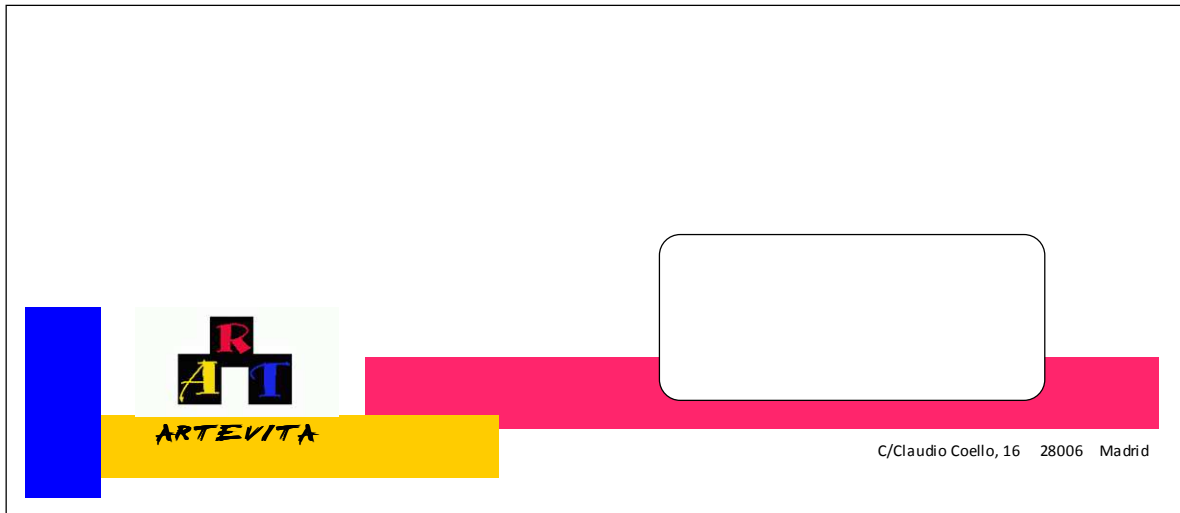
Dirección

00000 Ciudad

Provincia

## Modelo de sobre

Tamaño: Sobre 10 (24,13 x 10,477 cm)



## 6. Presupuestos catálogos

### INFORMATION ONLY



Saxoprint GmbH - Pinar 5 - 28006 Madrid

Empresa:  
Artevita  
Juan Pedro León

**Flyer – oferta online: 17/04/2009**

Le agradecemos su interés. En relación a su petición, tenemos las siguientes ofertas:

**Cantidad: 100 Unidades**

**Tamaño final (cerrado):** A4 (210 x 297 mm) vertical  
**Número de páginas:** 40 caras - folleto  
**Color:** 4/4-color CMYK  
**Tipo de papel:** 135 g/m<sup>2</sup> acabado mate  
**Otros procesos:** cortar, doblar, grapar  
**Perforación:** sin perforación  
**Tiempo de elaboración:** Producción estándar Producción entre 7 días laborables 28/04/2009  
**Prueba de impresión:** Sin Muestra para Corrección  
**Control de datos:** Sin Revisión de Datos  
**Patrocinio:** Con patrocinio (5% Descuento)  
**Envío a:** España  
**Tipo de envío:** Envío estándar - desde 3 días laborables

**Precio final con gastos de envío:** 1340,64 € neto  
 214,50 € IVA  
**1555,14 € IVA incl.**

Garantía "Todo Incluido": los precios indicados incluyen la impresión y el procesamiento, embalaje, envío al país que ha indicado e IVA.

Estamos encantados de elaborar su pedido en el tiempo indicado y con la calidad deseada. Haga su pedido directamente desde la página web o consútenos por teléfono, fax o email.

Son válidas las Condiciones Generales de Venta de 2 saxoprint.es

Si tiene alguna pregunta o sugerencia, en el teléfono 900994938 o por email en [service@saxoprint.es](mailto:service@saxoprint.es) estaremos encantados de ayudarle.

Un saludo

Saxoprint

Comuníquese con nosotros (visite la página Web <http://saxoprint.es/impresam.aspx>)



**Flyer • Folletos • Tarjetas de visita • Encabezados de carta • Postales • Posters**

dirección postal  
Saxoprint GmbH  
Pinar 5  
28006 Madrid

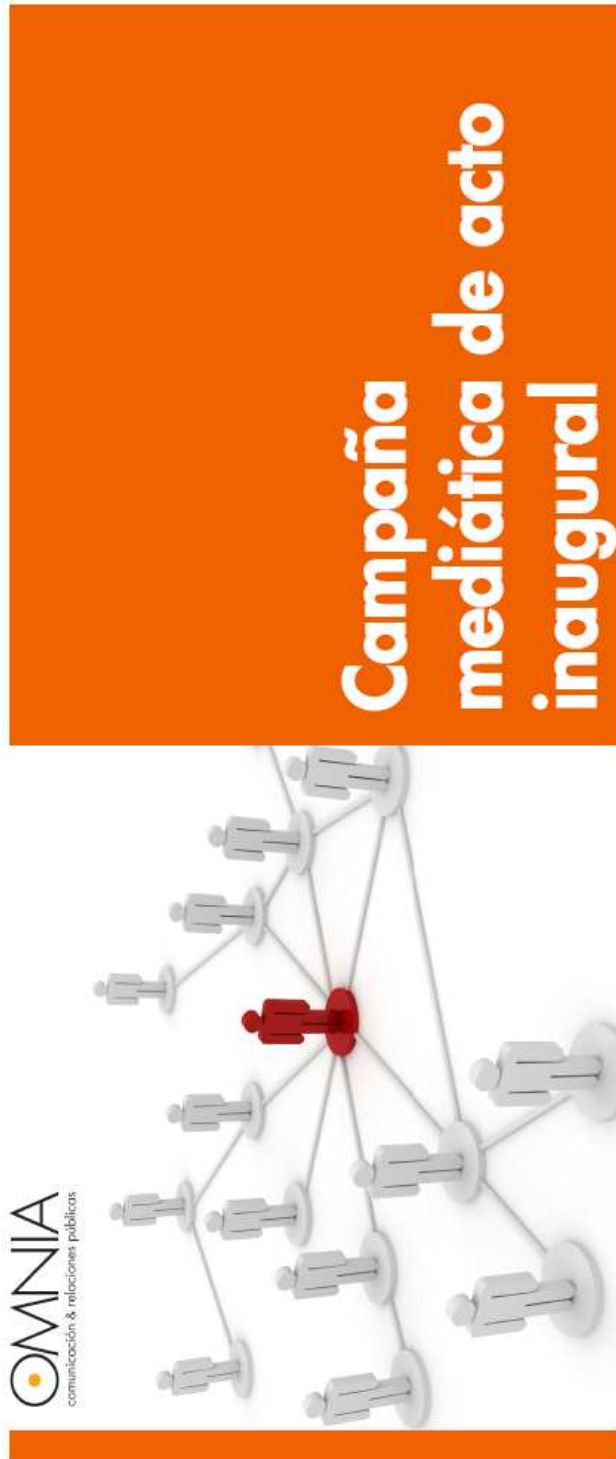
teléfono: 900 994 938  
fax: 0034 91 745 6699  
e-mail: [service@saxoprint.es](mailto:service@saxoprint.es)

HRB 18253  
jugado municipal Dresden  
NIF A00457 36H  
el gerente: Thomas Böhm

Saxoprint GmbH  
Endersstraße 94  
01277 Dresden  
Alemania

cuenta bancaria: HSBC Madrid  
número de cuenta: 0162-0001-27-005204030  
IBAN: ES71 0162 0001 2700  
5208 4030  
BIC: HSDUES33

## 7. Presupuesto acto inaugural



Galería ARTEVITA  
Barcelona, 24 abril de 2009

## Artevita, punto de partida



- ARTEVITA es una nueva galería de arte, ubicada en el barrio de Salamanca de Madrid, que abrirá sus puertas previsiblemente en 4 ó 5 meses desde la fecha.
- Celebrará una fiesta de inauguración en la que se prevé la asistencia de algunos invitados VIP (de carácter mediático).
- Necesita generar repercusión mediática de la apertura y conseguir un importante número de asistentes, especialmente relacionados con el mundo del arte.

### FOCOS DE ACTUACIÓN:

- Medios de comunicación en Madrid
- Medios sectoriales/especializados
- Internet

Campaña mediática de acto inaugural Galería ARTEVITA

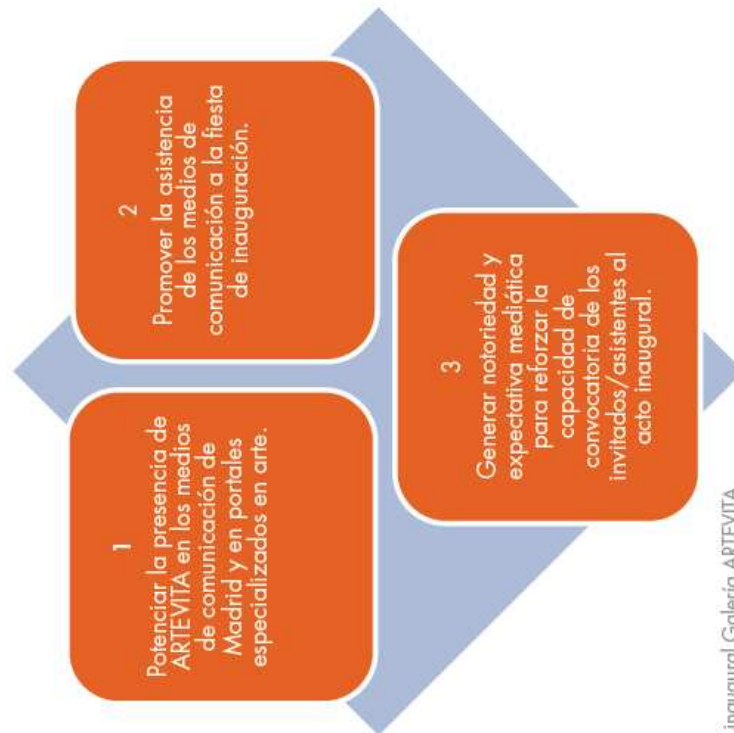
24 abril 09



**OMNIA**  
comunicación & relaciones públicas

## Objetivos de comunicación

### GABINETE DE PRENSA:



Campaña mediática de acto inaugural Galería ARTEVITA

24 abril 09



# Metodología

## A. PLANIFICACIÓN

- **Objetivo:** conocer el proyecto empresarial ARTEVITA, misión y objetivos para adaptar los materiales informativos y definir la mejor forma de gestionar el gabinete de prensa.

Se trata de un primer paso imprescindible, que consiste en la recopilación de información de la empresa o del proyecto y el análisis de los materiales de comunicación existentes (medios corporativos de soporte).

- **Metodología:**
  - Sesiones de trabajo previas (no presenciales) para recopilar toda la información necesaria:
    - Proyecto ARTEVITA
    - Calendario de actuación previsto para la inauguración y programa del acto.
    - Previsión de invitados VIP, como elemento de apoyo y refuerzo en la repercusión mediática del evento.
  - Sesión de confirmación: verificación final de los puntos previstos en el apartado anterior, previa a la inauguración (calendario definitivo, VIPS confirmados, programa definitivo, confirmación de asistencias...)



## Metodología

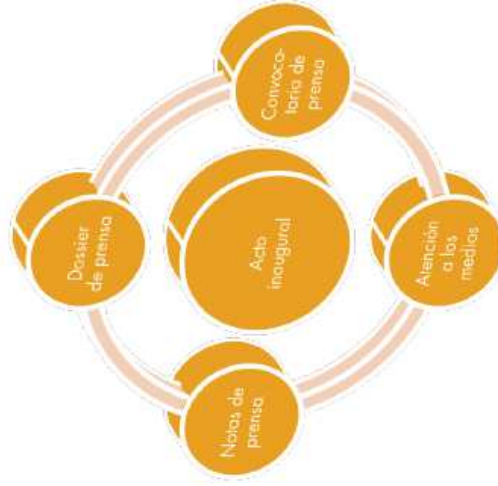
### B. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

#### Gabinete de Prensa

- Gestión de un gabinete de prensa para dar a conocer la inauguración de la nueva Galería de Arte ARTEVITA entre una selección de medios de comunicación.
- Redacción de notas de prensa sobre la galería y su apertura. Contacto con los medios y seguimiento de publicaciones.
- Creación de un dossier de prensa.
- Convocatoria de los medios al acto inaugural.
- Asistencia a los medios durante el acto inaugural.

### C. EVALUACIÓN

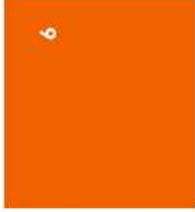
- PRESSCLIPPING: seguimiento y recopilación de las informaciones sobre ARTEVITA publicadas en los medios, como resultado de la actividad del Gabinete de prensa. Elaboración de un dossier en formato PDF.





## Propuestas adicionales

A continuación recomendamos una serie de propuestas de comunicación adicionales al presupuesto, que podría llevar a cabo Omnia Comunicación. Algunas de estas propuestas serían imprescindibles y, en otros casos, actuarían como medios de refuerzo o complementarios a la campaña inaugural.



**OMNIA**  
comunicación & relaciones públicas

### Comunicación corporativa

- Página Web de la galería ARTEVITA.
- Catálogo/Folleto corporativo.
- Imagen gráfica corporativa y aplicaciones en papelería de empresa.
- Publicidad

### Eventos y protocolo

- Planificación y organización del acto inaugural.
- Gestión de protocolo: autoridades, invitados VIP, etc.
- Diseño gráfico de invitaciones.
- Selección, diseño y producción de objetos regalo para el acto inaugural.



## Valoración del proyecto

- Fase planificación y ejecución:
  - Sesiones de trabajo de recopilación de información y validación antes del evento.
  - Gestión del Gabinete de Prensa: redacción de notas de prensa, dossier de prensa, contacto con los medios, seguimiento de publicaciones, convocatoria de prensa y atención a los medios.
  - Asesoramiento en temas de comunicación que afecten a la inauguración y las gestiones con la prensa.
- Fase de Evaluación:
  - Clipping a la finalización del evento: recopilación y elaboración de un dossier con las noticias publicadas en los medios de comunicación.

Coste global ..... 3.500 €\* + IVA

\* *Quedan excluidos de este presupuesto: cualquier gestión adicional a la especificada en el proyecto, así como los gastos de mensajería, desplazamientos adicionales o producciones gráficas.*

**Responsable del proyecto:**

Dolors Carretero  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación, especialidad Periodismo, por la Universidad Autónoma de Barcelona.  
Máster en Comunicación Empresarial IDEC.  
Máster en protocolo y relaciones externas en el ámbito oficial, empresarial, cultural e internacional por la Escuela Internacional de Protocolo y la UCAJ.  
Contacto: 93 722 00 97 / dolorscm@omniacomunicacion.com

Campaña mediática de acto inaugural Galería ARTEVITA

24 abril 09

## 8. Solicitud ArtMadrid



### SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN PROGRAMA GALERÍAS

Galerías Internacionales cuya obra comprenda las vanguardias históricas, el arte moderno y el arte contemporáneo actual.

*APPLICATION FOR EXHIBITION SPACE  
GALLERIES PROGRAM*

*International galleries embracing historical avantgardes,  
contemporary and emerging art.*

Derechos de inscripción   <i>Registration rights</i> (Descontados en la factura final   <i>To be deducted in the final invoice</i> )	500 €
Art Madrid M2 solicitados (desde 40 a 100 m2)   <i>I apply for Art Madrid sqm (from 40 to 100 €)(m2)</i> 210 / m2	
Inserción en el catálogo   <i>Catalogue insertion</i>	500 €
Seguro obligatorio   <i>Compulsory insurance</i>	50 €

Galería <i>Gallery</i>		
Nombre De La Empresa <i>Company Name</i>		
Cif / N° Identificación Fiscal <i>Tax Id N°</i>		
Director <i>Manager</i>		
Dirección <i>Address</i>		
Ciudad <i>City</i>	Provincia <i>State</i>	C.P. <i>Postal Code</i>
País <i>Country</i>		
Teléfono <i>Telephone</i>	Móvil <i>Mobile</i>	Fax <i>Fax</i>
E-mail <i>E-mail</i>	Página Web <i>Web Site</i>	

Se acompañará a la solicitud la siguiente documentación:  
*The following documentation should be enclosed with this application form:*

- Certificado de estar al corriente de las obligaciones tributarias (incluido IAE).  
*Administrative certificate of compliance with all tax obligations.*
- Certificado de estar al corriente de las obligaciones con la Seguridad Social.  
*Administrative certificate of compliance with all social security obligations.*

Enviar por correo, fax o correo electrónico a la siguiente dirección:  
*Send by mail, fax or e-mail to :*

**ART MADRID**  
 María Panés, 7 local Madrid 28003  
 E-Mail: [Art-madrid@art-madrid.com](mailto:Art-madrid@art-madrid.com)  
 Tel. 91-535 87 11 Fax 91-2994023

\* El solicitante declara conocer las normas generales de participación en ART MADRID y las acepta, comprometiéndose a su estricto cumplimiento.  
*\* The applicant declares his understanding of general rules of participation of ART MADRID, acceptance and commitment to comply with them in full.*

**INFORMACIÓN DE LA GALERÍA**

GALLERY INFORMATION

**AÑO DE INAUGURACIÓN**

OPENING YEAR

**Nº DE EXPOSICIONES ANUALES**

Nº OF ANNUAL EXHIBITIONS

**HORARIO DE APERTURA**

OPENING HOURS

**M<sup>2</sup> DE EXPOSICIÓN**

SIZE OF THE GALLERY(SQM)

**ARTISTAS A LOS QUE REPRESENTA**

ARTISTS REPRESENTED

**PROGRAMA DE EXPOSICIONES 2008-2009**

EXHIBITIONS IN 2008-2009

**FERIAS EN LAS QUE PARTICIPA**

PARTICIPATION IN OTHER FAIRS

**DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE LA GALERÍA**

GALLERY FOCUS

**ARTISTAS QUE PROPONE PARA ART MADRID'09 (acompañar currículum, documentación gráfica de la obra de cada artista y certificados si procede)***(ARTISTS TO BE SHOWN IN ART MADRID'09 (enclose curriculum, images and certificates of authenticity))***DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | STATEMENT OF RESPONSABILITY**

D. \_\_\_\_\_ en nombre y representación de la Galería \_\_\_\_\_ manifiesta que todos los datos y documentos aquí aportados son veraces, y que la Galería se encuentra al corriente de todas las responsabilidades derivadas del ejercicio de su actividad, incluyendo las responsabilidades tributarias y con la Seguridad Social. Y para que así conste a los efectos oportunos y bajo mi responsabilidad, firmo la presente declaración en \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.

*Mr/Ms \_\_\_\_\_ in the name of and representing \_\_\_\_\_ formally affirms his/her responsibility, that all the information given is true, has been carrying out its activities constantly, and in strict compliance with all tax and social security obligations. And to this effect insofar it concerns ART MADRID. I sign my name to present declaration, on \_\_\_\_\_ (date) \_\_\_\_\_ 2008.*

Fdo. / Sign

## 9. Retribuciones en Especie.

### Seguro Médico: Sanitas Pyme.

Después de barajar diferentes alternativas contrataremos el seguro médico con Sanitas, puesto que es la mejor posicionada, acorde con nuestros intereses.

Contratando este Seguro de asistencia sanitaria, con cuadro médico concertado, nuestros empleados tendrán acceso a 530 centros médicos privados en España.

Entre las características del contrato del seguro médico quedará determinado que la edad límite para contratar la asistencia sanitaria para cualquiera de nuestros empleados será de 64 años. Pudiendo aprovechar diferentes descuentos en función de la forma de efectuar el pago, entre otros.

Contratación de familiares: Oferta extensible a familiares directos (siempre y cuando el empleado también se dé de alta en la póliza). Condiciones económicas del seguro:

Asistencia Sanitaria Sanitas Pymes 2009 (empleados y familiares directos).

---

Edad	Hombre	Mujer
0-2	50, 89 €	49,83 €
3-23	39, 30 €	41,20 €
24-45	40, 15 €	54,68 €
45-64	58 ,38 €	63,48 €

---

Descuentos acumulables:

- 4% de descuento por pago anual.
- 2% de descuento por pago semestral.
- 2% de descuento por el seguro del personal administrativo.

### Ventajas Fiscales de contratar el seguro médico Sanitas para Arte Vita:

- No incrementa el importe de las aportaciones a cuenta de la Seguridad Social.
- Podremos deducir el 100% de la contratación de este servicio como un gasto social en la declaración del Impuesto de Sociedades.
- Vemos como para nuestra empresa es más económico ofrecer un Seguro Médico por un valor determinado que el hecho de incrementar esa misma cantidad en el salario de un empleado.

Estimación de un salario de 60.000 euros brutos.

IMPORTE BRUTO 60.000 EUROS	IMPORTE BRUTO 60.000 EUROS
S.S empresa son el (31. 30%) 18.780€	S.S. Empresa (31.30%) que no se tiene en cuenta debido al seguro.
Coste para la empresa 78.780€	Coste para la empresa (igual)
Deducción tipo gravamen (32,5%) 25.603€	Deducción (32,5%) 19.500€
Coste real para la empresa 53.177€	Coste real para la empresa 40.500€

Ilustración 1: Ventajas Fiscales para la empresa

Podremos deducir el 100% de la contratación de este servicio como un gasto social en la declaración del Impuesto de Sociedades.

El hecho de contratar el seguro supone para la empresa ahorrarse con respecto a tener seguridad social un 13.177€ que es un 22% del salario bruto del empleado.

El coste real para la empresa por un empleado con un salario que cobra 60.000 euros (con seguro médico contratado) es 40.500 € por lo que deduce con respecto al salario bruto un 32,5%.

### **Ventajas económicas para nuestros empleados:**

- Hay una menor tributación, puesto que no se consideran retribución en especie los primeros 500 €, con lo que no los declarará en el IRPF.
- No computa en la base de cotización a la seguridad social los primeros 500 €, y no está sujeto a ingreso a cuenta.
- Para nuestros empleados, al contratar el seguro médico a través Arte Vita, el precio del mismo será inferior al precio particular, con las mismas prestaciones.

## 10. Finanzas

### 10.1 Escenario realista

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO		ESCENARIO REALISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>-100.943</b>	<b>113.763</b>	<b>458.248</b>	<b>765.075</b>	<b>1.442.763</b>	
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>40.042</b>	<b>35.255</b>	<b>26.161</b>	<b>13.485</b>	<b>11.729</b>	
a) Amortización del inmovilizado (+)	13.840	13.840	13.840	13.840	13.840	
b) Ingresos financieros (-)	0	0	0	-355	-2.111	
c) Gastos financieros (+)	26.202	21.415	12.321	0	0	
d) Otros ingresos y gastos (-/+)	0	0	0	0	0	
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>-42.962</b>	<b>7.823</b>	<b>-28.010</b>	<b>-28.198</b>	<b>-71.886</b>	
a) Existencias (+/-)	0	0	0	0	0	
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-108.925	23.661	-76.540	-76.770	-198.911	
c) Otros activos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	65.963	-15.838	48.530	48.572	127.025	
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>-26.202</b>	<b>-25.260</b>	<b>-149.795</b>	<b>-229.167</b>	<b>-430.718</b>	
a) Pagos de intereses (-)	-26.202	-21.415	-12.321	0	0	
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0	
c) Cobros de intereses (+)	0	0	0	355	2.111	
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	0	-3.846	-137.474	-229.522	-432.829	
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0	
<b>5. Flujos de efectivo de activ. de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-)</b>	<b>-130.066</b>	<b>131.580</b>	<b>306.604</b>	<b>521.194</b>	<b>951.888</b>	
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>	<b>-26.640</b>	<b>-24.304</b>	<b>-26.734</b>	<b>-48.069</b>	<b>-143.941</b>	
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	
b) Inmovilizado material	-26.640	-24.304	-26.734	-24.408	-26.849	
c) Otros activos	0	0	0	-23.661	-117.092	
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	
b) Inmovilizado material	0	0	0	0	0	
c) Otros activos	0	0	0	0	0	
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)</b>	<b>-26.640</b>	<b>-24.304</b>	<b>-26.734</b>	<b>-48.069</b>	<b>-143.941</b>	
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	0	0	0	0	0	
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>	<b>-13.294</b>	<b>-79.797</b>	<b>-151.560</b>	<b>-205.349</b>	<b>0</b>	
a) Emisión						
2. Deudas con entidades de crédito (+)	0	0	0	0	0	
4. Otras deudas (+)	99.206	32.703	0	0	0	
b) Devolución y amortización de						
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-112.500	-112.500	-112.500	-112.500	0	
4. Otras deudas (-)	0	0	-39.060	-92.849	0	
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos</b>	<b>0</b>	<b>-27.479</b>	<b>-128.309</b>	<b>-267.776</b>	<b>-807.947</b>	
a) Dividendos (-)	0	-27.479	-128.309	-267.776	-807.947	
<b>12. Flujos de efectivo de activ. de financiación (+/-9+/-10-11)</b>	<b>-13.294</b>	<b>-107.276</b>	<b>-279.870</b>	<b>-473.125</b>	<b>-807.947</b>	
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>E) AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)</b>	<b>-170.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	200.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	



<b>RATIOS</b>		<b>ESCENARIO REALISTA</b>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>A. Análisis Financiero</b>						
<b>Liquidez</b>						
Ratio de Liquidez General	0,28	0,28	0,63	1,98	2,22	
Ratio de tesorería	0,06	0,07	0,10	0,36	0,62	
Periodo Medio de Cobro	32	39	27	31	30	
Periodo Medio de Pago	38	46	31	35	33	
<b>Solvencia</b>						
Ratio de Solvencia	1,59	1,94	2,89	6,72	4,81	
<b>Endeudamiento</b>						
Ratio de Endeudamiento	1,68	1,07	0,53	0,17	0,26	
Grado de Dependencia Financiera	62,7%	51,6%	34,6%	14,9%	20,8%	
Ratio de Cobertura de intereses	- 2,32	6,96	39,32	-	-	
<b>Ratios de Estructura del Activo</b>						
Ratio de Inmovilización	82,7%	85,4%	78,2%	70,5%	53,9%	
<b>B. Análisis Económico</b>						
ROA	-9,32%	16,66%	37,94%	54,15%	76,63%	
Margen	-11,99%	14,58%	20,23%	22,78%	24,85%	
Rotación	0,78	1,14	1,88	2,38	3,08	
ROE	-33,75%	28,81%	55,89%	63,62%	96,76%	
Rentabilidad por dividendos	0,00%	6,87%	32,08%	66,94%	201,99%	
Fondo de Maniobra	- 26.243 € -	66.770 €	300 €	145.008 €	333.987 €	

## 10.2 Escenario pesimista

		CÁLCULO DE EBITDA							ESCENARIO PESIMISTA						
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7	
		5	4	7	6	10	8	12	9	15	11	15	11	15	15
<b>ARTEVITA GALLERY</b>															
<b>INGRESOS</b>															
Nº de exposiciones anuales		5	4	7	6	10	8	12	9	15	11	15	11	15	15
Nº Exposiciones PESIMISTA (-25%)		4	5	5	5	8	8	9	11	11	11	11	11	11	11
Número medio de cuadros por exposición		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Precio medio de los cuadros expuestos		6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.500 €	6.500 €	7.000 €	7.000 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
Porcentaje medio de cuadros vendidos		25%	30%	30%	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Comisión por obra vendida		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Ingresos Exposiciones</b>		<b>59.063 €</b>	<b>99.225 €</b>	<b>99.225 €</b>	<b>99.225 €</b>	<b>195.000 €</b>	<b>195.000 €</b>	<b>252.000 €</b>	<b>252.000 €</b>	<b>337.500 €</b>	<b>337.500 €</b>	<b>337.500 €</b>	<b>337.500 €</b>	<b>337.500 €</b>	<b>337.500 €</b>
Nº obras propias vendidas		5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
Nº obras propias vendidas PESIMISTA (-25%)		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Precio medio obras propias		7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
<b>Ingresos venta obras propias</b>		<b>28.125 €</b>	<b>33.750 €</b>	<b>33.750 €</b>	<b>33.750 €</b>	<b>33.750 €</b>	<b>33.750 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>	<b>39.375 €</b>
<b>INGRESOS GALLERY</b>		<b>87.188 €</b>	<b>132.975 €</b>	<b>132.975 €</b>	<b>132.975 €</b>	<b>228.750 €</b>	<b>228.750 €</b>	<b>291.375 €</b>	<b>291.375 €</b>	<b>376.875 €</b>	<b>376.875 €</b>	<b>376.875 €</b>	<b>376.875 €</b>	<b>376.875 €</b>	<b>376.875 €</b>
<b>COSTES VARIABLES</b>															
14,0%															
<b>Obras propias</b>															
Precio medio de compra		12.190 €	18.591 €	18.591 €	18.591 €	31.981 €	31.981 €	40.737 €	40.737 €	52.691 €	52.691 €	52.691 €	52.691 €	52.691 €	52.691 €
Costes variables Obras propias		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<b>Total Costes Variables Gallery</b>		<b>30.940 €</b>	<b>41.091 €</b>	<b>41.091 €</b>	<b>41.091 €</b>	<b>54.481 €</b>	<b>54.481 €</b>	<b>66.987 €</b>	<b>66.987 €</b>	<b>78.941 €</b>	<b>78.941 €</b>	<b>78.941 €</b>	<b>78.941 €</b>	<b>78.941 €</b>	<b>78.941 €</b>
<b>COSTES FIJOS</b>															
155.666 €		155.666 €	109.996 €	109.996 €	109.996 €	111.693 €	111.693 €	113.424 €	113.424 €	115.189 €	115.189 €	116.989 €	116.989 €	118.826 €	118.826 €
<b>EBITDA GALLERY</b>		<b>- 99.419 €</b>	<b>- 18.113 €</b>	<b>- 18.113 €</b>	<b>- 18.113 €</b>	<b>62.576 €</b>	<b>62.576 €</b>	<b>110.964 €</b>	<b>110.964 €</b>	<b>182.746 €</b>	<b>182.746 €</b>	<b>180.945 €</b>	<b>180.945 €</b>	<b>179.109 €</b>	<b>179.109 €</b>
<b>PUNTO MUERTO</b>		<b>202.765 €</b>	<b>154.031 €</b>	<b>154.031 €</b>	<b>154.031 €</b>	<b>156.004 €</b>	<b>156.004 €</b>	<b>162.375 €</b>	<b>162.375 €</b>	<b>164.427 €</b>	<b>164.427 €</b>	<b>166.520 €</b>	<b>166.520 €</b>	<b>168.655 €</b>	<b>168.655 €</b>



		<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>367.513</b>	<b>625.349</b>	<b>1.134.980</b>	<b>1.763.539</b>	<b>3.217.364</b>	<b>4.288.437</b>	<b>5.062.672</b>
Gallery		87.188	132.975	228.750	291.375	376.875	376.875	376.875
Rent		80.325	92.374	106.230	122.164	140.489	161.562	185.797
Events		200.000	400.000	800.000	1.350.000	2.700.000	3.750.000	4.500.000
<b>VARIACION INTERANUAL INGRESOS</b>		70,2%	81,5%	81,5%	55,4%	82,4%	33,3%	18,1%
<b>COSTES VARIABLES</b>		<b>303.239</b>	<b>444.386</b>	<b>846.674</b>	<b>1.248.459</b>	<b>2.277.962</b>	<b>3.006.246</b>	<b>3.590.226</b>
Gallery		30.940	41.091	54.481	66.987	78.941	78.941	78.941
Rent		14.728	16.937	19.477	22.399	25.759	29.622	34.066
Events		257.572	386.358	772.715	1.159.073	2.173.262	2.897.683	3.477.220
<b>COSTES FIJOS</b>		<b>367.130</b>	<b>289.733</b>	<b>294.427</b>	<b>299.216</b>	<b>304.100</b>	<b>343.198</b>	<b>348.962</b>
Gallery		155.666	109.996	111.693	113.424	115.189	116.989	118.826
Rent		80.777	56.019	56.606	57.205	57.816	58.439	59.075
Events		130.686	123.717	126.128	128.587	131.095	167.770	171.062
<b>EBITDA</b>		<b>302.857</b>	<b>108.769</b>	<b>6.122</b>	<b>215.864</b>	<b>635.302</b>	<b>938.993</b>	<b>1.123.483</b>
Gallery		99.419	18.113	62.576	110.964	182.746	180.945	179.109
Rent		15.180	19.418	30.146	42.560	56.914	73.501	92.656
Events		188.258	110.074	98.843	62.340	395.642	684.547	851.718
<b>INVERSIÓN</b>								
<b>AÑOS DE AMORT.</b>								
<b>AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL</b>		<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>12.880</b>	<b>12.880</b>
Pantallas Sala interactiva	5	960	960	960	960	960	-	-
Cámara acorazada	10	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Acondicionamiento Local	10	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380	9.380
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>		<b>316.697</b>	<b>122.609</b>	<b>19.962</b>	<b>202.024</b>	<b>621.462</b>	<b>926.113</b>	<b>1.110.603</b>
<b>% GASTOS/ INGRESOS</b>								
GASTOS FINANCIEROS	8% (+2%)	49.632	54.130	55.215	39.098	9.000	-	-
INGRESOS FINANCIEROS	0,5% (-1%)	-	-	-	-	97	418	876
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		<b>366.329</b>	<b>176.740</b>	<b>75.177</b>	<b>162.927</b>	<b>612.559</b>	<b>926.531</b>	<b>1.111.479</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>								
<b>BENEFICIO NETO</b>	30%	<b>366.329</b>	<b>176.740</b>	<b>75.177</b>	<b>162.927</b>	<b>565.387</b>	<b>648.572</b>	<b>778.035</b>
<b>ESCUDOS FISCALES</b>								
<b>Reparto de Dividendos</b>		-366329	-543069	-618245	-455319	157240	1083772	2195251
		0%	0%	0%	0%	15%	60%	80%

<b>BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)</b>							
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>							
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>
<b>ACTIVO</b>							
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>650.000</b>	<b>484.829</b>	<b>410.598</b>	<b>338.656</b>	<b>350.650</b>	<b>368.769</b>	<b>393.089</b>
Obras de Arte (-10%)	516.400	446.010	318.518	260.416	286.250	317.249	354.449
Pantallas Sala Interactiva	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Cámara acorazada	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Acondicionamiento Local	93.800	93.800	93.800	93.800	93.800	93.800	93.800
AMORTIZACIONES	-	27.680	41.520	55.360	69.200	82.080	94.960
<b>EXISTENCIAS</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>CLIENTES (+10%)</b>	<b>117.363</b>	<b>63.468</b>	<b>119.738</b>	<b>196.823</b>	<b>384.128</b>	<b>530.435</b>	<b>635.781</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	-	-	-	-	<b>19.406</b>	<b>83.696</b>	<b>175.168</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>850.000</b>	<b>713.133</b>	<b>560.336</b>	<b>565.480</b>	<b>784.184</b>	<b>1.012.900</b>	<b>1.234.038</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>FONDOS PROPIOS</b>							
Capital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reservas	-	-	-	162.927	643.506	902.934	1.058.542
Rtdos. neg. ejercicios ant.	-	366.329	543.069	618.245	618.245	618.245	618.245
Pérdidas y Ganancias	-	176.740	75.177	-	-	-	-
<b>PRÉSTAMOS LARGO PLAZO</b>	<b>450.000</b>	<b>337.500</b>	<b>337.500</b>	<b>225.000</b>	<b>112.500</b>	-	-
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO (-10%)</b>	<b>-</b>	<b>44.735</b>	<b>88.391</b>	<b>132.076</b>	<b>246.424</b>	<b>328.211</b>	<b>393.742</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>339.130</b>	<b>352.690</b>	<b>263.723</b>	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>850.000</b>	<b>713.133</b>	<b>560.336</b>	<b>565.480</b>	<b>784.184</b>	<b>1.012.900</b>	<b>1.234.038</b>

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

## ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>-366.329</b>	<b>-176.740</b>	<b>-75.177</b>	<b>162.927</b>	<b>612.559</b>	<b>926.531</b>	<b>1.111.479</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>63.472</b>	<b>67.970</b>	<b>69.055</b>	<b>52.938</b>	<b>22.743</b>	<b>12.462</b>	<b>12.004</b>
a) Amortización del inmovilizado (+)	13.840	13.840	13.840	13.840	13.840	12.880	12.880
b) Ingresos financieros (-)	0	0	0	0	-97	-418	-876
c) Gastos financieros (+)	49.632	54.130	55.215	39.098	9.000	0	0
d) Otros ingresos y gastos (-/+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>-58.305</b>	<b>39.573</b>	<b>-12.614</b>	<b>-33.401</b>	<b>-72.957</b>	<b>-64.520</b>	<b>-39.815</b>
a) Existencias (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-117.363	53.896	-56.270	-77.086	-187.305	-146.307	-105.346
c) Otros activos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	59.058	-14.323	43.656	43.684	114.348	81.787	65.531
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>-49.632</b>	<b>-54.130</b>	<b>-55.215</b>	<b>-39.098</b>	<b>-56.075</b>	<b>-277.541</b>	<b>-332.568</b>
a) Pagos de intereses (-)	-49.632	-54.130	-55.215	-39.098	-9.000	0	0
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	0	0	0	0	97	418	876
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	0	0	0	0	-47.172	-277.959	-333.444
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0	0	0
<b>5. Flujos de efectivo de activ. de explotación (+/--1+/-2+/-3+/-)</b>	<b>-410.794</b>	<b>-123.327</b>	<b>-73.951</b>	<b>143.365</b>	<b>506.271</b>	<b>596.932</b>	<b>751.100</b>

<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>							<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7						
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>													
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	-45.240	-95.289	-128.672						
b) Inmovilizado material	0	0	0	0	-25.833	-31.000	-37.200						
c) Otros activos	0	0	0	0	-19.406	-64.289	-91.472						
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>	<b>70.390</b>	<b>67.101</b>	<b>60.391</b>	<b>58.102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0	0						
b) Inmovilizado material	70.390	67.101	60.391	58.102	0	0	0						
c) Otros activos	0	0	0	0	0	0	0						
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)</b>	<b>70.390</b>	<b>67.101</b>	<b>60.391</b>	<b>58.102</b>	<b>-45.240</b>	<b>-95.289</b>	<b>-128.672</b>						
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	0	0	0	0	0	0	0						
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>	<b>170.404</b>	<b>56.226</b>	<b>13.560</b>	<b>-201.467</b>	<b>-376.223</b>	<b>-112.500</b>	<b>0</b>						
a) Emisión	0	0	0	0	0	0	0						
2. Deudas con entidades de crédito (+)	282.904	56.226	13.560	0	0	0	0						
4. Otras deudas (+)	0	0	0	0	0	0	0						
b) Devolución y amortización de	-112.500	0	0	-112.500	-112.500	-112.500	0						
2. Deudas con entidades de crédito (-)	0	0	0	-88.967	-263.723	0	0						
4. Otras deudas (-)	0	0	0	0	0	0	0						
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-84.808</b>	<b>-389.143</b>	<b>-622.428</b>						
a) Dividendos (-)	0	0	0	0	-84.808	-389.143	-622.428						
<b>12. Flujos de efectivo de activ. de financiación (+/-9+/-10-11)</b>	<b>170.404</b>	<b>56.226</b>	<b>13.560</b>	<b>-201.467</b>	<b>-461.031</b>	<b>-501.643</b>	<b>-622.428</b>						
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
<b>E) AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)</b>	<b>-170.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	200.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000						
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>						

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS		ESCENARIO PESIMISTA						
	CF <sub>0</sub>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
		CF <sub>1</sub>	CF <sub>2</sub>	CF <sub>3</sub>	CF <sub>4</sub>	CF <sub>5</sub>	CF <sub>5</sub>	CF <sub>5</sub>
<b>BENEFICIO NETO</b>	-	366.329	176.740	75.177	162.927	565.387	648.572	778.035
Gastos financieros		49.632	54.130	55.215	39.098	9.000	-	-
Amortizaciones y provisiones		13.840	13.840	13.840	13.840	13.840	12.880	12.880
Inversiones netas en inmovilizado	-	70.390	67.101	60.391	58.102	25.833	31.000	37.200
Inversiones NOF	-	58.305	39.573	12.614	33.401	72.957	64.520	39.815
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	-	<b>290.771 €</b>	<b>2.096 €</b>	<b>41.655 €</b>	<b>240.565 €</b>	<b>489.437 €</b>	<b>565.932 €</b>	<b>713.900 €</b>
Tasa libre de riesgo								
Prima de riesgo								
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>								
<b>VAN</b>			<b>61,205 €</b>					
<b>TIR</b>			<b>15,40%</b>					
<b>PAYBACK</b>			<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
			<b>AÑOS Y</b>	<b>AÑOS Y</b>	<b>AÑOS Y</b>	<b>AÑOS Y</b>	<b>AÑOS Y</b>	<b>MESES</b>



# RATIOS

## ESCENARIO PESIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>A. Análisis Financiero</b>							
<b>Liquidez</b>							
Ratio de Liquidez General	0,22	0,13	0,19	0,37	1,21	1,96	2,14
Ratio de tesorería	0,04	0,04	0,04	0,05	0,14	0,35	0,52
Periodo Medio de Cobro	58	53	29	33	33	39	42
Periodo Medio de Pago	36	43	29	32	30	35	37
<b>Solvencia</b>							
Ratio de Solvencia	1,05	0,80	0,72	0,91	2,18	3,09	3,13
<b>Endeudamiento</b>							
Ratio de Endeudamiento	20,18	- 5,04	- 3,57	- 11,22	0,84	0,48	0,47
Grado de Dependencia Financiera	95,3%	124,7%	138,9%	109,8%	45,8%	32,4%	31,9%
Ratio de Cobertura de intereses	- 6,10	- 2,01	- 0,11	5,52	70,59	-	-
<b>Ratios de Estructura del Activo</b>							
Ratio de Inmovilización	79,3%	83,8%	73,3%	59,9%	44,7%	36,4%	31,9%
<b>B. Análisis Económico</b>							
ROA	-44,41%	-21,20%	-3,56%	35,73%	73,25%	64,03%	63,05%
Margen	-86,17%	-19,61%	-1,76%	11,46%	17,85%	15,12%	15,37%
Rotación	0,52	1,08	2,03	3,12	4,10	4,23	4,10
ROE					132,95%	94,73%	92,59%
Rentabilidad por dividendos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21,20%	97,29%	155,61%
Fondo de Maniobra	- 194.599 €	- 290.398 €	- 291.344 €	- 168.975 €	187.111 €	315.920 €	447.207 €

## 10.3 Escenario optimista

		CÁLCULO DE EBITDA					ESCENARIO OPTIMISTA					
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
		5	6	7	9	20	10	12	15	15	19	
<b>INGRESOS</b>												
Nº de exposiciones anuales		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Nº Exposiciones OPTIMISTA (+25%)		6	6	9	9	13	13	15	15	19	19	
Número medio de cuadros por exposición		6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.300 €	6.500 €	6.500 €	7.000 €	7.000 €	7.500 €	7.500 €	
Precio medio de los cuadros expuestos		25%	25%	30%	30%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
Porcentaje medio de cuadros vendidos		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Comisión por obra vendida		98.438 €	98.438 €	165.375 €	165.375 €	325.000 €	325.000 €	420.000 €	420.000 €	562.500 €	562.500 €	
<b>Ingresos Exposiciones</b>		5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	
Nº obras propias vendidas		6	6	8	8	8	8	9	9	9	9	
Nº obras propias vendidas OPTIMISTA (+25%)		7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	
Precio medio obras propias		46.875 €	46.875 €	56.250 €	56.250 €	56.250 €	56.250 €	65.625 €	65.625 €	65.625 €	65.625 €	
<b>Ingresos venta obras propias</b>		145.313 €	145.313 €	221.625 €	221.625 €	381.250 €	381.250 €	485.625 €	485.625 €	628.125 €	628.125 €	
<b>INGRESOS GALLERY</b>												
<b>COSTES VARIABLES</b>												
12,4%												
Obras propias		18.047 €	18.047 €	27.525 €	27.525 €	47.350 €	47.350 €	60.313 €	60.313 €	78.011 €	78.011 €	
Precio medio de compra		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	
Costes variables Obras propias		31.250 €	31.250 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	35.000 €	
<b>Total Costes Variables Gallery</b>		49.297 €	49.297 €	57.525 €	57.525 €	77.350 €	77.350 €	95.313 €	95.313 €	113.011 €	113.011 €	
<b>COSTES FIJOS</b>		156.943 €	156.943 €	111.299 €	111.299 €	113.021 €	113.021 €	114.778 €	114.778 €	116.571 €	116.571 €	
<b>EBITDA GALLERY</b>		- 60.928 €	- 60.928 €	52.801 €	52.801 €	190.878 €	190.878 €	275.533 €	275.533 €	398.543 €	398.543 €	
<b>PUNTO MUERTO</b>		214.881 €	214.881 €	161.336 €	161.336 €	163.303 €	163.303 €	171.018 €	171.018 €	173.065 €	173.065 €	

		CÁLCULO DE EBITDA					ESCENARIO OPTIMISTA				
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>		7.500 €		7.500 €		7.500 €		7.500 €		7.500 €	
Precio medio de los cuadros comprados		7%		7%		7%		7%		7%	
Precio servicio de alquiler (% al mes sobre el valor de las obras)		17		20		22		26		30	
Número medio de obras alquiladas cada mes		21		24		28		32		37	
Nº obras alquiladas OPTIMISTA (+25%)		133.875 €		153.956 €		177.050 €		203.607 €		234.148 €	
INGRESOS RENT		18,1%		100%		100%		100%		100%	
<b>COSTES VARIABLES</b>		24.221 €		27.854 €		32.032 €		36.837 €		42.362 €	
18,1%		18%		18%		18%		18%		18%	
<b>COSTES FIJOS</b>		81.953 €		57.219 €		57.830 €		58.453 €		59.089 €	
		61%		37%		33%		29%		25%	
<b>EBITDA RENT</b>		27.701 €		68.883 €		87.187 €		108.317 €		132.697 €	
		21%		45%		49%		53%		57%	
<b>PUNTO MUERTO</b>		100.056 €		69.858 €		70.604 €		71.365 €		72.141 €	
		75%		45%		40%		35%		31%	

		CÁLCULO DE EBITDA					ESCENARIO OPTIMISTA				
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>		200.000 €		200.000 €		400.000 €		450.000 €		675.000 €	
Precio Medio de Eventos		300.000 €		300.000 €		500.000 €		550.000 €		775.000 €	
Precio Medio de Eventos OPTIMISTA (+100.000 €)		2		3		3		4		5	
Número de eventos anuales		600.000 €		900.000 €		1.500.000 €		2.200.000 €		3.875.000 €	
INGRESOS EVENTS		100%		100%		100%		100%		100%	
<b>COSTES VARIABLES</b>		377.485 €		566.227 €		943.712 €		1.384.111 €		2.437.923 €	
62,9%		63%		63%		63%		63%		63%	
<b>COSTES FIJOS</b>		128.234 €		121.215 €		123.576 €		125.984 €		128.440 €	
		21%		13%		8%		6%		3%	
<b>EBITDA EVENTS</b>		94.282 €		212.558 €		432.712 €		689.905 €		1.308.637 €	
		16%		24%		29%		31%		34%	
<b>PUNTO MUERTO</b>		345.775 €		326.849 €		333.215 €		339.709 €		346.332 €	
		58%		36%		22%		15%		9%	

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

## ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>879.188</b>	<b>1.275.581</b>	<b>2.058.300</b>	<b>2.889.232</b>	<b>4.737.273</b>
Gallery	145.313	221.625	381.250	485.625	628.125
Rent	133.875	153.956	177.050	203.607	234.148
Events	600.000	900.000	1.500.000	2.200.000	3.875.000
<b>VARIAACION INTERANUAL INGRESOS</b>	<b>45,1%</b>	<b>61,4%</b>	<b>40,4%</b>	<b>64,0%</b>	
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>451.003</b>	<b>651.606</b>	<b>1.053.094</b>	<b>1.516.261</b>	<b>2.593.297</b>
Gallery	49.297	57.525	77.350	95.313	113.011
Rent	24.221	27.854	32.032	36.837	42.362
Events	377.485	566.227	943.712	1.384.111	2.437.923
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>367.130</b>	<b>289.733</b>	<b>294.427</b>	<b>299.216</b>	<b>304.100</b>
Gallery	156.943	111.299	113.021	114.778	116.571
Rent	81.953	57.219	57.830	58.453	59.089
Events	128.234	121.215	123.576	125.984	128.440
<b>EBITDA</b>	<b>61.054</b>	<b>334.242</b>	<b>710.778</b>	<b>1.073.755</b>	<b>1.839.876</b>
Gallery	60.928	52.801	190.878	275.533	398.543
Rent	27.701	68.883	87.187	108.317	132.697
Events	94.282	212.558	432.712	689.905	1.308.637
<b>AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>	<b>13.840</b>
Pantallas Sala interactiva	5	960	960	960	960
Cámara acorazada	10	3.500	3.500	3.500	3.500
Acondicionamiento Local	10	9.380	9.380	9.380	9.380
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>47.214</b>	<b>320.402</b>	<b>696.938</b>	<b>1.059.915</b>	<b>1.826.036</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-</b>	<b>20.389</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>-</b>	<b>159</b>	<b>199</b>	<b>542</b>	<b>2.238</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>26.825</b>	<b>307.061</b>	<b>690.387</b>	<b>1.060.457</b>	<b>1.828.275</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>	<b>-</b>	<b>8.048</b>	<b>207.116</b>	<b>318.137</b>	<b>548.482</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>18.778</b>	<b>214.943</b>	<b>483.271</b>	<b>742.320</b>	<b>1.279.792</b>
<b>ESCONDOS FISCALES</b>	<b>18778</b>	<b>233720</b>	<b>716992</b>	<b>1459312</b>	<b>2739104</b>
Reparto de Dividendos	0%	20%	60%	70%	80%

<b>BALANCE DE SITUACIÓN (TRAS LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS)</b>					
<b>ESENARIO OPTIMISTA</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PARTIDA 1/1/AÑO 1</b>	<b>650.000</b>	<b>722.922</b>	<b>771.632</b>	<b>824.724</b>	<b>887.857</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>516.400</b>	<b>617.002</b>	<b>679.552</b>	<b>746.484</b>	<b>823.457</b>
Obras de Arte (+15%)	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Pantallas Sala interactiva	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Cámara acorazada	93.800	93.800	93.800	93.800	93.800
Acondicionamiento Local	-	27.680	41.520	55.360	69.200
AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
EXISTENCIAS	-	-	-	-	-
CLIENTES	111.156	125.330	202.254	291.967	503.887
TESORERÍA	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	-	10.580	13.288	36.128	149.221
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>823.526</b>	<b>888.832</b>	<b>1.017.174</b>	<b>1.182.820</b>	<b>1.570.965</b>
<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>400.000</b>	<b>590.732</b>	<b>784.040</b>	<b>1.006.736</b>	<b>1.262.695</b>
Capital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reservas	18.778	190.732	384.040	606.736	862.695
Rtdos. neg. ejercicios ant.	-	-	-	-	-
Pérdidas y Ganancias	-	-	-	-	-
<b>PRÉSTAMOS LARGO PLAZO</b>	<b>450.000</b>	<b>225.000</b>	<b>112.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
PROVEEDORES CORTO PLAZO	-	73.100	120.633	176.084	308.271
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>850.000</b>	<b>888.832</b>	<b>1.017.174</b>	<b>1.182.820</b>	<b>1.570.965</b>

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>26.825</b>	<b>307.061</b>	<b>690.387</b>	<b>1.060.457</b>	<b>1.828.275</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>34.229</b>	<b>27.181</b>	<b>20.391</b>	<b>13.298</b>	<b>11.602</b>
a) Amortización del inmovilizado (+)	13.840	13.840	13.840	13.840	13.840
b) Ingresos financieros (-)	0	-159	-199	-542	-2.238
c) Gastos financieros (+)	20.389	13.500	6.750	0	0
d) Otros ingresos y gastos (-/+)	0	0	0	0	0
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>-46.223</b>	<b>-6.007</b>	<b>-29.391</b>	<b>-34.263</b>	<b>-79.733</b>
a) Existencias (+/-)	0	0	0	0	0
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-111.156	-14.174	-76.924	-89.713	-211.920
c) Otros activos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	64.933	8.167	47.534	55.450	132.187
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0	0
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>-28.437</b>	<b>-105.460</b>	<b>-213.667</b>	<b>-317.595</b>	<b>-546.244</b>
a) Pagos de intereses (-)	-20.389	-13.500	-6.750	0	0
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	0	159	199	542	2.238
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-8.048	-92.118	-207.116	-318.137	-548.482
e) Otros pagos(cobros)(-/+)	0	0	0	0	0
<b>5. Flujos de efectivo de activ. de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-)</b>	<b>-13.605</b>	<b>222.776</b>	<b>467.720</b>	<b>721.897</b>	<b>1.213.899</b>
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>	<b>-46.210</b>	<b>-64.972</b>	<b>-65.258</b>	<b>-89.773</b>	<b>-190.065</b>
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0
b) Inmovilizado material	-46.210	-54.392	-62.550	-66.933	-76.973
c) Otros activos	0	-10.580	-2.708	-22.840	-113.093
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0
b) Inmovilizado material	0	0	0	0	0
c) Otros activos	0	0	0	0	0
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)</b>	<b>-46.210</b>	<b>-64.972</b>	<b>-65.258</b>	<b>-89.773</b>	<b>-190.065</b>
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	0	0	0	0	0
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>	<b>-110.185</b>	<b>-114.815</b>	<b>-112.500</b>	<b>-112.500</b>	<b>0</b>
a) Emisión					
2. Deudas con entidades de crédito (+)	0	0	0	0	0
4. Otras deudas (+)	2.315	0	0	0	0
b) Devolución y amortización de					
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-112.500	-112.500	-112.500	-112.500	0
4. Otras deudas (-)	0	-2.315	0	0	0
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos</b>	<b>0</b>	<b>-42.989</b>	<b>-289.963</b>	<b>-519.624</b>	<b>-1.023.834</b>
a) Dividendos (-)	0	-42.989	-289.963	-519.624	-1.023.834
<b>12. Flujos de efectivo de activ. de financiación (+/-9+/-10-11)</b>	<b>-110.185</b>	<b>-157.804</b>	<b>-402.463</b>	<b>-632.124</b>	<b>-1.023.834</b>
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/- D)</b>	<b>-170.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	200.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>

## ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	CF <sub>1</sub>	CF <sub>2</sub>	CF <sub>3</sub>	CF <sub>4</sub>	CF <sub>5</sub>
<b>BENEFICIO NETO</b>	18.778	214.943	483.271	742.320	1.279.792
Gastos financieros	20.389	13.500	6.750	-	-
Amortizaciones y provisiones	13.840	13.840	13.840	13.840	13.840
Inversiones netas en inmovilizado	-	54.392	62.550	66.933	76.973
Inversiones NOF	46.223	6.007	29.391	34.263	79.733
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	-	<b>181.884 €</b>	<b>411.920 €</b>	<b>654.964 €</b>	<b>1.136.926 €</b>

Tasa libre de riesgo	4%
Prima de riesgo	10%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	<b>14%</b>

**VAN** **711.679 €**

**TIR** **36,99%**

**PAYBACK** **3** **AÑOS Y** **2** **MESES**

## RATIOS ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>A. Análisis Financiero</b>					
<b>Liquidez</b>					
Ratio de Liquidez General	0,35	0,56	1,05	2,03	2,22
Ratio de tesorería	0,07	0,14	0,19	0,38	0,58
Periodo Medio de Cobro	23	34	29	31	31
Periodo Medio de Pago	26	39	34	36	34
<b>Solvencia</b>					
Ratio de Solvencia	2,03	2,98	4,36	6,72	5,10
<b>Endeudamiento</b>					
Ratio de Endeudamiento	0,97	0,50	0,30	0,17	0,24
Grado de Dependencia Financiera	49,1%	33,5%	22,9%	14,9%	19,6%
Ratio de Cobertura de intereses	2,99	24,76	105,30		
<b>Ratios de Estructura del Activo</b>					
Ratio de Inmovilización	82,9%	81,3%	75,9%	69,7%	56,5%
<b>B. Análisis Económico</b>					
ROA	4,76%	25,70%	48,17%	62,76%	81,47%
Margen	4,45%	17,91%	23,81%	25,69%	27,02%
Rotación	1,07	1,44	2,02	2,44	3,02
ROE	4,48%	36,39%	61,64%	73,74%	101,35%
Rentabilidad por dividendos	0,00%	10,75%	72,49%	129,91%	255,96%
Fondo de Maniobra	73.908 €	92.810 €	124.909 €	182.012 €	374.838 €