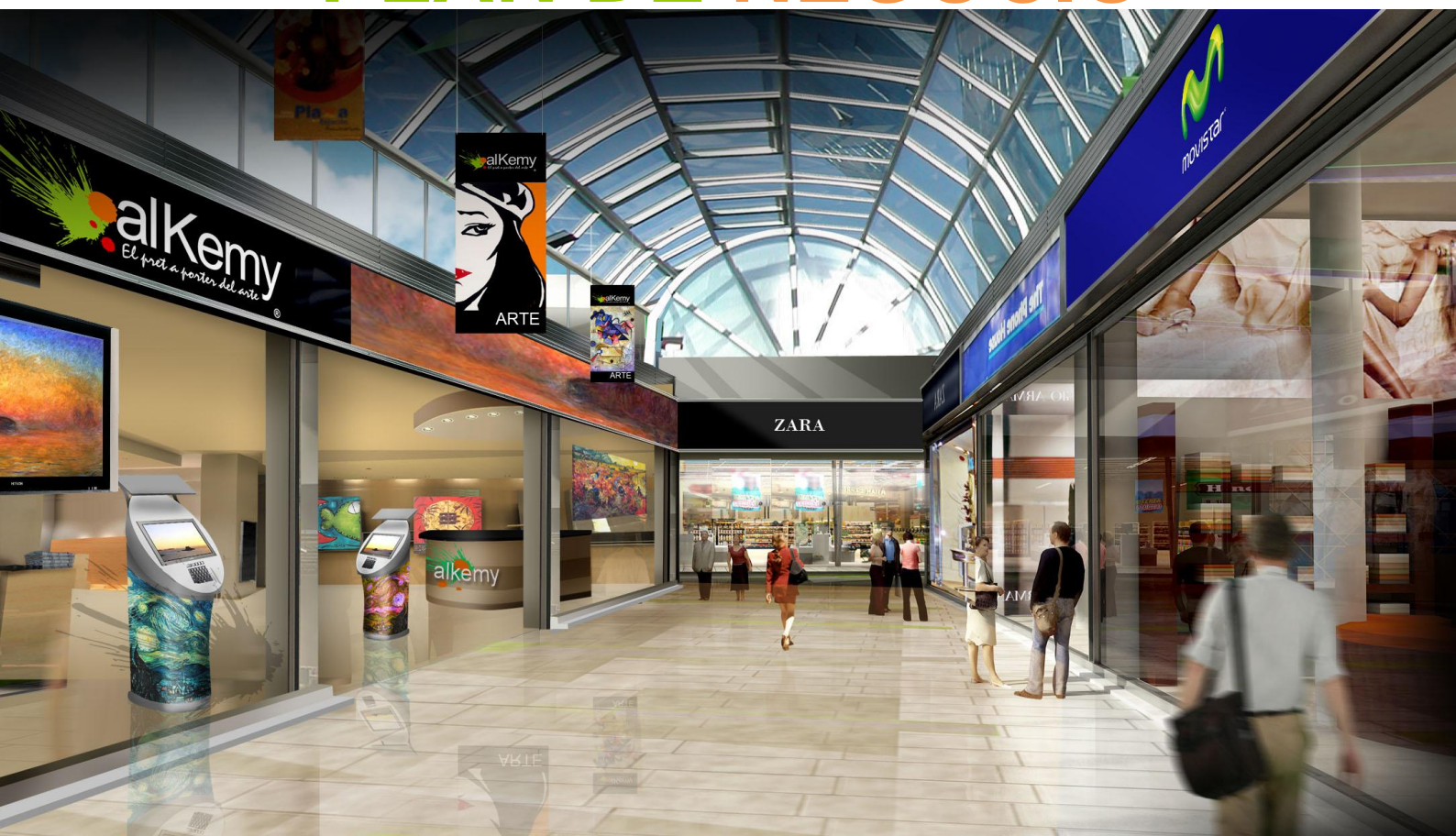









eoí | escuela
de negocios

PLAN DE NEGOCIO



Executive MBA Septiembre 07/08

-  AMPARO FUENTES
-  BEGOÑA SOLANO
-  RAFAEL DE LA FUENTE
-  RICARDO SANCHEZ
-  YVAN MINOT

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.1 - Entorno económico	7
1.1.1 - Situación económica mundial y española	7
1.1.2 - Mercado laboral	9
1.1.3 - Inflación	10
1.1.4 - Indicadores de especial relevancia para la actividad prevista	11
1.1.5 - Resumen macroeconómico	15
1.2 - Entorno socio demográfico.....	16
1.2.1 - Aspectos sociales	16
1.2.2 - Aspectos demográficos	21
1.3 - Entorno Tecnológico	23
1.3.1 - Creciente desarrollo de las TIC	23
1.3.2 - Uso de Internet en España	23
1.3.3 - Utilización de servicios de Internet	24
1.3.4 - Estadísticas de compras por Internet	24
1.4 - Entorno legal	25
2 - ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
2.1 – Aspectos generales.....	28
2.1.1 - Consideraciones previas	28
2.1.2 - Tipología del producto	28
2.1.3 - Percepción de la demanda	31
2.1.4 - Descripción de la oferta	31
2.2 - Análisis de los clientes	34
2.3 – Principales competidores	45
2.3.1 - Galerías tradicionales de arte.....	46
2.3.2 – Empresas que comercializan arte por Internet	48
2.3.3 – Otros competidores.....	51
2.3.4 - Empresas de elementos de decoración.....	52
2.4 - Análisis de los proveedores	54
2.4.1 – Los canales de distribución actuales	54
2.4.2 - Proveedores de obras de arte	54
2.4.2.1 - Proveedor individual.....	54
2.4.2.2 - Proveedor “institucional”	55
2.4.2.3 - Resumen del anÁlisis de los proveedores de obras de arte	56
2.4.3 - Otros proveedores	57
2.5 - Productos sustitutivos	57
3 - ANÁLISIS DAFO.....	58
3.1 - Debilidades	59
3.2 - Amenazas	59
3.3 - Fortalezas	60
3.4 - Oportunidades.....	60
3.5 – Matriz de confrontaciÓn (Q-DAFO)	61
3.6 - Conclusiones del análisis DAFO	63
4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	64

4.1 - Análisis interno	65
4.1.1 - Misión del negocio	65
4.1.2 - Visión del negocio.....	65
4.1.3 - Valores	65
4.1.4 – Modelo de negocio.....	66
4.1.5 - Portfolio de servicios.....	67
4.2 – Objetivos estratÉgicos.....	68
4.2.1 – Objetivos de posicionamiento	68
4.2.2 – Objetivos de ventas y rentabilidad	68
5. PLAN DE MARKETING	70
5.1 Investigación de mercado.....	71
5.1.1 Objetivos de la encuesta.....	71
5.1.2 Metodología de la realización	71
5.1.3 Resultados de la encuesta.....	71
5.2 Estrategia de marketing.....	75
5.2.1 estrategia	75
5.2.2 Acciones clave	75
5.2.3 Atributos y diferenciación.....	76
5.3 Marca y USP	77
5.3.1 Objetivo.....	77
5.3.2 La elección del nombre.....	77
5.3.3 Posicionamiento	77
5.4 Productos y servicios	78
5.4.1 Concepto del negocio	78
5.4.2 Target	78
5.4.3 Venta de obra original.....	79
5.4.4 Venta de obra seriada.....	82
5.4.5 Servicio de enmarcación.....	86
5.4.6 La franquicia	87
5.4.6.1 Factores estratÉgicos	88
5.4.6.2 La concesión de la franquicia	90
5.4.6.3 Descripción del producto	91
5.4.6.4 Business case de la franquicia	94
5.5 Precio	97
5.5.1 Estrategia.....	97
5.5.2 Valoración de la obra original	97
5.5.3 Coste de la obra original	99
5.5.4 Línea base de fijación de PVP	99
5.5.5 Política de revisión de precios	100
5.6 Plaza	101
5.6.1 Nuestras galerías.....	101
5.6.2 Nuestra página web	108
5.6.3 Nuestra sede central.....	110
5.6.4 Resumen de costes	111
5.7 Plan comercial.....	112
5.8 Promoción	115
5.8.1 Claves de la estrategia	115

5.8.2	Objetivos generales	117
5.8.3	Acciones de comunicación	120
5.8.3.1	Fase I. Inicio de catálogo	121
5.8.3.1.1	Creación de la imagen de marca	121
5.8.3.1.2	Agencia de comunicación	124
5.8.3.1.3	Captación del talento artístico.....	124
5.8.3.2	Fase II. Apertura de las 5 primeras tiendas y 4 franquicias piloto	128
5.8.3.2.1	Actividades en plaza	128
5.8.3.2.2	Página web y campañas en Internet.....	131
5.8.3.2.3	Actividades en el centro comercial	133
5.8.3.2.4	Acciones generales de comunicación.....	133
5.8.3.2.5	Comunicación y franquicia.....	137
5.8.3.3	Fase III. ExpansiÓN de la marca	139
5.8.4	Cronograma de acciones Fase I y Fase II	140
6.	PLAN DE OPERACIONES	146
6.1	Estructura empresarial	147
6.1.1	Descripción de la estructura empresarial	147
6.1.2	JustificaciÓN de la estructura empresarial	147
6.1.3	Principios operativos básicos de la estructura empresarial	148
6.2	Plan general de operaciones.....	149
6.2.1	Procesos operativos claves	149
6.2.2	Proceso de gestión de los proveedores.....	150
6.2.2.1	Selección de proveedores	150
6.2.2.2	Proceso de firma de contrato	159
6.2.3	Proceso de gestión de los catálogos	162
6.2.4	Proceso de venta de obras originales.....	167
6.2.5	Proceso de venta de obras seriadas.....	170
6.2.6	Proceso de servicio de enmarcación	173
6.3	Plan de sistemas para ALKEMY S.L.	176
6.3.1	Hardware	176
6.3.1.1	Línea Telefónica.....	176
6.3.1.2	Seguridad de red.....	176
6.3.1.3	Networking	177
6.3.1.4	Hardware en GALERÍAs	179
6.3.1.5	Hardware en la oficina central.....	179
6.3.1.6	Sistema de copia de seguridad de datos	180
6.3.2	Software.....	180
6.3.2.1	Navegación por Internet.....	180
6.3.2.2	Correo electrónico	180
6.3.2.3	Programa Chat entre galerías	180
6.3.2.4	Ofimática	181
6.3.3	Planes de contingencia.....	181
6.4	CAPEX ALKEMY.....	181
7.	PLAN DE RR.HH.	183
7.1	Organigrama	184
7.2	Necesidades de personal	185
7.2.1	Descripción de puestos.....	185

7.2.2 Política retributiva	199
7.3 Política de personal	204
7.3.1 Selección	204
7.3.2 Contratación	205
7.3.3 Formación	206
7.4 Servicios a subcontratar	207
7.5 Varios	207
8. PLAN FINANCIERO	211
8.1 Viabilidad económica del proyecto ALKEMY	212
8.2 Plan Financiero	213
8.2.1 Cuentas de pérdidas y ganancias	213
8.2.2 Balance	217
8.2.3 Movimientos de tesorería	221
8.2.4 Fuentes de financiación	222
8.3 Ratios	222
8.3.1 Ratios de liquidez	222
8.3.2 Ratio de Solvencia	222
8.3.3 Ratio de endeudamiento	223
8.3.4 Ratios de Rentabilidad	223
8.4 Análisis de escenarios	224
8.4.1 Escenario pesimista	224
8.4.2 Escenario optimista	225
8.5. Plan de contingencia	227
8.6 Resumen del plan financiero	228

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 - ENTORNO ECONÓMICO

1.1.1 - SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL Y ESPAÑOLA

La situación mundial económica se viene resintiendo desde el pasado verano de 2007. Comenzó con impagos de préstamos hipotecarios de alto riesgo en Estados Unidos llamados subprime y se expandió poco a poco al resto de los mercados.

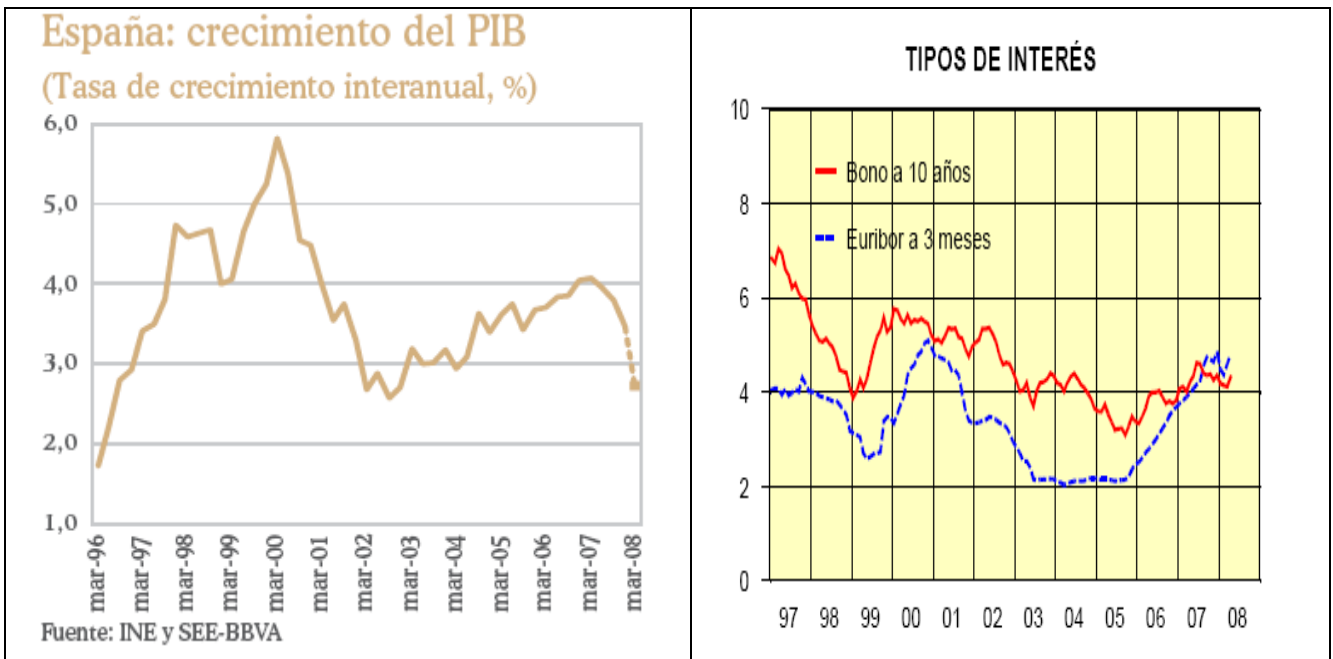
Esta crisis crediticia llega a Europa y por tanto a España, la cual se ve incrementada por el frenazo en seco que se produce en el sector de la construcción, el bien llamado principal motor de la economía española.

El panorama económico en España actual se ve por tanto enmarcado dentro de una crisis crediticia mundial junto con una profunda crisis en el sector de la construcción, contribuyendo esto a un notable decremento en la confianza por parte del consumidor, a la par que comienzan a incrementarse las cifras de paro laboral en un entorno de elevada inflación.

Desde comienzos de 2007 era de prever que la economía española iniciaría una fase de desaceleración, que por aquel entonces se estimaba que sería cíclica y suave. Cíclica, en cuanto que después de unos años de expansión sostenida, se estaban agotando algunos de los factores que habían impulsado la fase anterior, en especial, unos tipos de interés históricamente bajos. La subida de tipos comenzaba a tensionar las condiciones financieras en las que los hogares toman tanto sus decisiones de gasto en bienes y servicios de consumo, como de inversión en vivienda. Se calificó igualmente de suave, porque en ausencia de shocks externos, y en presencia de un proceso de ajuste gradual del sector de la construcción residencial, el resto de la economía continuaba mostrando elementos de fortaleza para poder continuar creciendo a tasas no alejadas de su potencial. Sin embargo, parte de los riesgos que se apuntaban desde mediados de 2007, derivados de un ajuste de la construcción más intenso y de la crisis financiera global surgida el verano pasado, podrían estar materializándose, deteriorando de forma más intensa la situación coyuntural.

En los primeros meses de 2008, la economía española ha experimentado un deterioro de su situación coyuntural. Tres elementos están detrás de esta circunstancia. Por una parte, existe un proceso propio de desaceleración cíclica, como consecuencia del agotamiento de algunos factores que habían impulsado la fase expansiva anterior. En segundo lugar, la economía española se ve afectada por un deterioro de la economía global, donde la crisis financiera juega un papel esencial. Por último, la fase de desaceleración se intensifica por el ajuste del sector de la construcción residencial, que puede ir más allá de la corrección que se observa en sus determinantes de medio plazo.

En definitiva, el comienzo de 2008 se ha caracterizado por una intensificación del deterioro coyuntural. Según las previsiones del gobierno español, el crecimiento del PIB esperado para el año 2008 se quedará en un 1,6%, previendo a su vez que la cifra para 2009 se quede en un 1%, el crecimiento más bajo desde finales de 2002. La moderación del crecimiento se observa en mayor medida al analizar las tasas trimestrales. El crecimiento avanzado de 0,3% inter trimestral (desde el 0,8% del trimestre anterior) supone, de confirmarse con el dato final, el menor crecimiento en un trimestre desde el tercero de 1995. De hecho, si se realiza una comparación entre los puntos de partida y los ritmos de desaceleración posterior de la economía española en los distintos ciclos, se observa que el proceso actual se sitúa a medio camino entre la recesión de 1991-1993, y la desaceleración experimentada a partir de 2000. En el gráfico adjunto se recoge cómo ha evolucionado la tasa de crecimiento del PIB a lo largo de los trimestres una vez alcanzado el máximo de crecimiento, y ello para tres fases cíclicas de la economía española. El máximo del presente ciclo se alcanzó en el primer trimestre de 2007, con un 4,1%. Como se observa, el ritmo de la desaceleración está aumentando en intensidad, aunque todavía no ha adquirido los niveles de la recesión de 1993.

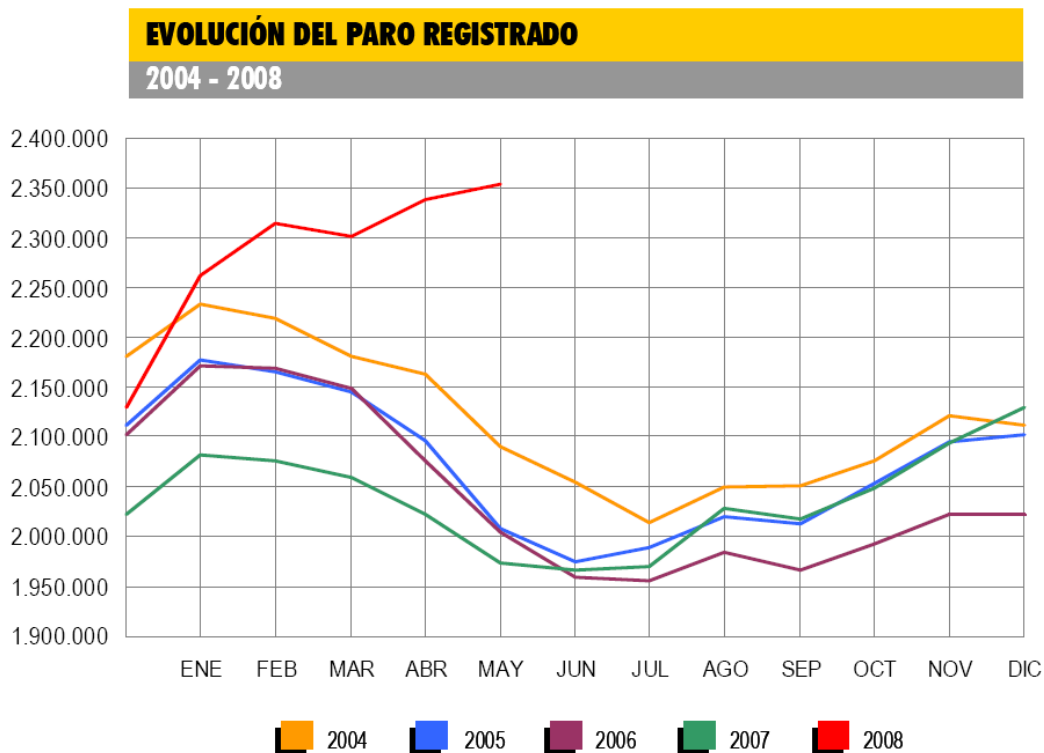


El Euribor a su vez, tras una leve disminución en el inicio del año, ha mantenido una escalada progresiva y se sitúa a finales del mes de Julio en un nivel cercano al 5,4%. La tónica de control deficitario del BCE, y las expectativas de rebaja iniciales se han visto contrarrestadas por la decisión del banco en mantener al alza el precio del dinero. La crisis de liquidez y el alejamiento de las perspectivas de un recorte de tipos continúan impulsando el Euribor al alza.

1.1.2 - MERCADO LABORAL

El paro registrado continúa su ascenso exceptuando el incremento menor ocurrido durante el mes de marzo debido a los contratos durante el período de la Semana Santa, y es previsible que durante la época de verano vuelva a disminuir por el aporte laboral a los trabajos temporales relacionados con el turismo.

El número de desempleados registrados en las Oficinas de los Servicios Públicos de Empleo, al finalizar el mes de mayo, se vio incrementado en 15.058 personas en relación con el mes anterior. En valores relativos, el aumento del paro es de un 0,64%. De esta forma el paro registrado se ha situado en 2.353.575 personas. Según las previsiones del gobierno de España, se calcula que el empleo solo crecerá el 0,2% en 2008 y caerá en medio punto en 2009, con lo que la tasa de paro estará en el 10,4% este año y se elevará hasta en 12,5% el próximo.



1.1.3 - INFLACIÓN

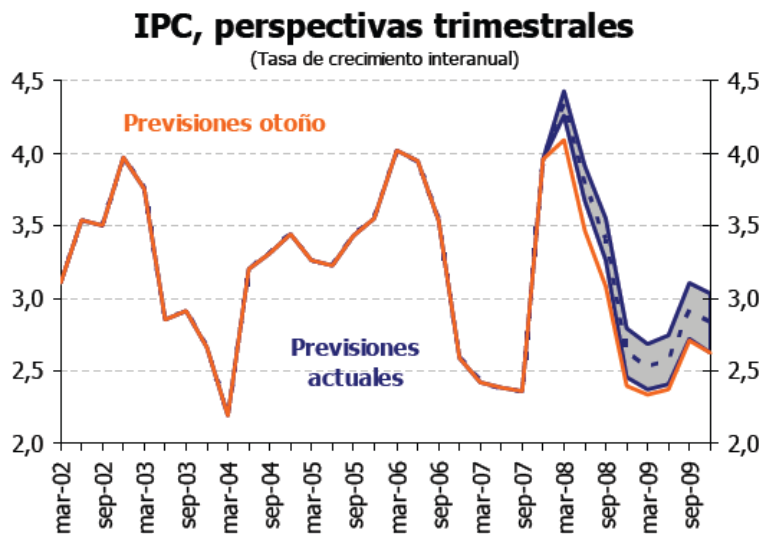
Según el Instituto Nacional de Estadística la inflación española a mediados de 2008 se sitúa en el 4,4%. El dato es negativo porque se trata del nivel más alto desde enero de 1997 (fecha en que comenzó a calcularse este indicador).

En general los últimos datos de coyuntura disponibles muestran que la fuerte subida de la inflación y los elevados tipos de interés están afectando negativamente a la capacidad de gasto de consumo de los hogares. Se trata de una caída en el crecimiento del consumo pero también en la construcción, lo que supone una disminución de la demanda en esos sectores de la economía lo que le impedirá a las empresas aumentar las ventas, su producción y el empleo. Las perspectivas de futuro no son buenas: un crecimiento económico para 2008 inferior al 2%, un crecimiento para el 2009 cercano al 1% y un aumento del paro en 2008 y también en 2009.

Nuevas previsiones inflación

2008: Tensiones en energía y alimentos impulsan la inflación hasta un intervalo entre 3,6% y 3,8%

2009: Efectos base y menores crecimientos en los precios de la energía llevarán a una moderación hasta un rango entre 2,5% y 2,9%.



Fuente: INE y SEE BBVA

1.1.4 - INDICADORES DE ESPECIAL RELEVANCIA PARA LA ACTIVIDAD PREVISTA

a. Tipos de interés

Por lo que se refiere a los tipos de interés en los mercados monetarios del área euro, los rendimientos de los depósitos (Euribor) han vuelto a subir durante la última etapa del primer semestre de 2008 en todos los plazos (entre 3 y 6 puntos básicos). En el plazo a un año, aunque el último dato de julio expresa una rebaja de 4 puntos básicos, el tipo se situó en el 5,387%, nivel muy superior del existente hace un año.



Fuente: www.bolsamania.com

A pesar de la tendencia alcista en la que se encuentra el Euribor, muchas previsiones de analistas apuntan a un comienzo hacia tendencia bajista a finales del 2008, lo cual impacta positivamente a la hora de efectuar las inversiones iniciales necesarias para el lanzamiento de un nuevo negocio.

b. Renta disponible en España

Con el objeto de evaluar el potencial de gasto privado que tienen los consumidores es básico analizar el indicador de renta disponible.

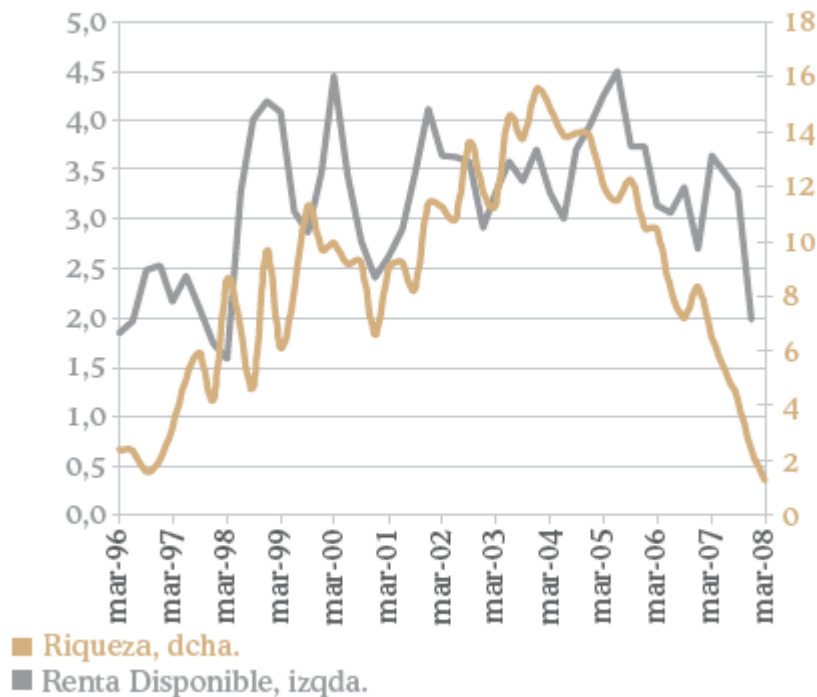
El gasto en consumo de los hogares, aún creciendo a tasas relativamente elevadas, superiores al 3% en promedio en 2007, mantiene un perfil de desaceleración desde la segunda mitad de 2005, que se intensifica en los datos más recientes en respuesta a la evolución de sus fundamentos. Así, la renta disponible de los hogares seguirá ralentizándose dadas las perspectivas de menor aumento del empleo, principal determinante de la renta salarial.

Al freno del empleo ha de añadirse el drenaje que supone el aumento de la inflación (un punto porcentual más que en 2007) y la disminución en la capacidad de compra de los hogares.

Este freno es especialmente intenso, dado que las subidas de precios se acumulan en los componentes de la cesta de consumo más habitual, alimentos y energía. Todo ello, junto al acusado deterioro de la confianza de las familias, resulta coherente con el ajuste que se está produciendo en la compra de bienes de consumo duradero como automóviles o equipamiento del hogar.

Renta y Riqueza en manos de los Hogares

(Tasa de crecimiento real, %)

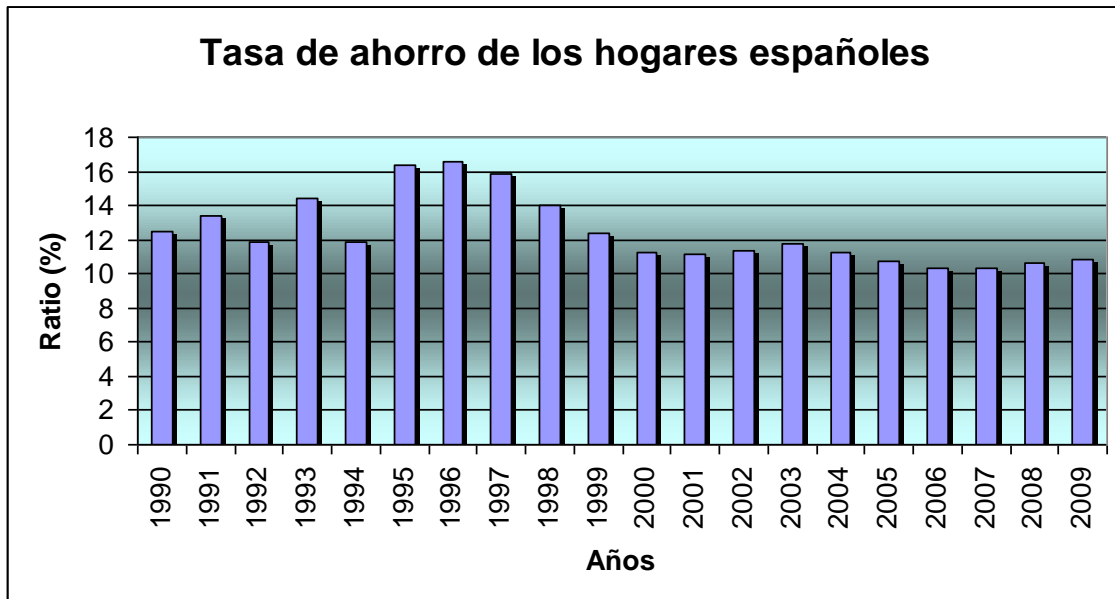


Fuente: SEE-BBVA

c. Ahorro

Por otro lado, las previsiones de ahorro familiar experimentan un suave incremento influenciado en parte por la disminución en la confianza de los consumidores dado el escenario de crisis crediticia que todavía queda presente. No obstante el incremento de renta per cápita previsto es algo superior al incremento en ahorro, lo cual hace prever todavía un ligero aumento del consumo.

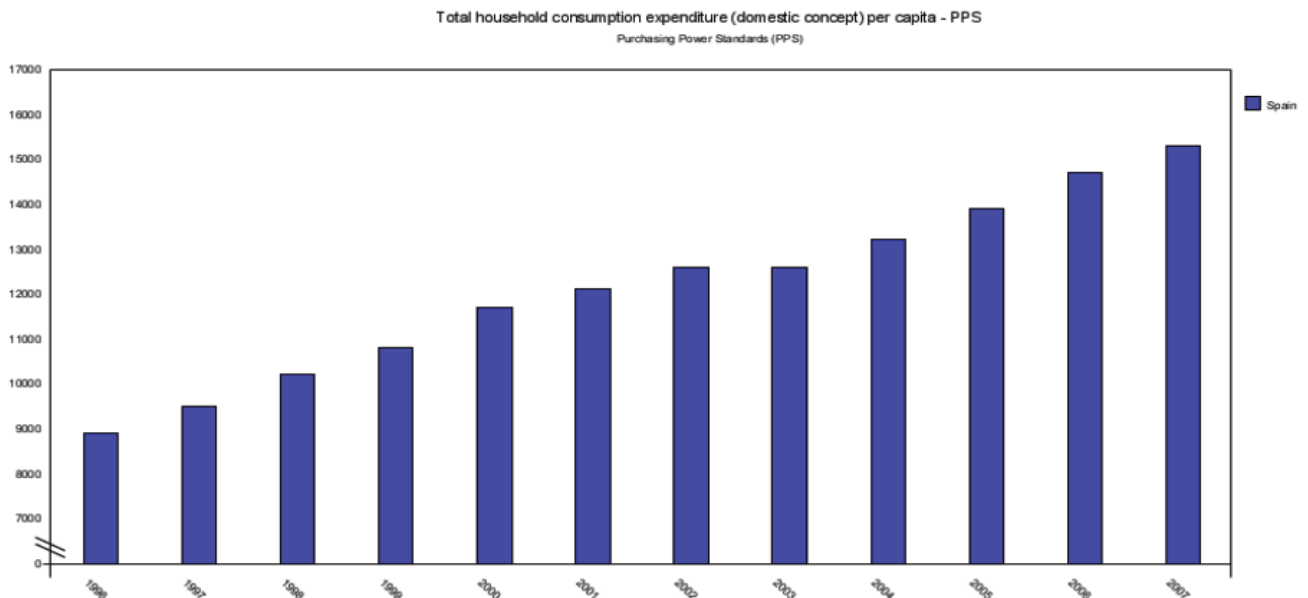
De manera gráfica, en la figura siguiente se representa la evolución de la tasa de ahorro de los hogares españoles anualmente, tomando los datos desde el año 1990 y previendo el comportamiento durante el año 2009.



Fuente: OECD Economic Outlook B2 Database

d. Gasto en hogares

En la figura siguiente podemos comprobar la tendencia alcista del consumo de los hogares en España, lo cual es un factor positivo para la creación de nuevos negocios como el que presentamos.



Source: Eurostat/CH: Secrétariat de l'Etat à l'Economie/US: Bureau of Economic Analysis/JP: Economic and Social Research Institute

La encuesta de presupuestos familiares de 2006 publicada por el INE permite observar la distribución del gasto de consumo anual de los hogares. De estos datos deducimos que el

gasto en mobiliario y equipamiento de vivienda se encuentra detrás de la alimentación y los artículos de vestir, y a la vez experimentando un ligero incremento en el período 2005-2006 (últimos datos suministrados por INE).

Igualmente los consumos medios más altos los encontramos en núcleos de población de más de 100.000 habitantes y en especial depende del tamaño o tipo de hogar, es decir, del número de personas que forman la unidad familiar.

Gastos medios e índice por tipo de hogar

Tipo de hogar	Gasto medio por hogar (euros)	Gasto medio por persona (GMP) (euros)	Índice sobre la media del GMP
TOTAL	29.393,93	10.632,15	100
Persona sola de menos de 65 años	19.660,47	19.660,47	184,92
Persona sola de 65 o más años	12.328,53	12.328,53	115,96
Pareja sin hijos	26.149,44	13.074,72	122,97
Pareja con un hijo	33.166,51	11.055,50	103,98
Pareja con dos hijos	38.734,24	9.683,56	91,08
Pareja con tres o más hijos	41.934,62	8.017,82	75,41
Un adulto con hijos	25.028,96	10.256,56	96,47
Otro tipo de hogar	32.798,17	8.480,74	79,77

Distribución porcentual del gasto por grupos

Grupos de gasto	Distribución porcentual	
	Año 2005	Año 2006
TOTAL	100,00	100,00
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	16,49	14,04
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	2,09	1,78
3. Artículos de vestir y calzado	6,66	6,66
4. Vivienda, agua, electricidad y combustibles	32,12	26,39
5. Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda	4,61	5,78
6. Salud	2,21	2,88
7. Transportes	10,91	14,31
8. Comunicaciones	2,77	2,91
9. Ocio, espectáculos y cultura	6,13	6,75
10. Enseñanza	1,03	0,92
11. Hoteles, cafés y restaurantes	8,81	9,61
12. Otros bienes y servicios	6,17	7,96

Fuente: INE

1.1.5 - RESUMEN MACROECONÓMICO

A pesar de la actual crisis económica, las previsiones de los analistas apuntan a una estabilización del Euribor a final del 2008 lo cual hace prever una recuperación en las inversiones y por tanto una dinamización del sector empresarial, lo que cabe interpretar como una reactivación de la economía y un empuje para futuros negocios como el que se presenta.

Como resumen macroeconómico, se pueden analizar en la siguiente tabla los principales indicadores de la economía española desde el año 2006, y con previsión de finales de 2008 y 2009.

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS (FUNCAS)
Gabinete de Coyuntura y Estadística

PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. RESUMEN								
Variación interanual en porcentaje, salvo indicación en contrario								
Fecha de actualización: 30-05-08								
Indicador	2006	2007	2008(2)	Penúlt. dato	Último dato	Periodo últ. dato	Previsiones FUNCAS (2)	
							2008	2009
1.- PIB (serie c.v.e. y calendario)	3,9	3,8	2,7	3,5	2,7	I.T. 08	1,6	0,4
- Demanda nacional (3)	5,1	4,6	3,0	3,9	3,0	I.T. 08	1,6	0,1
- Saldo exterior (3)	-1,2	-0,7	-0,3	-0,4	-0,3	I.T. 08	0,0	0,3
1.b.- PIB (precios corrientes, miles millones euros)	981,0	1049,8	271,6	268,3	271,6	I.T. 08	1095,7	1128,8
2.- IPI (filtrado calendario)	3,9	1,9	-0,2	1,9	-2,6	mar-08	-0,7	-0,8
3.- Empleo (puestos trabajo e.t.c., Cont. Nacional)	3,2	3,0	1,7	2,5	1,7	I.T. 08	0,4	-0,9
4.- Tasa de paro (EPA, % poblac. activa, c.v.e.)	8,5	8,3	9,3	8,5	9,3	I.T. 08	10,2	12,5
5.- IPC - Total	3,5	2,8	4,3	4,5	4,2	abr-08	4,3	2,9
5.b.- IPC - Inflación subyacente	2,9	2,7	3,2	3,4	3,1	abr-08	3,1	2,5
6.- Deflactor del PIB	4,0	3,1	3,1	2,9	3,1	I.T. 08	2,7	2,6
7. Coste laboral por unidad producida	2,3	2,7	2,9	2,8	2,9	I.T. 08	2,9	2,2
8.- Balanza de Pagos: saldo por cta. cte.:								
- millones euros, media mensual	-7309,6	-8819,8	-10850,6	-8551,2	-12049,5	mar-08	-10238,8	-10658,6
- % del PIB	-8,9	-10,1	-12,1	-12,1	-12,1	I.T. 08	-11,2	-11,3
9.- Déficit/superávit público (total AA.PP., % del PIB) ...	1,79	2,23	--	2007	0,4	-1,4
10.- Euribor a tres meses (%) (2)	3,08	4,28	4,61	4,78	4,86	may-08	4,5	3,9
11.- Tipo deuda pública 10 años (%) (2)	3,78	4,31	4,24	4,31	4,43	may-08	4,3	4,4
12.- Tipo de cambio: dólares por euro (2)	1,256	1,371	1,526	1,575	1,556	may-08	1,537	1,465
- % variación interanual	0,9	9,2	15,0	16,5	15,2	may-08	12,1	-4,7
13. Financiación a empresas y familias (4)	24,2	15,1	13,4	14,3	13,4	mar-08	--	--
14. Índice Bolsa de Madrid (31/12/85=100) (4)	1554,9	1642,0	1485,0	1439,1	1485,0	abr-08	--	--

(1) Media del periodo para el que se dispone de datos, excepto B. Pagos (cifras acumuladas en el periodo disponible) e Índice de Bolsa de Madrid (dato del último día de cada periodo). El déficit público es la previsión del gobierno para todo el año
(2) Medias del periodo.
(3) Aportación al crecimiento del PIB, en puntos porcentuales.
(4) Datos de fin de periodo.
Fuentes: MH, MTAS, INE y Banco de España.

1.2 - ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO

1.2.1 - ASPECTOS SOCIALES

Los hábitos de compra

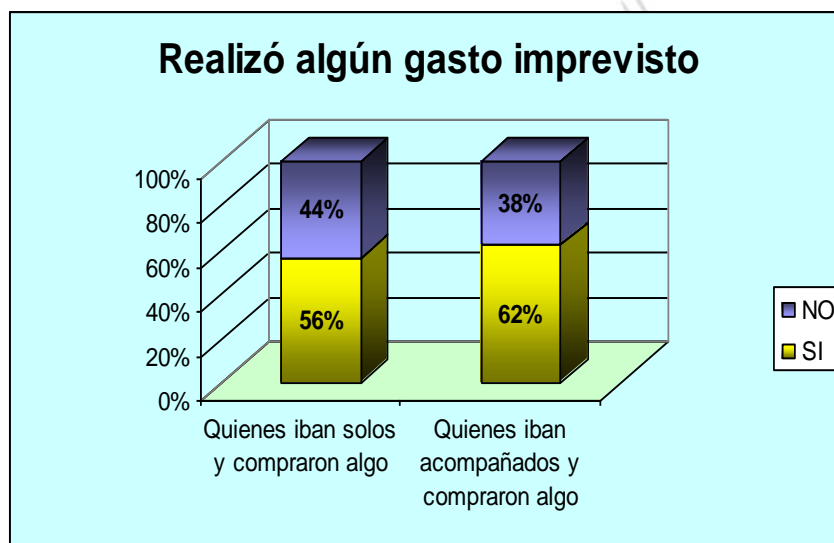
La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) estima que más de mil quinientos millones de personas han frecuentado un centro comercial español en 2006.

Estos centros han modificado de manera importante los hábitos de consumo de la población y han desviado una parte de la actividad comercial desde el centro de las ciudades hasta sus afueras. Los centros comerciales aportan grandes ventajas al consumidor: gran variedad de artículos, amplitud de horarios, seguridad, aparcamiento, restaurantes, ocio y climatización.

Algunos datos respecto a los hábitos de compra de los consumidores, según una encuesta realizada por la OCU en junio del 2008, revelan, que el mayor porcentaje de motivos para acudir a un centro comercial es el de realizar compras junto con la curiosidad y el ocio. Igualmente, más de la mitad de los visitantes confirman que siempre compran algo que no estaba planificado, y en más probabilidad si acuden acompañados al centro. Este es un buen dato para el negocio de ALKEMY dado que la compra de obras de arte algunas veces puede estar planificada pero habrá muchas otras que serán compras impulsivas.

Las siguientes figuras responden a los análisis estadísticos realizados sobre los gustos y preferencias de los consumidores en sus compras en centros comerciales.





Fuente: Elaboración propia

La inversión en infraestructura en los grandes núcleos urbanos ha favorecido grandemente que se extiendan las zonas de influencia de dichos centros pero en las grandes ciudades como Madrid por ejemplo, cada uno tiene una influencia bastante local. El 86% de la población que acude a ellos lo hace a través del coche o medios de transporte y el 14% restante lo hace a pie. Del estudio sobre el perfil de los consumidores en los grandes centros comerciales y de ocio de la periferia de Madrid, resalta que no existe un perfil típico del consumidor de centros comerciales pero bien es cierto que el perfil del cliente de cada centro se ve influenciado por la situación socioeconómica del lugar de su ubicación. Aunque el rango de edad en la población que acude a los centros comerciales es muy amplio, la clase de edad que acude de manera más sistemática se corresponde al de los jóvenes de entre 20 y 29 años.

La encuesta sobre las tendencias del consumo y de los consumidores en el Siglo XXI apunta a un reforzamiento de los grandes almacenes y grandes superficies como canal de distribución.

En España, existen a día de hoy unos 487 centros comerciales con una superficie bruta alquilable (SBA) de más de 11 millones de metros cuadrados, y en su conjunto en el año 2007 vendieron bienes y servicios por valor de 38.544 millones de euros, un 5,3% más que en el 2006. El 35% de dichos centros comerciales son de más de 20.000 metros cuadrados de SBA y representan más de 18.000 locales.

CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Comunidad	Centros	%	SBA	%	Densidad (*)
Madrid	92	18,89%	2.680.035	22,51%	441
Andalucía	91	18,69%	1.976.285	16,60%	245
Com. Valenciana	54	11,09%	1.401.248	11,77%	287
Cataluña	41	8,42%	1.134.504	9,53%	157
País Vasco	27	5,54%	735.648	6,18%	343
Canarias	28	5,75%	628.534	5,28%	310
Castilla y León	26	5,34%	528.230	4,44%	209
Galicia	29	5,95%	466.407	3,92%	168
Murcia	16	3,29%	458.425	3,85%	329
Asturias	13	2,67%	426.131	3,58%	396
Cast-La Mancha	19	3,90%	392.286	3,29%	198
Aragón	13	2,67%	349.081	2,93%	269
Navarra	8	1,64%	188.669	1,58%	311
Baleares	8	1,64%	184.404	1,55%	179
Cantabria	5	1,03%	124.612	1,05%	218
Extremadura	12	2,46%	122.114	1,03%	112
La Rioja	4	0,82%	97.738	0,82%	316
Ceuta	1	0,21%	12.684	0,11%	166
Total España	487	100,00%	11.907.035	1,00	263

(*) Densidad m2 SBA/1.000 habitantes

Fuente: Elaboración propia

La media nacional de los centros comerciales en España es de 22.000 metros cuadrados con una densidad media de 276 m²/1.000 habitantes. Las regiones con densidades mayores son Madrid, Asturias, Navarra y País vasco. Las que tienen menor densidad son Extremadura, Cataluña, Castilla la Mancha y Galicia.

Los centros comerciales han aumentado por encima del comercio minorista en superficie, generación de empleo y sobre todo en ventas.

Por lo que respecta a Madrid, es la Comunidad Autónoma con mayor número de centros comerciales abiertos. A continuación se plasman alguno de los centros comerciales más importantes de Madrid.

Madrid Centro			Otros servicios			
Nombre	Localidad	Número Locales	Cines	Rest	Super / Hiper	Otros
ABC Serrano	Madrid	76		X		X
Alcala Norte	Madrid	218	X	X	X	
Arturo Soria Plaza	Madrid	80		X	X	
El Jardín de Serrano	Madrid	24		X		
Gran Vía de Hortaleza	Madrid	70		X	X	
La Esquina del Bernabeu	Madrid	82		X	X	
Las Rosas	Madrid	103	X	X	X	
Madrid 2 La Vaguada	Madrid	320	X	X	X	
Madrid Sur	Madrid	84	X	X	X	
Mercado de Fuencarral	Madrid	55		X		
Moda Shopping	Madrid	81		X		X
Plaza de Aluche	Madrid	110	X	X	X	
Dreams - Palacio de Hielo	Madrid	62		X	X	X
Príncipe Pio	Madrid	11	X	X		

Cerca de Madrid			Otros servicios			
Nombre	Localidad	Número Locales	Cines	Rest	Super / Hiper	Otros
Bulevar Getafe	Getafe	43	X	X	X	
Centro Oeste	Majadahonda	88	X	X	X	
Centro de la Moraleja	Alcobendas	105	X	X	X	
El Ferial	Parla	81	X	X	X	
Equinoccio Park	Majadahonda	52	X	X		
Nassica Getafe	Getafe	134	X	X	X	
Factory Las Rozas	Las Rozas	27		X		
Getafe 3	Getafe	70	X	X	X	
La Dehesa	Alcála de Henares	85	X	X	X	
La Gran Manzana	Alcobendas	90	X	X	X	
La Vega	Alcobendas	93		X	X	
Las Rozas Village	Las Rozas	40		X		
Loranca	Fuenlabrada	120	X	X	X	
Megapark	San Sebastian de los Reyes	6		X		
Parque Alcorcón	Alcorcón	69	X	X	X	
Parque Corredor	Torrejón de Ardoz	180	X	X		
Parque Rivas	Rivas Vaciamadrid	52	X	X	X	
Parque Sur	Leganés	179	X	X	X	
Rionorte Parque Comercial	Alcobendas	17		X		
Madrid Xánadu	Arroyomolinos	220	X	X	X	X
Tresaguas	Alcorcón	150	X	X	X	
Avenida M40	Leganés	145	X	X	X	
Plaza de la Estación	Fuenlabrada	70	X	X	X	
Plaza Norte 2	San Sebastian de los Reyes	220	X	X	X	
Plaza Eboli	Pinto	100	X	X	X	
Plenilunio	Madrid	200	X	X	X	
Cuadernillos	Alcála de Henares	43	X	X	X	
Rivas Future	Rivas Vaciamadrid	25				
Espacio Torrelozones	Torrelozones	94		X	X	
Factory	San Sebastian de los Reyes	64				

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio de ALKEMY necesita la captación y visibilidad de un alto número de personas para darse a conocer. Necesitamos por lo tanto ubicarnos en zonas de gran afluencia de público, con el fin de ganar en notoriedad y que nuestra oferta sea visible. Tal y como hemos visto, los centros comerciales son unos lugares potentes para la atracción de público y suponen una opción muy interesante para implantar nuestro negocio. Además, el coste de alquiler del metro cuadrado es en general más bajo que el de un local en una zona comercial de gran afluencia de público en Madrid (Calle Goya, Preciados, Fuencarral), lo que tendrá un impacto importante sobre la rentabilidad del negocio.

1.2.2 - ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Desde 2002, la población española ha conocido un crecimiento excepcional. La tasa de crecimiento del periodo 2002-2008 se acerca al 11% y en 2008, la población española sobrepasará los 45 millones de habitantes.

Las 10 primeras provincias españolas representan el 53% de la población española:

	2008	%
Total	45.283.259,00	100%
Madrid	6.189.297,00	14%
Barcelona	5.342.884,00	12%
Valencia/València	2.478.154,00	5%
Alicante/Alacant	1.838.972,00	4%
Sevilla	1.829.266,00	4%
Málaga	1.528.851,00	3%
Murcia	1.411.623,00	3%
Cádiz	1.198.734,00	3%
Vizcaya	1.140.373,00	3%
Coruña (A)	1.120.058,00	2%

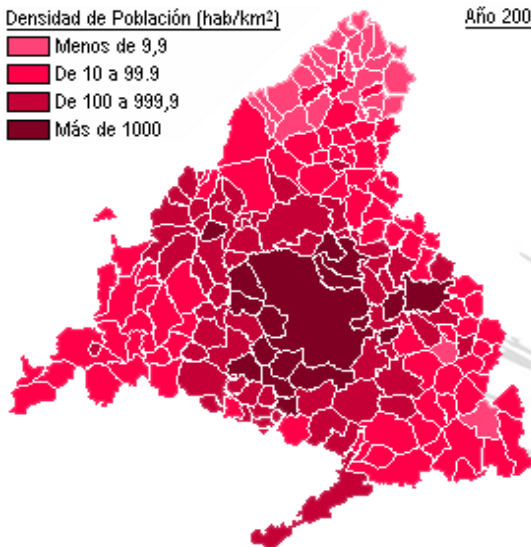
Fuente: Elaboración propia

Las provincias de Madrid y Barcelona concentran más de la cuarta parte de la población española. Aunque evidentemente, la mayor parte de la población de estas provincias se concentra en las 2 capitales, existen otros núcleos urbanos importantes. Es el caso por ejemplo de toda la franja sur de Madrid (Alcorcón, Móstoles, Leganés, Fuenlabrada y Getafe) donde la población alcanza los 906.961 habitantes. Los 10 primeros municipios representan el 75% de la población de la provincia de Madrid.

Densidad de Población (hab/km²)

- Menos de 9,9
- De 10 a 99,9
- De 100 a 999,9
- Más de 1000

Año 2002



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

	Total población
28000 Total provincial	6.081.689
28079 Madrid	3.132.463
28092 Móstoles	204.535
28005 Alcalá de Henares	198.723
28058 Fuenlabrada	194.142
28074 Leganés	182.431
28007 Alcorcón	166.553
28065 Getafe	159.300
28148 Torrejón de Ardoz	113.176
28006 Alcobendas	105.951
28106 Parla	98.628

Las previsiones de población por provincias para el 2017 confirman las posiciones dominantes de las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia y Alicante. Destaca esta última con un crecimiento del 15%, muy por encima de la media nacional de 5,5%. Las provincias de Murcia y de Las Baleares conocen también en este periodo un crecimiento de más del 10%. Mientras que Barcelona crece a un ritmo inferior al del país, la provincia de Madrid sigue aumentando de manera sostenida su población (8,8%).

TOP20 - Previsión Población por provincias 2017

	2008	2017	Crecimiento 2008 - 2017	% 2017
Total	45.283.259	47.780.709	5,52%	100,00%
Madrid	6.189.297	6.734.192	8,80%	14,09%
Barcelona	5.342.884	5.526.681	3,44%	11,57%
Valencia/València	2.478.154	2.673.265	7,87%	5,59%
Alicante/Alacant	1.838.972	2.115.125	15,02%	4,43%
Sevilla	1.829.266	1.906.852	4,24%	3,99%
Málaga	1.528.851	1.647.851	7,78%	3,45%
Murcia	1.411.623	1.559.159	10,45%	3,26%
Cádiz	1.198.734	1.260.279	5,13%	2,64%
Balears (Illes)	1.045.008	1.185.474	13,44%	2,48%
Palmas (Las)	1.053.761	1.144.942	8,65%	2,40%
Coruña (A)	1.120.058	1.106.429	-1,22%	2,32%
Vizcaya	1.140.373	1.102.347	-3,33%	2,31%
Santa Cruz de Tenerife	987.707	1.075.298	8,87%	2,25%
Asturias	1.059.136	1.017.778	-3,90%	2,13%
Granada	893.680	946.925	5,96%	1,98%
Pontevedra	938.873	945.568	0,71%	1,98%
Tarragona	765.996	944.008	23,24%	1,98%
Zaragoza	932.289	943.896	1,25%	1,98%
Girona	709.150	872.118	22,98%	1,83%
Córdoba	783.186	805.077	2,80%	1,68%

Fuente: INE

Resumen del análisis socio demográfico:

Aunque intervienen otros factores (factores que se desglosarán en el análisis del sector), la población es un criterio importante para nuestro negocio, ya que ALKEMY se dirige principalmente a un público muy amplio. Nuestras primeras ubicaciones tienen que hacerse cerca de un núcleo importante de personas, con el fin de ganar en visibilidad y notoriedad. Pero si bien es cierto que el número de habitantes es un factor clave para el éxito del negocio, el aumento de la población es todavía más determinante, debido a la vocación duradera de nuestro negocio. Un incremento de la población implica generalmente un aumento en el público objetivo.

Madrid, debido a la gran concentración de población, a su buena infraestructura, a su proyección nacional e internacional y debido a su posición dominante como capital de España, representa un polo de atracción para todos los negocios innovadores.

El hecho de que las previsiones de la población en la provincia de Madrid prevén un incremento del casi 9% en 10 años confirma nuestra decisión de ubicación para nuestras primeras aperturas.

Del mismo modo a tenor de los datos analizados, Barcelona será la siguiente ciudad en la que ALKEMY se sitúe en su plan de expansión.

1.3 - ENTORNO TECNOLÓGICO

1.3.1 - CRECIENTE DESARROLLO DE LAS TIC

Debido a los desarrollos realizados en los últimos años en todo lo relacionado con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es innegable reconocer que la información que actualmente puede manejarse, así como las posibilidades de comunicación existente entre los seres humanos ha crecido de manera asombrosa desde hace poco más de dos décadas.

El creciente desarrollo de los dispositivos de almacenamiento de información, así como las aplicaciones informáticas que dan uso a dichos equipamientos, ha hecho posible que las empresas puedan manejar, con un coste relativamente bajo en la inversión necesaria, una serie de información enorme, que hace unos años era impensable.

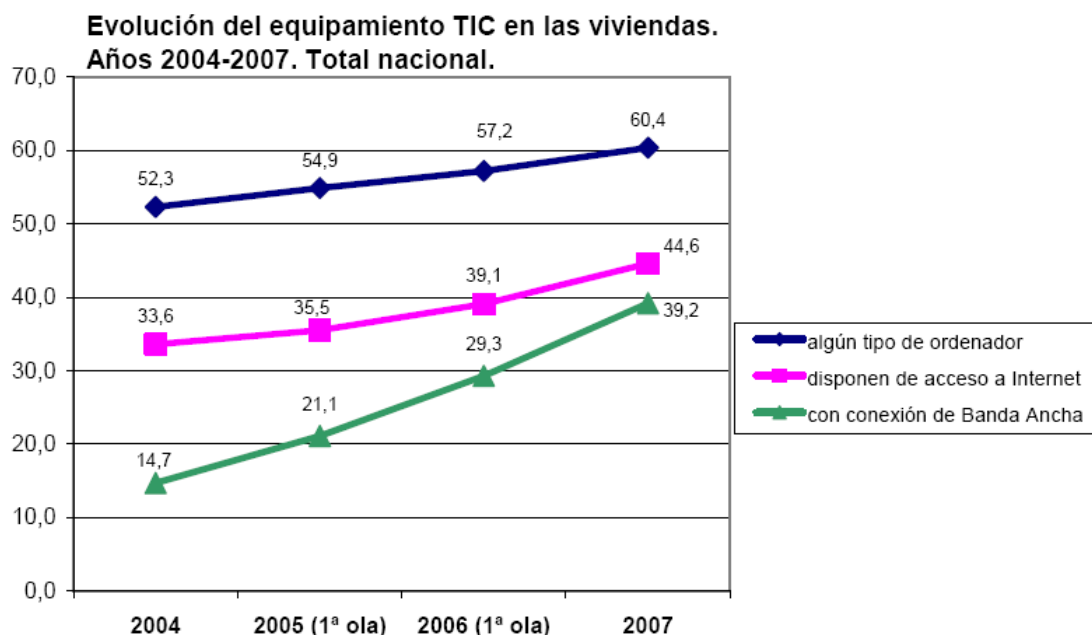
Todo esto, unido al creciente uso que toda la sociedad está demandado de la red de redes, Internet, ha planteado actualmente un entorno paralelo en el cual las empresas no están vivas y no pueden mostrarse al exterior si no disponen de una página web. Ninguna empresa es competidora en el mercado si no invierte en la renovación de la información disponible en su web, y si no muestra a sus clientes las innovaciones que su cartera de productos plantea y lo hace además de manera atractiva para el internauta que visita dicha página.

1.3.2 - USO DE INTERNET EN ESPAÑA

En cuanto al uso que en España se está haciendo de Internet, se puede destacar que, de datos de año 2007, el 44,6% de los hogares españoles tienen acceso a la Red, frente al 39,1% del año anterior y el 33,6% de hace tres años.

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de viviendas con acceso a internet son Madrid (56,6%) y Cataluña (51,3%). Además, País Vasco, Navarra, Islas Baleares, Aragón, Cantabria y Canarias tienen una tasa superior a la media (44,6%).

El crecimiento que el uso de Internet en el hogar está teniendo se puede ver fácilmente en la siguiente gráfica



Fuente: Elaboración propia

1.3.3 - UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET

La tabla adjunta a continuación muestra los usos que se prestan asiduamente a Internet, así como el porcentaje de internautas españoles que hacen utilización de dichos servicios.

Servicio	Porcentaje de usuarios
Correo electrónico	81%
Búsqueda de información sobre bienes y servicios	80%
Servicios relacionados con viajes y alojamientos	64%
Chats y foros	52%
Ocio (descarga y uso de juegos, imágenes, etc..)	48%
Consulta de páginas de la Administración Pública	48%
Consulta y lectura de prensa on-line	46%

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 - ESTADÍSTICAS DE COMPRAS POR INTERNET

- La cifra de negocio que generó el comercio electrónico en España en 2006 fue de **2.778 millones de euros**. Esto supuso un incremento neto de 635 millones de euros, que se tradujo en un crecimiento interanual del 29,6% (dato muy superior al 16,7% recogido en 2005).

- Más de uno de cada cuatro internautas (27,3%) realizó compras por Internet durante 2006. Esto supone que en 2006 hubo un total de 5.064.510 internautas compradores, representando el 13,6% de la población de 15 y más años.
- Más de siete de cada diez internautas compradores (72,8%) considera que en España existe una oferta suficiente para la adquisición de productos o servicios en Internet. En este sentido, la percepción de los compradores respecto a la oferta nacional en la Red ha mejorado desde el ejercicio anterior, en el que el 65% consideraba que era suficiente.
- La preferencia por ver personalmente los productos a comprar cobra importancia y pasa del 29% en 2005 al 36% en 2006.
- Tanto compradores como no compradores on-line, utilizan Internet como fuente de información comercial. El 81,7% de los internautas compradores en 2006 emplearon Internet como canal de información comercial, al igual que el 40,8% de los que no compraron por Internet.

Resumen del análisis del entorno tecnológico:

El desarrollo de las TIC, como fuerzas generadas por la competencia del mercado, obligarán a dotar a nuestro negocio de una generosa estructura tecnológica en equipamiento y soporte on-line para facilitar el acceso a nuestros clientes, nuestros proveedores y posibles partners, así como para dotar de potencia a nuestro sistema gestor de operaciones.

1.4 - ENTORNO LEGAL

El entorno legal que podría afectar al proyecto objeto de análisis se puede resumir en las siguientes regulaciones:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, que regula las actividades desarrolladas profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos utilizando o no un establecimiento.
- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación.
- Real Decreto 22 de agosto por el que se aprueba el Código de comercio.
- Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Tratados y convenios firmados entre España con otros países, en el caso en que se optara por contratar artistas extranjeros.

- Ley 1/2004, de 21 de diciembre de 2004, de Horarios comerciales.
- Real Decreto 2.485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación el régimen de franquicia y se crea el Registro de Franquiciadores.
- Real Decreto 419/2006, de 7 de abril, por el que se modifica el Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre relativo a la regularon del Régimen de franquicia y el Registro de Franquiciadores.

Interesa destacar que las leyes que más impacto pueden tener en el desarrollo de este negocio serán las referidas a los horarios comerciales ya que cualquier cambio enfocado en la ampliación de los horarios comerciales implicará un desfase en la organización de los horarios previamente pactados, siendo necesario en algunos casos la contratación de más personal que atienda en nuestras tiendas, debido a que no es nada probable que se cambie la legislación laboral que regula el número de horas máximas a trabajar por el personal asalariado.

La legislación referida a las franquicias, tendrá un impacto directo en nuestro negocio, ya que el crecimiento en el negocio a partir del segundo año se basará en el desarrollo de la franquicia. Cualquier cambio normativo profundo podrá afectar a todo el proceso de crecimiento previamente establecido.

2 - ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 – ASPECTOS GENERALES

2.1.1 - CONSIDERACIONES PREVIAS

El mercado del arte tiene unas peculiaridades específicas determinadas por los agentes que lo conforman. Como todo mercado, depende de las subidas y bajadas de las cotizaciones de sus productos, las obras de arte, y de sus productores los artistas, en ocasiones fomentadas por motivos tan volubles como las últimas tendencias.

Desde la década de los setenta hemos asistido a la aparición y desarrollo de las infraestructuras del mercado del arte español. En España se desarrollan algunos agentes del mercado como las galerías, marchantes y otros, como las ferias de arte y bienales, llegando a proliferar en la actualidad de manera muy notoria.

En los últimos veinticinco años hemos asistido al nacimiento de leyes y organismos que mejoran las condiciones del marco legal en el que se mueve el arte y ayudan a una mayor transparencia en las operaciones culturales y artísticas.

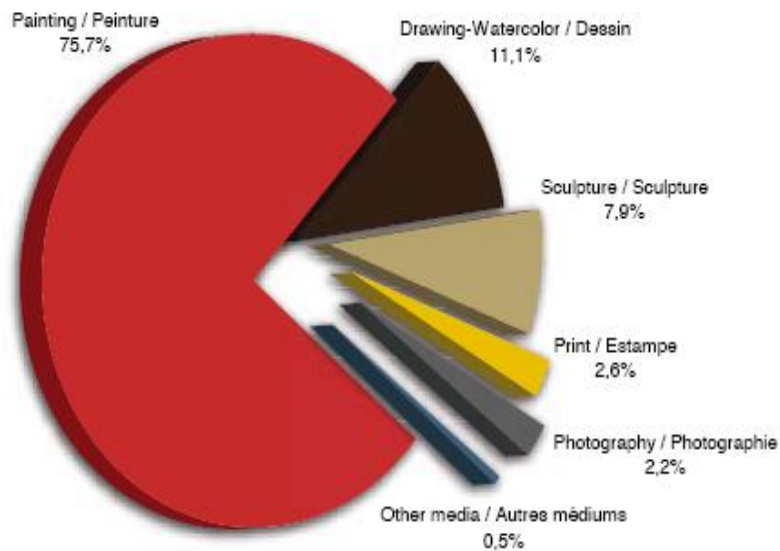
2.1.2 - TIPOLOGÍA DEL PRODUCTO

La gran diversidad de materiales, técnicas y utilidades aplicadas durante la realización de una obra de arte, nos da una idea de la cantidad de profesionales que intervienen en este sector y por qué existe una oferta muy atomizada.

Considerando que no todos estos productos pueden ni deben estar dentro de nuestro negocio, cada uno de ellos supone una oportunidad de venta y definen el carácter de la tienda o vendedor que los distribuye y vende, entrando en competencia con mercados muy concretos, así como en otros mercados más dispersos como es el caso del mueble, los electrodomésticos o la impresión y duplicación industrial.

Más abajo se pueden observar las cifras publicadas del año 2006 en cuanto a beneficios repartidos entre los diferentes tipos de productos de arte. Las obras pictóricas son sin duda las que más beneficio generan, haciéndolo con tendencia creciente.

Auction sales turnover 2006 / weight by fine art category
 Chiffre d'affaires 2006 - répartition par catégorie

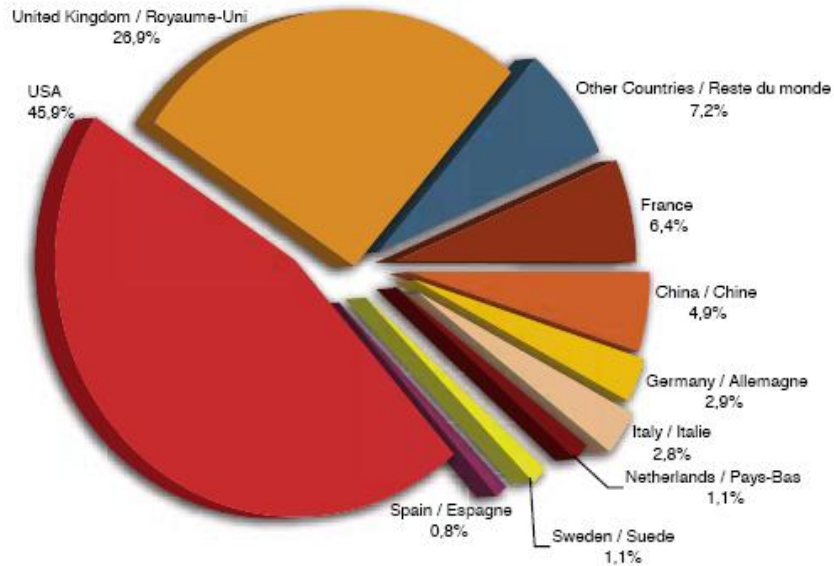


Fuente: 

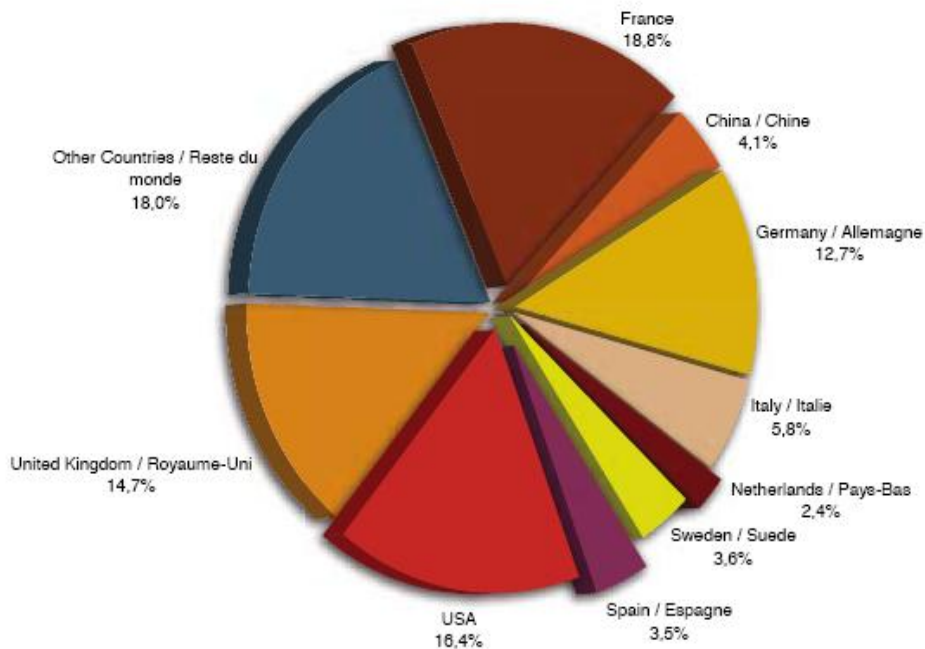
En España el porcentaje de ventas en subastas es todavía bastante pequeño comparado con el resto de países. Esto es debido en gran parte a la primacía de la adquisición de obras de arte a través de galerías comparada con las subastas.

Las dos figuras siguientes muestran el reparto de las cifras de ventas de obras de arte en el mercado mundial, y el número de transacciones comerciales realizadas en el año 2006. En estas figuras se puede ver el bajo reparto existente en España y la capacidad potencial de crecimiento que este país puede tener en comparación con otros países europeos, como pueden ser Suecia, Italia, Alemania y Francia.

Auction sales turnover 2006 / weight by country
Chiffre d'affaires 2006 - répartition par pays



Number of transactions 2006 / weight by country
Volume de transactions 2006 - répartition par pays



Fuente: 

2.1.3 - PERCEPCIÓN DE LA DEMANDA

“Arte es la manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos.”
(Definición de la Real Academia de la lengua española)

Puesto que no se definen desde el punto de vista del creador de la obra ni la utilidad, ni el valor real de la obra artística, queda a expensas del espectador/comprador definir su valor subjetivo, cual es la finalidad y la compensación por la inversión a realizar. De manera que habrá tantas posibles respuestas a la demanda como interpretaciones de la obra.

Factores generales de la demanda

- Amplio target, con diferentes niveles adquisitivos, procedentes de diferentes nacionalidades debido al creciente proceso de inmigración.
- Es un mercado que crece con el incremento de los hogares y por tanto de la población.

2.1.4 - DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA

Desde el punto de vista de la oferta, tenemos que identificar cuáles serían los puntos de venta en el que este tipo de obras de arte y decoración pudieran ser expuestas y adquiridas por nuestro público objetivo. Ante esto, nuestra primera pregunta sería:

¿Dónde se compra?

En la búsqueda de nuestros posibles proveedores, vendedores y competencia a considerar en España y en cualquier lugar del mundo, se podrían distinguir los siguientes medios para la adquisición de nuestros productos.

- Venta directa

- Talleres: Artistas - Artesanos
- Agrupaciones y cooperativas artesanas

- Venta por intermediación

- Galerías de arte
- Casas de subasta
- Marchantes
- Internet
- Muestras nacionales e internacionales
- Tiendas a pie de calle
- Grandes almacenes
- Importadores y mayoristas
- Tiendas de bajo coste de accesorios
- Mercadillos

- Concursos, Ferias y Exposiciones
 - Públicos vs. privados:
 - Internacional, nacional, Comunidad Autónoma, provincial o municipal.

En la actualidad en España las ventas de obras de arte se distribuyen entre los distintos canales de distribución como se puede ver en la siguiente figura:

Artwork Selling Channels



Fuente: elaboración propia

De la misma se deduce que el 60% de las ventas de obras de arte se realiza a través de galerías y exposiciones, lo cual apoya la decisión de ALKEMY de ofrecer su producto a través de galerías de cara al público y web que apoye y promueva la venta directa.

¿Dónde se crean las tendencias y los nuevos talentos?

- Centros de Formación
 - Centros Universitarios de Bellas Artes
 - Escuelas Profesionales de dibujo, pintura y talla
 - Escuelas artesanas
 - Academias no regladas
 - Escuelas de nuevas tecnologías
 - Escuelas de diseño
- Muestras, concursos y exposiciones
- Asociaciones, fundaciones y corporaciones

- Artistas de todo el mundo con talento a través de Internet.

¿Cuáles son las herramientas necesarias para la búsqueda de nuevas tendencias y talentos?

Dado que estamos en un mercado hiper saturado, es fundamental para cualquier empresa de este sector mirar constantemente fuera y plantearse y analizar detenidamente qué es lo que está haciendo la competencia, lo que ocurre en otros países, cuál será la tendencia para el próximo año, y qué producto y/o nuevo talento me puede llegar a diferenciar.

La respuesta a esta pregunta se puede formular mediante una serie de actividades o funciones que deberán lanzarse, con el objetivo de captar proveedores de calidad y de manera adecuada:

- Estudios de mercado
- Cool hunter
- Galeristas especializados
- Convocatoria de concursos
- Lanzamiento de promociones

Factores Generales de la oferta

- Mercado muy atomizado con gran variedad de proveedores, distribuidores y vendedores. Desde galerías hasta grandes superficies y una demanda muy extensa de obras de arte, diseño y decoración.
- Mercado sometido a la influencia de las modas. Donde convive lo antiguo y lo contemporáneo, cuya explotación fundamental está en la creación de un estilo propio y el estudio de nuevas tendencias.
- Modas estacionales o permanentes, fruto de la creatividad del artista o artesano y campañas de producto elaboradas minuciosamente por un equipo de marketing.
- La obra artística da lugar a un mercado de productos: originales – customizables – exclusivos – innovadores, no por ello con un precio más elevado, para todo tipo de público, donde el comprador no va a encontrar dos veces la misma pieza.

La propia indefinición del concepto de obra de arte, hace que la venta sea una oportunidad.

2.2 - ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

A continuación analizamos una serie de factores de la población española que determina el perfil de cliente al que nos dirigiremos, debido a que esas personas tienen una serie de características que hacen que se conviertan en nuestro público objetivo.

a. Número creciente de hogares

Como ya se ha expuesto en el apartado 1.2.2. de este informe, en los últimos años la población española ha sufrido un crecimiento excepcional. La Comunidad Autónoma a la cabeza por número de habitantes es Madrid con el 14% de la población española.

Como consecuencia de lo anterior se ha producido un incremento del número de hogares españoles, que asciende a una cantidad de 15.050.822, según últimos datos publicados por el Instituto de estadística, que se refieren al cuarto trimestre del 2005, referido a una población de 43.377.387 personas.

La velocidad de creación de hogares crece un 3,3% interanual, 2,5 veces más que la población, que ya de por sí está aumentando de una forma extraordinariamente elevada (hasta los 45 millones de habitantes). La gran explosión en el número de hogares es un fenómeno vinculado directamente a la creación de hogares unipersonales, cuyo número se ha multiplicado por cuatro desde 1991. Si en el año 1991 existían 590.000 hogares formados por un solo miembro, en 2001 se había alcanzado ya la cifra de 1,2 millones. Pero en 2005, último año con cifras publicadas, 2,4 millones de españoles, prácticamente el 5% de la población, viven solos, según datos del INE.

Este aumento en el número de hogares unipersonales se debe principalmente a que el número de separaciones y divorcios se ha disparado en los últimos años, hasta el punto de que de que en 2006, último año publicado por el INE, se han registrado 145.919 nulidades, separaciones o divorcios, lo que explicaría alrededor de la tercera parte del aumento en el número de hogares.

El hecho de que el número de hogares crezca con tanta fuerza tiene indudables consecuencias desde el punto de vista macroeconómico, toda vez que su constitución impulsa el consumo, sobre todo de bienes duraderos. Cada nuevo hogar necesita un equipamiento básico: un frigorífico, una lavadora, muebles u otros tipos de enseres, lo que en última instancia impulsa la actividad productiva, pero también la financiera, como lo demuestra el fuerte ritmo de expansión del crédito al consumo que ha habido en los últimos años en España. Los datos de consumo de bienes duraderos incorporan, por lo tanto, este cambio intenso en la estructura demográfica del país.

Derivado de lo anterior hay que señalar que no solo aumentan el número de hogares unipersonales, si no que el gasto medio por persona en hogares compuestos por 1 o dos miembros es mucho mayor que el resto de los hogares.

Todo lo expuesto nos indica que el aumento de la población y más concretamente del número de hogares provoca un aumento del consumo en bienes relacionados con la

decoración de los hogares, entre los que se encuentra las obras de arte que sirven como elemento decorativo y de inversión para cada hogar y que es el tipo de producto que ALKEMY va a comercializar.

b. Renta disponible

Para calcular cuál es la renta disponible por hogar interesa conocer a priori los ingresos anuales de los hogares independientemente de su tamaño. A continuación mostramos una tabla en la que se puede apreciar por tramos de ingresos el porcentaje de hogares sobre el total de hogares de cada Comunidad.

Encuesta de condiciones de vida 2006

Hogares por ingresos anuales del hogar en 2005 y CCAA.

Unidades: Número total de hogares (miles) y porcentajes horizontales.

	Hasta 9000 euros	De 9000 a 14000 euros	De 14000 a 19000 euros	De 19000 a 25000 euros	De 25000 a 35000 euros	Más de 35000 euros
Andalucía	19,8	19,4	16,1	15,7	15,6	13,0
Aragón	14,2	13,2	13,2	19,2	21,2	18,9
Asturias (Principado de)	11,6	14,9	20,0	17,2	17,7	18,5
Balears (Illes)	11,4	9,4	15,0	17,2	24,3	20,6
Canarias	19,9	15,1	17,7	18,7	13,3	14,3
Cantabria	10,4	10,6	14,9	18,9	24,6	20,5
Castilla y León	23,4	15,9	15,7	15,3	16,0	13,2
Castilla - La Mancha	24,5	12,4	17,1	13,9	16,5	13,7
Cataluña	11,4	11,7	14,9	14,5	23,5	23,8
Comunitat Valenciana	17,2	14,7	16,7	17,2	19,5	14,6
Extremadura	26,7	21,3	18,3	10,5	13,3	9,5
Galicia	19,0	18,4	14,9	15,6	16,9	15,1
Madrid (Comunidad de)	10,6	11,5	14,9	16,4	19,7	26,1
Murcia (Región de)	19,7	18,0	12,4	16,6	18,9	14,4
Navarra (Comunidad Foral de)	10,5	8,6	13,6	14,0	19,7	33,5
País Vasco	10,9	12,1	15,0	12,5	22,9	24,9
Rioja (La)	13,3	17,5	17,7	17,5	19,4	14,7
Ceuta y Melilla	19,2	17,8	11,4	9,9	17,0	24,0

La tabla nos indica que Navarra, Madrid, País Vasco y Cataluña, son las Comunidades Autónomas que tienen un porcentaje mayor de hogares con ingresos superiores a los 35.000 Euros. Así Navarra cuenta con un 33% de los hogares con ingresos superiores a la cantidad señalada, Madrid con un 26,1% de los hogares, País Vasco con un 24,9% y Cataluña con un 23,8%.

Los datos anteriores son acordes con las Comunidades Autónomas que más rentas anuales medias presentan por hogar, por persona y por unidad de consumo, que son las siguientes: Navarra, País Vasco, Baleares, Madrid y Cataluña. Los mencionados datos pueden apreciarse en la tabla que se expone a continuación.

Encuesta de condiciones de vida 2006

Ingresos

Renta anual neta media por hogar, persona y unidad consumo (2005) por CCAA.

Unidades: Rentas medias (euros).

	Renta media por hogar	Renta media por persona	Renta media por unidad de consumo
Total	23.442	8.403	12.877
Andalucía	20.268	6.859	10.684
Aragón	24.018	9.056	13.679
Asturias (Principado de)	23.695	9.086	13.528
Balears (Illes)	26.430	9.913	15.037
Canarias	21.159	7.134	11.149
Cantabria	25.775	9.071	13.755
Castilla y León	20.745	7.879	11.864
Castilla - La Mancha	20.470	7.185	11.134
Cataluña	26.461	9.731	14.849
Comunitat Valenciana	21.946	8.132	12.414
Extremadura	17.910	6.203	9.553
Galicia	21.321	7.607	11.622
Madrid (Comunidad de)	27.718	9.862	15.126
Murcia (Región de)	21.025	7.000	11.077
Navarra (Comunidad Foral de)	29.845	10.705	16.506
País Vasco	26.407	9.995	15.103
Rioja (La)	22.086	8.301	12.493
Ceuta y Melilla	23.590	7.693	12.092

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Cuanto mayor sea la renta media por hogar o por persona mayor será el dinero que puedan destinar a la compra de cualquier tipo de bien integrante de la decoración del hogar, como pueden ser cualquiera de las obras de arte que ALKEMY ofrecerá a sus clientes. Por tanto ALKEMY se ubicará preferiblemente en aquellas zonas dónde el ingreso

medio por persona sea mayor, ya que parece lógico pensar que serán las personas con ese perfil las que previsiblemente más dinero destinarán al producto que ofrecemos.

c. Gasto en mobiliario y cultura

En líneas generales y según los datos publicados por el INE, las Comunidades Autónomas que más gasto tienen si nos fijamos en el gasto medio por persona son el País Vasco, Madrid, Baleares y Comunidad Valenciana. Siendo Madrid la que mayor índice de gasto medio por hogar tiene. Por tanto se puede afirmar que existe una cierta correlación entre los ingresos de los hogares y lo que gastan, ya que País Vasco, Madrid y Baleares se encuentran entre las Comunidades con mayores rentas tanto en renta media por hogar como en renta media por persona.

Encuesta continua de presupuestos familiares 2005 trimestre 4º

Gasto total y medios por comunidad autónoma de residencia e índices de variación del gasto medio por hogar.

Unidades: Gasto total: miles de euros. Gastos medios: euros

	gasto total	gasto medio por hogar	gasto medio por persona
Total	96.432.614,49	6.411,39	2.223,11
Andalucía	15.085.827,38	6.065,42	1.949,77
Aragón	2.911.125,62	6.513,54	2.339,61
Asturias (Principado de)	2.176.130,77	5.728,49	2.069,07
Baleares (Illes)	2.472.033,06	6.916,95	2.529,12
Canarias	3.846.220,05	5.982,99	1.983,54
Cantabria	1.175.338,89	6.504,31	2.131,29
Castilla y León	4.874.993,13	5.311,12	1.993,09
Castilla - La Mancha	3.535.279,88	5.388,64	1.887,04
Cataluña	16.329.617,20	6.420,59	2.374,21
Comunidad Valenciana	11.069.781,95	6.744,58	2.406,64
Extremadura	1.549.938,88	4.193,33	1.457,26
Galicia	5.076.653,64	5.561,16	1.878,24
Madrid (Comunidad de)	15.972.195,24	8.013,10	2.716,76
Murcia (Región de)	2.422.251,81	5.484,81	1.827,25
Navarra (Comunidad Foral de)	1.315.686,36	6.709,76	2.269,67
País Vasco	5.657.389,77	7.726,35	2.700,87
Rioja (La)	676.492,19	6.480,67	2.275,60
Ceuta y Melilla	285.658,67	7.669,10	2.095,22

Notas:

1.- 1. Para el cálculo de las unidades de consumo se ha utilizado la escala OCDE2. Trimestre base: 1º trimestre de 2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2008

Una vez analizadas las Comunidades que mayor gasto en líneas generales tienen, interesa desglosar en qué materializan el gasto. Los estudios estadísticos sobre la composición del gasto de los españoles se realizan en función de nueve grupos de gastos definidos por el Instituto Nacional de Estadística. Los grupos que nos interesan para este estudio son el Grupo 5: Mobiliario, equipo de hogar y gastos corrientes y el Grupo 9: Ocio, espectáculos y cultura, por lo que en su análisis se prescindirá del resto de los grupos.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística del total del gasto de España en el ejercicio 2006, el grupo 5 de mobiliario, equipo de hogar y gastos corrientes supone un 5,78% y el grupo 9 de Ocio espectáculos y cultura un 6,75%.

Si se analiza el gasto total por el tamaño del municipio de residencia se observa que el gasto medio por hogar y por persona es mayor en los municipios con un mayor número de habitantes. Si el estudio se focaliza en los grupos mencionados se puede apreciar que el porcentaje de gasto en municipios con más de 100.000 habitantes en el grupo 5 de mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda es de un 6,03% y el de Ocio, espectáculos y cultura de un 7,05%. Es decir en ambos casos el porcentaje de gasto en estos grupos es mayor, conforme mayor es el número de habitantes del municipio de residencia.

Si se analizan los mencionados grupos de gastos por Comunidades Autónomas, tal y como se expone en la tabla que se muestra a continuación, se puede apreciar que la Comunidad Autónoma con mayor gasto medio en ambos grupos es Madrid, seguida de Navarra, Cataluña y el País Vasco.

Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006
Gasto medio por hogar por grupos de gasto, según CCAA.
Unidades:Euros

	Grupo 5. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura
	2006	2006
Total	1.699,32	1.983,80
Andalucía	1.736,08	1.708,00
Aragón	1.582,42	1.896,79
Asturias (Principado de)	1.497,70	1.982,06
Balears (Illes)	1.622,40	2.190,26
Canarias	1.444,46	1.909,57
Cantabria	1.480,50	1.644,98
Castilla y León	1.469,22	1.739,22
Castilla - La Mancha	1.380,01	1.472,77
Cataluña	1.764,86	2.219,19
Comunidad Valenciana	1.669,53	2.118,04
Extremadura	1.577,46	1.430,25
Galicia	1.759,45	1.648,26
Madrid (Comunidad de)	2.009,75	2.396,53
Murcia (Región de)	1.580,88	1.737,78
Navarra (Comunidad Foral de)	1.788,29	2.565,10
País Vasco	1.706,51	2.298,00
Rioja (La)	1.261,50	1.536,84
Ceuta y Melilla	1.726,91	1.453,13

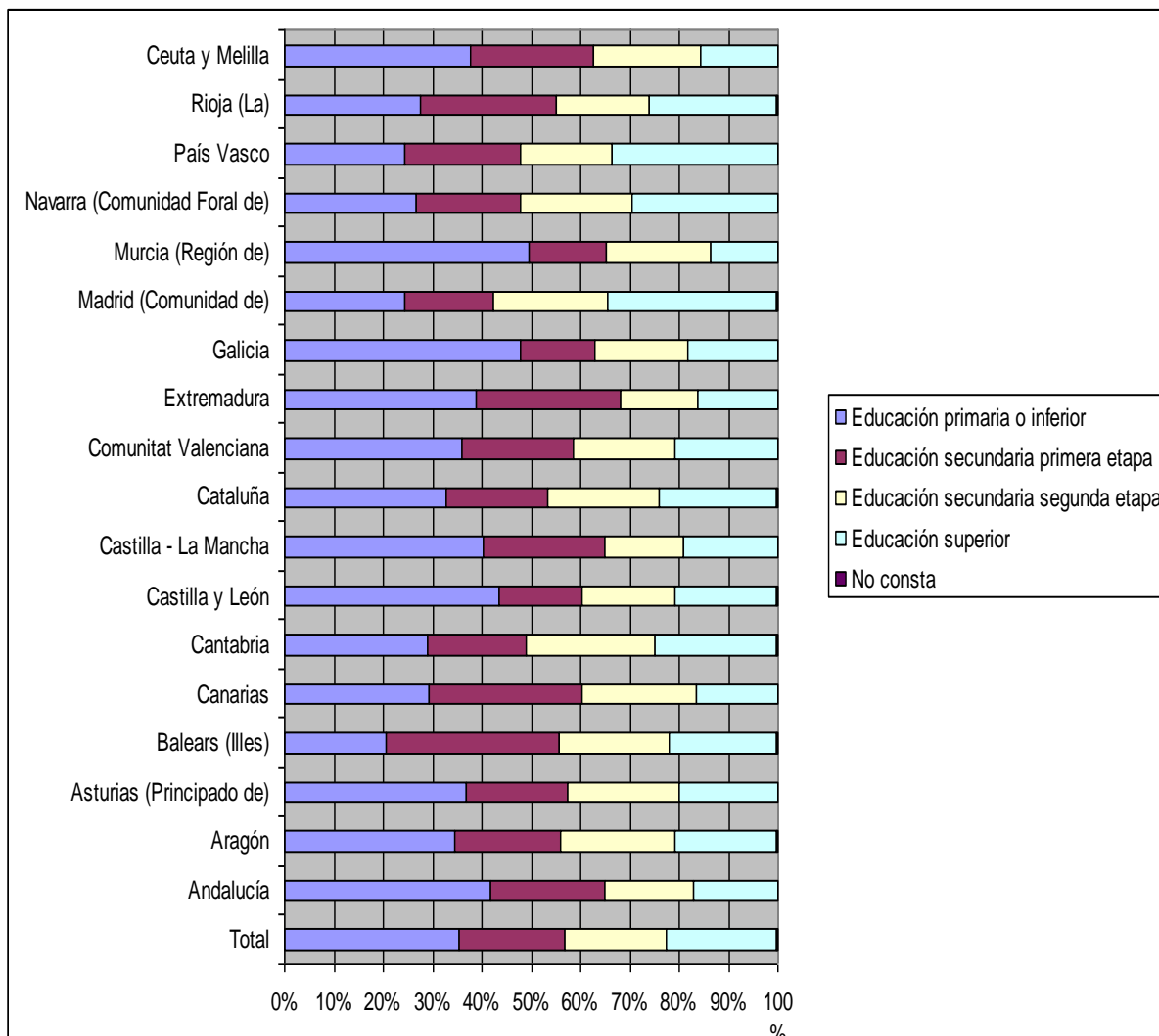
Fuente: INE

Todo lo anterior nos muestra que el tipo de cliente que compra el producto que ofrece ALKEMY será un cliente ubicado en poblaciones urbanas (cuanto mayor sea el municipio en el que se ubique mejor), ya que este grupo de personas muestra una mayor pauta de consumo en general y en los tipos de bienes que comercializa ALKEMY.

d. Nivel de estudios

El nivel de estudios de los españoles es cada vez más alto. El 22% de la población ha cursado una formación superior. Madrid y el País Vasco son las dos comunidades que

destacan por el nivel de educación de sus habitantes. Más del 33% de las personas que residen en dichas comunidades tienen un nivel de educación superior.



Fuente: Elaboración propia

A nivel estatal, las rentas percibidas suelen ser más altas cuanto más alto sea el nivel de estudios. La renta media de una persona con nivel superior es un 44% superior a la media nacional.

Asimismo y siguiendo las pautas expuestas en apartados anteriores, se observa un mayor gasto medio en consumo cultural por persona en los habitantes con estudios universitarios de primer, segundo y tercer ciclo terminados. A continuación se expone una tabla en la que se muestra lo mencionado en este apartado.

Gasto en bienes y servicios culturales por características del sustentador principal.

Gasto de consumo cultural de los hogares

Gasto en bienes y servicios culturales por características del sustentador principal.

	Total (millones de euros)		Porcentaje		Gasto medio por hogar (euros)		Gasto medio por persona (euros)	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
TOTAL	9376,1	10460,2	2,8	2,9	645,4	703,8	221,3	242,7
Varones	7820,4	8589,1	2,8	2,9	693,5	749,3	219,3	238,5
Mujeres	1555,8	1860,7	2,6	2,8	478,5	550,8	231,6	264,4
No consta sexo	..	10,4	..	1,9
Nivel de estudios: Inferior a primer grado	345	390,1	1,3	1,6	186,7	227,4	78,1	96,4
Nivel de estudios: Primer grado	2110,2	1902,2	2,1	2	413,7	404,5	148,1	147,5
Nivel de estudios: Enseñanza secundaria, primer ciclo	1904,1	2121,5	2,8	2,9	662,2	716,9	205,3	223,6
Nivel de estudios: Enseñanza secundaria, segundo ciclo	1839	2198,7	3,2	3,4	905,4	969,9	288,2	314,9
Nivel de estudios: Estudios superiores no universitarios	545	588,7	3,3	3,1	884,5	844,8	287,1	280
Nivel de estudios: Estudios universitarios, primer ciclo	868	1070	3,6	3,8	1110,5	1229,7	380,6	426
Nivel de estudios: Estudios superiores, segundo y tercer ciclo	1755,1	1921,8	3,8	3,9	1392,9	1477,1	458	482,2
Nivel de estudios: No consta	9,7	267,3	..	3,1
Situación laboral: Ocupado	7186,2	7852	3,1	3,2	861	899,5	256,8	271,7
Situación laboral: Parado	206,6	202	2,4	2,4	453,2	478,2	145,2	158,5
Situación laboral: Jubilado o retirado	1638,9	1911,3	2	2,2	368,8	435,9	153,4	183,6
Situación laboral: Otros inactivos	344,4	423,4	1,8	2,2	268,7	339,8	151,4	183,2
Situación laboral: No consta	..	71,3	..	4,2
Estado civil: Soltero	941,5	1010,9	3,6	3,5	631,1	654,6	353,9	361,1
Estado civil: Casado	7460,3	8214,2	2,8	2,9	719,6	780,6	215,3	235,3
Estado civil: Viudo	571,7	602,5	1,9	2,1	286,7	319,6	165,1	182,1
Estado civil: Separado	300,5	364,8	3,1	2,9	626,4	641,4	257,5	275,8
Estado civil: Divorciado	102,1	207,2	2,4	3,7	524,7	861,5	233,4	402,3
Estado civil: No consta	..	60,6	..	2,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta Continua de Presupuestos Familiares

Por tanto se puede concluir que el cliente al que deberá dirigirse ALKEMY será preferiblemente el de una persona con estudios universitarios, ya que demuestra en general un mayor nivel de consumo y más concretamente en bienes relacionados con la cultura.

e. Público interesado en el arte

Uno de los posibles indicadores que nos demuestran qué personas pueden estar interesadas en el arte, podría ser el grado de afluencia a museos. Si analizamos desde el punto de vista del grado de afluencia de visitantes a museos que existe en las diferentes Comunidades Autónomas, podemos decir que es en Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana dónde mayor número de visitas a museos se registran. También es cierto que Madrid, Barcelona y Valencia son tres de las ciudades de España con mayor número de museos y a las que acuden un mayor número de visitantes tanto extranjeros como nacionales. Por tanto el mencionado dato es un dato poco vinculante, aunque sin dejar de ser bastante orientativo.

Museos y Colecciones Museográficas. Año 2004
Museos y Colecciones Museográficas. Año 2004

Visitantes por CCAA
 Unidades: Visitantes

	2004		
	Número de Museos y Colecciones: total	Con datos (1)	VISITANTES (1)
Total	1.238	994	47.109.837
Andalucía	126	112	6.087.595
Aragón	74	59	1.011.054
Asturias (Principado de)	41	38	784.582
Baleares (Illes)	59	45	2.161.688
Canarias	32	28	2.382.310
Cantabria	9	9	428.425
Castilla y León	137	124	3.786.431
Castilla-La Mancha	126	57	1.780.110
Cataluña	102	93	8.336.006
Comunidad Valenciana	157	123	4.995.361
Extremadura	35	33	949.232
Galicia	70	67	2.157.982
Madrid (Comunidad de)	113	90	8.900.686
Murcia (Región de)	49	44	563.083
Navarra (Comunidad Foral de)	22	13	215.883
País Vasco	69	43	2.321.364
Rioja (La)	9	8	178.145
Ceuta	3	3	32.723
Melilla	5	5	37.157

Notas:

1.- Se refiere a los museos y colecciones museográficas que informaron sobre el número de visitantes.

Fuente: Oficina de Estadística y Subdirección General de Museos. Ministerio de Cultura

Copyright INE 2008

De las diferentes temáticas que existen en los museos son las de Ciencia y Tecnología, Bellas Artes y Arte contemporáneo las que más interés despiertan.

Museos y Colecciones Museográficas. Año 2004

Museos y Colecciones Museográficas. Año 2004

Visitantes estimados por tipología de museo y años.

Unidades: Visitantes

	2004			
	Número de Museos y Colecciones	VISITANTES: total (1)	Por Museo	Por Museo Abierto (2)
Total	1.238	49.727.694	40.168	42.468
Arqueológico	158	3.377.920	21.653	23.298
Arte Contemporáneo	88	4.880.438	54.191	58.150
Artes Decorativas	28	939.599	33.557	34.800
Bellas Artes	208	13.153.318	63.237	69.594
Casa-Museo	68	1.545.838	23.422	24.154
Ciencia y Tecnología	37	4.671.163	126.248	137.387
Ciencias Naturales e Historia Natural	50	1.601.034	32.021	32.674
De Sitio	38	1.981.368	52.141	53.550
Especializado	121	2.459.682	20.328	20.497
Etnografía y Antropología	202	2.263.043	11.203	11.665
General	148	6.599.057	45.199	49.247
Historia	79	3.247.581	41.109	43.301
Otros	21	3.227.658	153.698	161.383

Notas:

1.- En 2000 se refiere a los 1.125 museos y colecciones, una vez estimada la no respuesta de 138 museos y colecciones abiertos.

Fuente: Oficina de Estadística y Subdirección General de Museos. Ministerio de Cultura

Copyright INE 2008

A continuación se muestran dos tablas en las que se analizamos el interés mostrado en museos, exposiciones y galerías de arte de la población en general diferenciando por edad, ocupación, situación general y estudios.

Personas según el grado de interés por los museos, exposiciones, galerías de arte y monumentos por sexo, edad y situación personal.

Museos, Monumentos y Archivos

Personas según el grado de interés por los museos, exposiciones, galerías de arte y monumentos por sexo, edad y situación personal.

Unidad: En % del total de cada colectivo y media

	Museos	Exposiciones	Galerías de arte
	Media	Media	Media
TOTAL	4,5	4,4	3,9
Varones	4,2	4,1	3,6
Mujeres	4,8	4,7	4,3
De 15 a 19 años	3,9	4	3,6
De 20 a 24 años	4,2	4,2	3,6
De 25 a 34 años	4,6	4,6	4
De 35 a 44 años	5	4,9	4,3
De 45 a 54 años	4,9	4,7	4,4
De 55 a 64 años	4,6	4,4	4,1
De 65 a 74 años	4,1	3,9	3,5
De 75 años y más	3,5	3,1	2,9
Sit. personal: soltero en casa de sus padres	4,4	4,4	3,8
Sit. personal: soltero independiente, divorciado, separado o viudo (con o sin hijos)	4,2	4,1	3,7
Sit. personal: casado o en pareja sin hijos	4,7	4,6	4,1
Sit. personal: casado o en pareja con hijos menores de 18 años	4,9	4,8	4,3
Sit. personal: casado o en pareja con hijos de 18 años en adelante en casa	4,5	4,3	3,9
Sit. personal: casado o en pareja viviendo solos (por hijos mayores)	4,2	3,9	3,7
Sit. personal: otros	4,1	4	3,7

Fuente: Ministerio de Cultura. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2006-2007.

Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2006-2007

Museos, Monumentos y Archivos

Personas según el grado de interés por los museos, exposiciones, galerías de arte y monumentos por nivel de estudios y situación laboral.

Unidad: En % del total de cada colectivo y media

	Museos	Exposiciones	Galerías de arte
	Media	Media	Media
TOTAL	4,5	4,4	3,9
Estudios: sin completar escolarización básica	2,9	2,6	2,3
Estudios: escolarización básica sin título	4	3,8	3,4
Estudios: escolarización básica con título	4,4	4,2	3,8
Estudios: bachillerato	5,2	5	4,6
Estudios: formación profesional	4,9	5	4,3
Estudios: enseñanza universitaria	6,3	6,2	5,6
Sit. laboral: trabaja	4,8	4,7	4,2
Sit. laboral: parado	4,3	4,4	3,8
Sit. laboral: jubilado o retirado del trabajo	3,9	3,6	3,3
Sit. laboral: estudiante	4,5	4,6	4,1
Sit. laboral: labores del hogar	4,4	4,2	3,8
Sit. laboral: otros	3,5	3,5	3,1

Fuente: Ministerio de Cultura. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2006-2007.

De ellas se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Por edad, los grupos que más interés muestran son las personas con edades comprendidas entre 25 y 64 años.
- Por situación general, no parece que exista una gran diferenciación entre un grupo y otro, aunque parece que podría existir un interés relativamente superior en personas casadas o en pareja con hijos menores de 18 años.
- Por estudios se demuestra un mayor interés en aquellas personas que han finalizado los estudios universitarios.
- En cuanto a situación laboral, la diferencia es pequeña, pero destacan los que se encuentran trabajando.

Resumen del análisis de clientes

De acuerdo con todo lo expuesto en este apartado se puede concluir que el tipo de cliente al que se dirige ALKEMY tiene el siguiente perfil:

- Persona de entre 25 y 64 años.
- Que vive en zonas urbanas de más de 100.000 habitantes.
- Con un nivel de rentas medio, medio alto.
- Que haya terminado estudios universitarios.
- Que se encuentre trabajando.
- Que muestre interés por el arte en general.

2.3 – PRINCIPALES COMPETIDORES

Antes de analizar los principales competidores, hay que señalar que lo que se oferta es un producto cuya finalidad es la de servir como elemento de decoración. Esta circunstancia junto con el hecho de que no vendemos obras de arte de artistas conocidos hace que puedan entrar a formar parte de nuestra lista de competidores todas aquellas empresas que comercializan productos decorativos del tipo grabados y láminas de decoración, o bien reproducción de cuadros y de fotografía a nivel decorativo.

Por ello, nuestros principales competidores se podrían clasificar de la siguiente manera:

- Galerías de arte tradicionales
- Empresas que comercializan arte por Internet
- Otros competidores de venta de arte
- Empresas de elementos de decoración

2.3.1 - GALERÍAS TRADICIONALES DE ARTE

En España (Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla, Bilbao, etc...) se celebran más de 5.000 exposiciones (muestras) al año en el circuito comercial. En relación a las inclinaciones artísticas de dichos eventos (manifestaciones) cerca del 10% se dedica al arte del S. XIX, el 30% al arte tradicional, el 35% a la vanguardia clásica y alrededor del 65% a "nuevas tendencias".

La mayoría de las galerías y galeristas españoles consideran que lo ideal es dedicar el 60% del espacio artístico (escaparate de exposiciones) a los artistas consagrados y el 40% a los noveles. En la realidad el reparto entre artistas consagrados y artistas menos conocidos (noveles) es de un 80% para los primeros y un 20% para los más jóvenes. En cambio, ALKEMY centrará sus esfuerzos en descubrir y promocionar nuevas promesas y artistas noveles.

En la gran mayoría de los casos (por no decir en todos), las galerías de arte no son propietarias de las obras que exponen y venden. Juegan un papel de intermediarios entre el vendedor (artista) y el comprador. Se remuneran a través de una comisión sobre el precio de venta. Esta comisión puede oscilar entre el 30 y el 60% del valor de la adquisición, dependiendo de la notoriedad de la galería, del artista y de los gastos asociados a la exposición.

Si tenemos en cuenta la información que figura en las páginas amarillas, existen en España más de 1.500 empresas que figuran en la categoría "Galerías de Arte". En este apartado, encontramos tanto lugares para la exposición de obras de arte como galerías de arte, siendo estas últimas las más numerosas. Las provincias de Madrid y de Barcelona concentran más del 40% de las galerías de arte españolas. Las siguientes provincias en la lista son las Islas Baleares (8%) y Valencia (5%). El resto se dispersa en cantidades menores entre las demás comunidades españolas, preferentemente en núcleos urbanos y zonas costeras españolas.

Top 20 de las provincias por concentración de galerías de arte

	Nº	%	Con WEB
Madrid	330	21%	131
Barcelona	320	20%	96
Illes Balears	119	8%	41
Valencia	85	5%	24
Málaga	75	5%	24
Girona	59	4%	5
Vizcaya	42	3%	9
Sevilla	42	3%	14
Alicante	40	3%	10
Tenerife	34	2%	5
Las Palmas	34	2%	5
Asturias	34	2%	6
Zaragoza	31	2%	9
A Coruña	30	2%	12
Granada	26	2%	3
Pontevedra	26	2%	5
Navarra	22	1%	4
Murcia	21	1%	4
Tarragona	20	1%	6
Guipúzcoa	17	1%	3

Fuente: www.paginasamarillas.es

Las provincias con mayor densidad de galerías de arte por habitantes son las Islas Baleares (1,14 galerías de arte por 10.000 habitantes), Girona (0,83) y Barcelona (0,6). Madrid se encuentra en el quinto puesto con una densidad de 0,53 galerías de arte por 10.000 habitantes.

Top 20 densidad de galerías de arte por provincia

	Nº Galerías por 10.000 habitantes
Illes Balears	1,14
Girona	0,83
Barcelona	0,60
Segovia	0,56
Madrid	0,53
Málaga	0,49
Álava	0,46
Vizcaya	0,37
Navarra	0,36
Tenerife	0,34
Valencia	0,34
Zaragoza	0,33
Las Palmas	0,32
Asturias	0,32
Granada	0,29
Castellón	0,28
Pontevedra	0,28
A Coruña	0,27
Tarragona	0,26
Valladolid	0,25

Fuente: elaboración propia

Aunque el primer año de actividad, ALKEMY implantará sus galerías en los centros comerciales de la Comunidad de Madrid con el fin de aprovechar el poder de atracción y de difusión que tiene la gran cantidad de público en la capital de España, y en un segundo estadio del plan de negocio se implantarán galerías en Cataluña y el País Vasco, resulta interesante destacar el déficit de ofertas artísticas en las provincias de tamaño medio. Alicante (que tiene un crecimiento previsto de su población del 15% en los próximos años – ver análisis socio demográfico), Córdoba, Murcia o Cádiz tienen una densidad inferior al 0,2.

Nuestra estrategia de crecimiento a medio plazo y desarrollo del negocio debe basarse en la implantación de nuevas tiendas (fundamentalmente en régimen de franquicia) en estas provincias.

Las galerías de arte tradicionales en la provincia de Madrid se concentran en Madrid capital, principalmente en el interior de la M-30.

Tenemos que destacar que existen grandes diferencias entre las galerías de arte, tanto en lo referente al tipo de arte que se expone como en lo referente a la notoriedad de los artistas y por lo tanto a los precios que allí se practican.

La galería de arte que tiene el modelo de negocio más similar a ALKEMY es El Supermercado del Arte de American Print. Tienen tiendas en Madrid, Valencia y Barcelona y venden obras de arte a precios muy competitivos (según su página web, desde los 89 hasta los 299 euros). No obstante, estas tiendas no están abiertas durante todo el año y solamente tienen actividad durante el periodo navideño (de noviembre a enero). Disponen también de una tienda outlet en Madrid que sí está abierta todo el año. Sus tiendas están ubicadas en el centro de las ciudades.

ALKEMY, por su modelo de negocio innovador que mezcla oportunamente el modelo de un catálogo on-line en Internet con la venta de arte en una galería, y junto con la creación de obras seriadas a medida en tiempo real tiene una competencia directa muy limitada.

2.3.2 – EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN ARTE POR INTERNET

El mundo de las galerías de arte está sujeto a la transformación continua de la sociedad de la información que se está produciendo a través de las redes de comunicación mundial. Nuevas iniciativas promovidas en torno a la World Wide Web (la Red de Redes) o Internet permiten crecer y apostar por nuevos espacios de exposición donde nuevos y jóvenes artistas pueden mostrar sus trabajos. La presencia virtual de todas las galerías es una prueba clara de la importancia de Internet en el mundo del arte. De nuestro análisis, más del 30% de las galerías disponen de página web donde exponen, informan y comercializan las obras de arte.

De nuestro análisis existen dos tipos de portales de venta de obra en Internet:

- Portales de galerías de arte físicas que quieren comercializar a través de un nuevo canal de distribución.

- Portales de galerías virtuales de arte que no tienen ubicación física, y que realizan toda su actividad comercial mediante ese canal.

Existen diferentes modalidades para que los artistas puedan exponer sus obras en dichas galerías virtuales: gratuitamente, a través de un acuerdo con la galería o bien a través del pago de un derecho de inscripción.

También existen productos mixtos como puede ser la Galería Virtual del Arte Español (www.gvaes.com) que propone varios servicios desde el pack básico gratis (1 sola obra expuesta) hasta el pack Premium plus (89 euros anuales) donde el artista puede exponer hasta 20 obras simultáneamente. La venta on-line de las obras está sujeta a una comisión que se fija en el contrato.

La ventaja que obtienen los artistas es ganar en notoriedad o por lo menos salir del anonimato. No obstante, el número creciente de sitios web dedicados a la venta de obras de arte y la gran afluencia de artistas que exponen en estas páginas (en Gvaes están registrados 177 artistas) diluye la oferta artística y hace más difícil para el artista destacar de la competencia.

Además, no tenemos que olvidar que los hábitos de compra de las obras de arte no se ajustan a lo que ofrecen actualmente las galerías virtuales de arte. Generalmente, el comprador necesita ver la obra física antes de decidirse a adquirirla. En Internet, el acto de compra se tiene que basar únicamente en una foto de la obra, de formato reducido y en el CV del autor

Por otro lado, existen numerosas páginas web que sin llegar a comercializar las obras, se dedican exclusivamente a promocionar el arte, que sirve como punto de encuentro de aficionados al arte.

Poniendo en el buscador Google las palabras claves “galería virtual arte”, hemos analizado el tráfico obtenido en los 10 primeros resultados, lo que puede darnos una idea del interés que despierta dichas galerías:

Galería Virtual	Nacionalidad de los usuarios	Rango de Trafico*
www.artelibre.net	Estados Unidos (30,8%), España (16,2%) y México (7,5%)	307.670
www.conelarte.com	España (30,3%), México (12,9%) y Venezuela (9,8%)	1.372.548
www.artedehoy.com	España (29,4%), México (21,5%) y Colombia (10,5%)	990.890
www.1arte.com	España (71,6%), México (7,4%) y Argentina (3,4%)	223.739
www.net-arte.com	Perú (20%) y Argentina (13,3%)	2.937.698
www.diaza.net		No data
www.espacio13arte.com		9.775.105

<i>Galería Virtual</i>	<i>Nacionalidad de los usuarios</i>	<i>Rango de Trafico*</i>
www.arte-directo.com	México (25%), Colombia (10%) y Argentina (10%)	3.608.895
www.davidmonros.com		No data
www.ardulac.com		No data

Fuente: elaboración propia

* media de los tres últimos meses – Datos Alexa.com

Resalta de nuestro análisis que las galerías virtuales tienen un ranking muy alto, lo que hace suponer que la comercialización de las obras de arte a través Internet no tiene un impacto muy grande en España y que la gente prefiere hasta ahora el canal de distribución tradicional.

La Asociación Española del Comercio Electrónico (AECCEM) corrobora este resultado en su análisis anual del comercio electrónico B2C. Las compras referentes a la decoración y el hogar representan únicamente el 3,5% del comercio electrónico en España.



Fuente: Asociación Española del Comercio Electrónico

A día de hoy, aunque existan muchos sitios en Internet dedicados a la venta de obras de arte, este nuevo canal de distribución no ha revolucionado el sector del arte y la decoración y la mayoría de las transacciones siguen realizándose por el canal de distribución tradicional (galerías y tiendas). No obstante, no tenemos que despreciar este canal porque el comercio electrónico está en sus inicios y su progresión es exponencial cada año y todos los sectores se verán modificados tarde o temprano por el comercio electrónico. A fin de aprovechar este canal, y con el fin de destacar sobre las demás galerías virtuales de arte, ALKEMY tendrá que apoyarse sobre la marca y la imagen corporativa. Según el informe sobre comercio electrónico 2007 de la AECCEM, el 55% de los usuarios que han comprado en Internet suelen hacerlo en tiendas que venden por Internet y que disponen de establecimiento físico.

Estos datos demuestran que la estrategia de ALKEMY está alineada con los requerimientos actuales del sector, a través de la presencia física (que nos otorga una fuerte imagen de marca) y virtual. ALKEMY ofrecerá galerías físicas en las que el cliente podrá admirar algunas de las mejores obras originales, así como la reproducción en pantalla de todas las obras disponibles de su catálogo, pudiendo solicitar obras seriadas confeccionadas según sus gustos y en tiempo real, de tal manera que los clientes puedan percibir la obra como propia y personalizada y nuestros colaboradores puedan facilitarles la toma de decisión de la compra. Esto refuerza en el cliente la sensación de seguridad con respecto a otras compras directas por Internet, reforzando asimismo la imagen de marca y de calidad de nuestra empresa.

2.3.3 – OTROS COMPETIDORES

Ferias, Salones y Mercados de arte o artesanía

No obstante, las galerías de arte obviamente no son los únicos sitios donde uno puede adquirir una obra de arte. Existen multitud de lugares, espacios públicos, mercados donde la oferta de obras de arte se acerca más al concepto que ALKEMY tiene de su negocio.

El mercado del arte por excelencia en Madrid es ARCO, la feria internacional del arte contemporáneo que se desarrolla anualmente en los pabellones del IFEMA de Madrid. En la edición 2008, se han reunido más de 290 galerías de arte provenientes de más de 30 países. Generalmente, allí exponen o bien a través de las galerías presentes, o bien mediante el alquiler de stand (ARCO 40 – máximo 3 artistas), artistas ya reconocidos en el mundo artístico o bien talentos ya detectados por las galerías y expertos.

La edición de 2008 ha recibido más de 190.000 visitantes, lo que confirma el interés de la gente por el arte. Las ventas conseguidas durante la feria han alcanzado la cifra conseguida el año pasado, lo que demuestra que la compra de obras de arte no depende de las crisis económicas.

Otra feria de renombre que se celebra en Madrid es Feriarte que se celebra anualmente. Esta feria reúne tanto anticuarios como galerías de arte. En la edición 2007 que se celebró

en noviembre, más de 285 expositores estaban presentes. Aproximadamente 39.000 visitantes acudieron a esta feria.

Y por terminar nuestro repaso a las ferias de arte que se celebran en Madrid, tenemos que hablar de Art Madrid, el salón de arte moderno y contemporáneo. Este salón que se celebra en el Pabellón de Cristal de la Casa de Campo ha atraído este año (se celebra en febrero) más de 25.000 visitantes y ha conseguido una cifra de venta que alcanza los 22 millones de euros, con un crecimiento del 10% comparado al año anterior. Más de 85 galerías de arte y más de 650 artistas han participado en esta edición.

Aunque estas ferias o salones no pueden ser considerados como competidores directos de ALKEMY, nos parece importante remarcar su presencia y notoriedad porque contribuye fuertemente a dar a Madrid una imagen de ciudad comprometida con el arte y este aspecto refuerza la imagen misma de los distintos actores de este sector y por lo tanto de ALKEMY.

No obstante, existe un mercado que podemos considerar como competidor directo de ALKEMY. Ese mercado es el Mercado de Artesanía que se celebra cada año en el Paseo de Recoletos, durante el periodo navideño. A parte de ofrecer una multitud de productos artesanos, asisten también a este mercado artistas que venden directamente sus creaciones artísticas. Este mercado está organizado por la Agrupación Profesional de Artesanos de la Comunidad de Madrid. Esta misma agrupación organiza también la feria ArtePrimavera que se celebra en la Plaza España en el mes de Junio. No obstante, estos mercados y ferias son muy localizados y temporales. Podemos pensar que el impacto que pueden tener sobre el negocio de ALKEMY es muy limitado. Tendremos que esforzarnos en intentar minimizarlos.

Venta directa del artista

Aunque no suele ser el canal de venta más usado por los artistas, no lo podemos obviar en nuestro análisis. Debido a la opacidad de este sub-mercado y a la falta de datos, nos es imposible dimensionarlo. Generalmente, la venta directa está utilizada por los artistas noveles y no reconocidos. Este perfil corresponde perfectamente al perfil que ALKEMY busca para sus proveedores de artistas, y es en el que tendremos que enfocar toda nuestro esfuerzo comercial durante el proceso de captación y fidelización de proveedores.

2.3.4 - EMPRESAS DE ELEMENTOS DE DECORACIÓN

Dentro de este tipo de empresas, se podrían diferenciar diferentes clases. Así tendríamos empresas que se dedican a temas de decoración que ofrecen láminas de decoración, o cuadros así como tapices y adornos para la decoración del hogar (no siendo el principal producto de su negocio); empresas que comercializan productos de decoración artesanales de diferentes países del mundo, y también en este grupo podríamos encuadrar a las empresas que se dedican a la decoración en general, usando para ello las últimas tecnologías de tratamiento de imagen y de impresión digital, generando una amplia multitud de productos decorativos.

En cuanto a las empresas de decoración, la gran mayoría de estas empresas ofrecen cada vez más productos que puedan utilizarse para decorar las paredes de las casas, si bien la oferta que tienen es muy limitada y no suele tratarse de originales. Dentro de este tipo de empresas se encuentran empresas dedicadas al mobiliario que además ofrecen este tipo de productos, son empresas como El corte Inglés, Habitat, Bo Concept, Ikea, que tienen un gran potencial en cuanto al número de compradores que acuden a estos lugares, que aprovechan la ocasión para adquirir cuadros y láminas como elementos de decoración, aun cuando estos no fuera el objetivo de compra inicial.

El tipo de cuadros que ofrecen no son originales en la mayoría de los casos. Como excepción se encuentra El Corte Inglés que ofrece cuadros. La variedad que ofrece es pequeña y las áreas dedicadas a este tipo de productos no están muy concurridas.

Asimismo estas empresas no se focalizan en este tipo de productos, sino que lo incluyen dentro de su cartera como producto complementario a su gama de productos básica.

En cuanto a las empresas que se dedican a la venta de productos artesanos de otros países, hay que señalar que existen varias repartidas por toda la geografía española, la mayoría de ellas muy especializadas en productos de zonas concretas y que no tienen grandes infraestructuras. Su negocio tiene un carácter estacional.

Estos productos son directos competidores y productos sustitutivos con los que nuestra empresa se encontrará.

Dentro del mundo de la decoración contemporánea, en la que se utilizan las últimas tecnologías para generar y procesar imágenes fotográficas, y con ello poder imprimir en los más diversos materiales y formatos, podríamos citar a empresas del estilo a FANN.

FANN, entre otros servicios de reprografía y de workcenter, es una cadena de tiendas dedicada al tratamiento de la fotografía digital y a la impresión en una amplia gama de materiales, desde papel, lienzo, metacrilato, piel, etc. proporcionando asimismo servicio de enmarcación al instante.

Desde el punto de vista del servicio aportado, FANN podría considerarse un competidor directo de ALKEMY en cuanto a que gran parte de su producto se convierte en la impresión de una fotografía a gusto del cliente. No obstante, no hay que olvidar que aunque estemos en un segmento de pareja producto-cliente similar, ALKEMY ofrece al cliente una obra seriada limitada que puede personalizar. No hablamos de una fotografía cualquiera sino que hablamos de una obra de arte exclusiva, una obra con un número de serie que la hace única y que procede de un original que ha sido realizado únicamente para ALKEMY.

Debe diferenciar nuestra oferta la proximidad con el mundo artístico. ALKEMY no solo aprovecha las últimas tecnologías para la generación de las obras seriadas, sino que genera ese producto mediante la promoción y enriquecimiento del mundo artístico.

2.4 - ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

2.4.1 – LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALES

El mercado del arte en España es un mercado muy poco organizado. Existe una multitud de artistas y personas que practican todo tipo de arte de manera profesional y/o amateur. Tal y como hemos visto anteriormente, las obras de arte se difunden y se comercializan básicamente a través de 3 canales:

- a. Venta directa
- b. Venta por intermediación
- c. Concursos

Existen otros canales de distribución, como por ejemplo las empresas de venta al por mayor (p. ej.: Artemisa), pero estas últimas se dirigen generalmente a unos mercados muy específicos como pueden ser los de decoración de interior de hoteles y restaurantes.

A través de nuestro proyecto, tenemos la ambición de crear un nuevo y original canal de comercialización, extensible para todo tipo de obras de arte.

2.4.2 - PROVEEDORES DE OBRAS DE ARTE

2.4.2.1 - PROVEEDOR INDIVIDUAL

El mercado del arte es un mercado muy atomizado y muy poco estructurado. Esto hace muy ardua la tarea de evaluar el tamaño de este mercado. No existen cifras oficiales del número de personas que se dedican profesionalmente o como aficionados a la creación de obras de arte. Un indicio nos lo da la base de datos culturabase del Ministerio de Cultura: entre 2006 y 2007, el 14% de la población española reconoce haber pintado, dibujado o practicado otras artes plásticas.

Existen principalmente dos comportamientos del artista frente a la demanda. Si este último tiene ya un reconocimiento en el mundo artístico, su poder de negociación es muy fuerte y él fija el precio de sus obras y selecciona su canal de distribución y hasta sus clientes.

No obstante, debido a la fuerte oferta por parte de los artistas, existe también un mercado de obras de arte donde el autor no ha destacado todavía y donde su poder de negociación con los compradores potenciales no es tan elevado. El primer objetivo de dichos artistas es ser visibles y atraer la atención sobre su trabajo. Aprovecharán la oportunidad que le puede otorgar una galería para poder exponer sus obras. Su poder de negociación crecerá proporcionalmente a su notoriedad y número de obras vendidas.

Completa este panorama de proveedores de obras de arte otro colectivo de artistas que lejos de buscar reconocimiento en el mundo artístico utiliza su talento con un fin puramente

económico. Estas personas realizan lo que se denomina “pintura rápida”. Es decir que realizan cuadros en poco tiempo y venden sus obras como simples productos.

2.4.2.2 - PROVEEDOR “INSTITUCIONAL”

Existe también toda una red de centros de formación de arte repartidos en el territorio español. Entre estos podemos destacar:

Escuelas de arte

La formación que imparten estos establecimientos es tanto reglada como no reglada. La formación reglada va desde el bachillerato de Arte hasta ciclos formativos de grado medio o superior.

En base a la información del Ministerio de Educación, existen 85 escuelas de arte que imparten estudios de ciclo medio y 24 que imparten estudios superiores.

	Estudio medio	Estudio superior
Andalucía	15	
Aragón	3	3
Canarias	4	
Castilla la Mancha	5	2
Castilla y León	9	
Cataluña	24	5
Extremadura	1	1
Galicia	4	1
Illes Balears	2	1
La Rioja	1	
Madrid	7	3
Navarra	2	
País Vasco	1	
Principado de Asturias	1	1
Región de Murcia	1	1
Valencia	5	6

Fuente: Elaboración propia

En el año escolar 2005-2006, 3.956 alumnos estaban matriculados en España en cursos de estudios superiores de Artes Plásticas. El 82% de los alumnos han elegido la especialidad “Estudios superiores de Diseño”. En el mismo año, 344 alumnos han sido graduados este mismo año.

Academias de arte

Paralelamente a la enseñanza reglada de las artes, existen en cada ciudad una multitud de academias que enseñan de forma no reglada la pintura, el dibujo y todo tipo de arte.

Según el portal de Internet www.academias.com, en la comunidad de Madrid, existen más de 60 academias registradas. En Cataluña, se censan unas 35 academias.

Para completar nuestra visión de potenciales proveedores de obras de arte, tenemos que tener en cuenta las clases particulares, aunque por su atomización, diversidades y su ámbito local de actuación es difícil de definir el potencial de dicho sector.

El mundo asociativo

Tal y como hemos comentado, el sector artístico, y en particular el de las artes plásticas es un sector muy atomizado y muy poco estructurado. No obstante, es un sector que se organiza localmente a través de asociaciones de artistas. Una de las razones de ser de dichas asociaciones es la difusión del arte y promocionar el trabajo de sus miembros.

Estas instituciones facilitan el contacto entre los artistas y los posibles compradores organizando exposiciones. Son unos intermediarios importantes tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

2.4.2.3 - RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES DE OBRAS DE ARTE

Una de las grandes ventajas de este mercado reside en su ámbito mundial. No existen fronteras en el mercado del arte y los gustos son universales. No existen gustos locales. Las obras de un artista americano pueden gustar tanto en Japón como en Alemania. Existe entonces una amplia oferta, tanto de tipo de arte como en cuanto a volumen de obras.

Si bien es cierto que debido a la fuerte oferta de obras de arte, no parece problemático el suministro de obras para nuestro negocio, los aspectos relacionados con el tipo de obras, los estilos y los tamaños son claves para que nuestro producto encuentre un eco entre nuestro público objetivo. La selección apropiada de los artistas y de las obras es por lo tanto un elemento clave para el éxito de nuestra oferta.

De la misma forma, el precio es otro aspecto clave y es un factor muy importante a tener en cuenta en el momento de elegir las obras.

Llegar a acuerdos de cooperación con estos diferentes proveedores, basados en, por nuestra parte, una difusión de las obras de los artistas noveles o poco conocidos y, por otra parte, un suministro de obras originales a precios ventajosos, puede llegar a crear una dinámica que potencie y diferencie nuestro negocio y a erigir una barrera de entrada para potenciales competidores atraídos por este nuevo mercado.

2.4.3 - OTROS PROVEEDORES

Para el resto de los servicios que ofreceremos, nos dirigimos básicamente a mercados de commodities. No prevemos mayores problemas en el suministro de dichos materiales (marcos, soportes, accesorios diversos ligados al arte, etc.)

Aparte de la provisión de materiales para nuestro proceso operativo, es importante basar nuestro análisis en la capacidad de encontrar los recursos humanos necesarios para llevar a cabo nuestro modelo de negocio. Entre estos, los más importantes serían nuestros expertos artísticos.

Expertos artísticos

Debido a la gran oferta existente en el mercado laboral, no tenemos que encontrar problemas importantes en el momento de contratar al personal de las tiendas.

No obstante, tendremos que prestar especial atención a la contratación de las personas que buscarán y contratarán los distintos artistas de nuestra cartera. Para llevar a cabo dicha tarea, es imprescindible que tengan conocimientos artísticos y disponibilidad para viajar. Esta función es clave para el negocio y tiene que ser llevada a cabo por profesionales serios y fieles.

2.5 - PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Nuestro sector es muy sensible a los cambios en el gusto de los consumidores en cuanto a estilos de obras de arte y de decoración interior.

Algunas de las nuevas tendencias han sido pasajeras y otras han cambiado radicalmente el estilo interior de las casas españolas. No obstante, existen valores seguros en cuanto a decoración. Los cuadros u otros elementos decorativos han sido siempre el producto preferido para vestir una pared. Los elementos decorativos siempre tienen su sitio encima de las estanterías de los salones.

Una vigilancia aguda con el fin de detectar de manera temprana los cambios de tendencias y por consecuente cambios en la demanda es entonces primordial para anticipar las expectativas de nuestros clientes y posicionarnos como un distribuidor de arte contemporáneo vanguardista.

El mayor riesgo para nuestro negocio está ligado a las nuevas tecnológicas. En los últimos años, los marcos digitales han tenido una penetración importante en el mercado español. No es descabellado imaginar que en un futuro la misma tecnología permita poner en el mercado unos cuadros digitales que pueden sustituir los cuadros tradicionales. No obstante, a día de hoy, el coste de dicha tecnología y la percepción del cliente potencial hacen que dicho riesgo no sea muy elevado y que no se prevean repercusiones importantes en el mercado actual de la decoración interior.

3 - ANÁLISIS DAFO

De los análisis realizados en los capítulos anteriores se pueden desprender los siguientes atributos y el siguiente análisis DAFO:

3.1 - DEBILIDADES

- **Necesidad de lanzamiento de imagen de marca.** Nuestro negocio es nuevo en un mercado de arte, dominado por las galerías, marchantes de arte y otros tipos de oferta.
- **Necesidades iniciales altas para nuestras infraestructuras de exposición y ventas.** Para conseguir la presencia deseada en el mercado, es necesaria una inversión inicial importante, para dotarnos de infraestructuras comerciales y de producción de obra seriada.
- **Proveedores dispares y poco estructurados.** Se pueden vislumbrar dudas ante las posibilidades de conseguir compromisos duraderos con los artistas como proveedores estables.
- **Tiempo necesario para alcanzar un stock de obras.** Para conseguir un fondo de catálogo amplio, y poder apostar por una gran oferta, es necesario un trabajo anterior.

3.2 - AMENAZAS

- **Débil barrera de entrada de negocios similares.** No existen mayores impedimentos para que otra empresa pueda acceder al mismo mercado, en condiciones similares de competencia.
- **Creciente poder de negociación de los artistas, una vez alcanzada cierto prestigio en el mercado.** La ventaja competitiva que nuestro producto puede aportarnos, al tratarse de obras de arte de pintores noveles y desconocidos, se puede ver limitada cuando nuestros proveedores eleven sus pretensiones económicas.
- **Crisis económica, que puede reducir la capacidad de compra de los clientes.** La posible pérdida de poder adquisitivo de nuestros clientes potenciales, puede hacer que nuestro público objetivo se reduzca.
- **Aumento de los costes fijos en los centros de ventas (locales comerciales).** El posible aumento del precio de nuestras infraestructuras, y entre ellas el alquiler de los locales de venta, puede condicionar seriamente la rentabilidad del negocio.
- **Estacionalidad del gasto.** La adquisición de obras de arte está sujeta a los ciclos de la demanda propia del mercado. El nivel de demanda en períodos vacacionales no es el mismo de otras fechas en las que se producen mayores ventas adicionales (regalos, ferias, etc.).

3.3 - FORTALEZAS

- **Ventaja en costes (diferenciación en precios).** La apuesta de nuestro modelo en la oferta de obras originales, así como la posibilidad de adquirir obra seriada personalizada, a precios competitivos supone una gran ventaja competitiva en nuestro sector.
- **Extenso fondo de catálogo, con carácter universal.** Elevada capacidad de satisfacer los deseos y gustos del cliente, debido a nuestra amplia red de proveedores y de puntos de venta.
- **Ubicación original donde tenemos pocos competidores directos.** Buscamos al cliente en lugares estratégicamente determinados, en los que hay una gran oferta comercial.
- **Espacio diseñado para la contemplación de las obras y su reflexión previa a la compra.** En nuestros centros no solamente realizamos venta directa, sino que además ofrecemos a nuestros clientes espacio y tiempo para su reflexión
- **Concepto nuevo dirigido a un público amplio.** Enfocado al público en general, sin distinciones, y como valor añadido en el concepto de acercamiento del arte al público.
- **Servicios adicionales que aportan diferenciación.** No solamente vendemos obras de arte, las vestimos de una serie de servicios que le dan valor añadido a nuestra oferta.
- **Producto customizable.** La posibilidad de adecuar nuestra oferta a las necesidades y deseos de nuestros clientes, nos garantizará una ventaja competitiva y nos permitirá responder a la demanda general y puntual de manera ágil y satisfactoria.

3.4 - OPORTUNIDADES

- **Marcado carácter elitista en las galerías de arte y en los precios.** El arte, su calidad y precio siempre ha estado restringido a un reducido número de clientes, de mayor nivel adquisitivo. Nuestras obras van a seguir siendo únicas, pero van a estar dirigidas al público en general, accesibles a todos en cuanto a proximidad y a precios.
- **Incremento en el gusto y cuidado interior de la casa.** Cada vez más, la gente desea tener su casa mejor decorada. Las reuniones con su familia y amigos se ha de hacer en un entorno agradable y cuidado.
- **Ventaja competitiva en precio, en especial en períodos de bajo crecimiento económico.** Las necesidades de la sociedad no cambian mucho con el tiempo, y en periodos de menor bondad económica, aquellos productos que manteniendo una buena calidad, saben diferenciarse por su precio, son los que triunfan.
- **Aumento del poder adquisitivo en la Sociedad.** El nivel de renta per cápita en la sociedad en general ha aumentado en los últimos años, y la Calidad de vida del ciudadano español medio ha mejorado enteros respecto al nivel de hace varios años

- **Tendencia creciente del gasto en diseño.** Empujado también por el factor nivel de renta, el ciudadano actual gusta de invertir en diseño, y no pone especial trabas a gastar más dinero si lo que está adquiriendo está dotado de características especiales en cuanto a diseño, calidad y valor añadido.
- **Numerosos proveedores de calidad.** La oferta de pintores y artistas a nivel mundial es enorme. La posibilidad de extender nuestra red de proveedores a lo largo del mundo, con el ánimo de buscar alianzas con escuelas y con nuevos artistas, nos posibilitará disponer de un fondo de catálogo inmenso.
- **Modelo franquiciable.** La rápida expansión que este modelo puede tener, generando nuevos centros de venta unidos a la estrategia central del proceso operativo, facilitaría la posible franquicia de tiendas en otras ciudades de España, ubicadas en lugares estratégicos y según el mismo modelo patrón de nuestro inicio.

3.5 – MATRIZ DE CONFRONTACIÓN (Q-DAFO)

Con el objeto de valorar la interrelación entre los diferentes factores y atributos, se muestra a continuación la matriz DAFO con su valoración (*), desde donde podemos sacar las siguientes conclusiones:

- *Principales fortalezas:* Diferenciación en precios, mediante una política de ventaja en costes; producto customizable en un fondo de catálogo creciente y universal; concepto nuevo dirigido a un público amplio; y servicios adicionales que aportan diferenciación frente a ofertas similares.

- *Principales oportunidades:* Ventaja competitiva en precio; incremento en el gusto y cuidado interior de la casa; y la existencia de numerosos proveedores de calidad.

- *Principales amenazas:* Débil barrera de entrada de negocios similares; y creciente poder de negociación de los artistas, una vez alcanzada cierto prestigio ante el cliente.

- *Principales debilidades:* Necesidades iniciales para dotarse de infraestructuras comerciales y creación de imagen de marca, así como el tiempo necesario para dotarse de un fondo de catálogo adecuado.

(*) La valoración de la matriz se hará de acuerdo al siguiente criterio de valoración:

- +2: Si afecta fuertemente de manera positiva
- +1: Si afecta algo de manera positiva
- 0: Si no afecta
- 1: Si afecta algo de manera negativa
- 2: Si afecta fuertemente de manera negativa

Q-DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		Marcado carácter elitista en las galerías de arte y en los precios	Incremento en el gusto y cuidado interior de la casa	Ventaja competitiva en precio, en especial en períodos de bajo crecimiento económico	Aumento del poder adquisitivo en la sociedad	Tendencia creciente del gasto en diseño	Numerosos Proveedores de Calidad	Modelo franquiciable	Débil barrera de entrada de negocios similares	Creciente poder de negociación de los artistas, una vez alcanzada cierto prestigio ante el cliente	Crisis económica, que puede reducir la capacidad de compra de los clientes	Aumento de los costes fijos en los centros de ventas (locales comerciales)	Estacionalidad del Gasto	
FORTALEZAS	Ventaja en costes (diferenciación en precios)	2	1	2	1	2	2	1	-1	-1	0	-1	0	8
	Extenso fondo de catálogo, con carácter universal	0	1	1	1	1	2	1	0	-1	0	0	1	7
	Ubicación original donde tenemos pocos competidores directos	1	1	2	1	1	1	2	-1	0	0	-2	0	6
	Espacio diseñado para la contemplación de las obras y su reflexión previa a la compra	1	1	0	1	0	0	1	-1	0	-1	0	0	2
	Concepto nuevo dirigido a un público amplio	2	1	2	1	1	1	2	-2	-1	-1	1	0	7
	Servicios adicionales que aportan diferenciación	1	2	2	0	1	0	1	-1	0	0	0	1	7
	Producto customizable	0	2	1	0	1	0	1	-1	0	1	0	0	5
DEBILIDADES	Necesidad de Lanzamiento de imagen de marca	-1	0	1	0	1	1	0	0	-1	0	0	0	1
	Necesidades iniciales altas para nuestras infraestructuras de exposición y ventas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1
	Proveedores dispares y poco estructurados	0	2	0	0	0	2	-1	-1	-1	0	0	0	1
	Tiempo necesario para alcanzar un stock de obras	0	0	0	0	0	2	0	-2	-2	0	-1	0	-3
		6	12	11	5	8	11	8	-10	-7	-2	-4	2	

3.6 - CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DAFO

Las debilidades debidas a las necesidades de tiempo previo para alcanzar un stock de obras considerable al arranque del negocio, así como las necesidades de crear imagen de marca, se han de ver minoradas por nuestra estrategia de marketing, y al plan de promoción enfocado a crear valor para nuestros proveedores, así como para saber comunicar y posicionarnos en la mente de nuestro cliente objetivo.

Nuestro propósito será aprovechar las oportunidades del mercado, como es el cambio de enfoque sobre el carácter elitista de las galerías de arte, el incremento en el gusto y cuidado de la casa, y la ventaja competitiva que nuestro modelo de precio tiene en la economía actual. La gran cantidad de proveedores de calidad existentes nos ayudará a generar una mayor oferta de productos y servicios con la que extender el negocio.

Del mismo modo, las amenazas que el mercado plantea sobre nuestro negocio, se han de ver neutralizadas por nuestras fortalezas. La débil barrera de entrada que tenemos, así como el posible creciente poder de negociación de los artistas, tenemos que neutralizarlos mediante los servicios adicionales que aporte nuestro negocio al público, que nos aporten diferenciación hacia él, y en dirigir nuestro producto y servicio al público general mediante un amplio catálogo de piezas de arte, continuamente renovado, customizable en función de los deseos y gustos de nuestros clientes, y mediante una estrategia de diferenciación basada en el precio.

4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1 - ANÁLISIS INTERNO

Derivado de los análisis de entorno y del sector, nos encontramos ante un mercado muy atomizado con gran variedad de competidores, aunque no directos, que representan alternativas de oferta, y ante una ausencia manifiesta de barreras de entrada. Por todo ello, es notorio indicar que los esfuerzos en comunicación representarán un reto para conseguir la diferenciación en imagen de marca, amplio catálogo de obra disponible, servicio y buen precio.

4.1.1 - MISIÓN DEL NEGOCIO

Nuestra empresa nace con el propósito de acercar el arte contemporáneo al público en general, de llevar la galería al consumidor, mediante la promoción de nuevos talentos a través de puntos de venta que conjuguen el ambiente específico de una galería con un mercado de arte a buenos precios.

4.1.2 - VISIÓN DEL NEGOCIO

Queremos convertirnos en el punto de referencia para la difusión del arte. Nos posicionaremos como la marca líder en la divulgación del arte para todos los públicos y estilos de vida.

4.1.3 - VALORES

Nuestros valores se resumen en palabras clave como son: excelencia, orientación al cliente, competitividad en precio y compromiso con el mundo artístico.

Excelencia: Nuestros patrones de actuación, tanto en el propio producto como en todo el proceso desarrollado hasta que éste es entregado a nuestro cliente, gozarán de los niveles más altos de Calidad.

Orientación al cliente: Los clientes, y el servicio aportado a ellos, son el objetivo principal de nuestra empresa. Nuestro enfoque hacia el cliente consiste en personalizar nuestros productos y servicios de acuerdo a la demanda. La escucha activa y las herramientas de simulación y diseño aportarán un valor añadido en nuestra relación con el cliente, a fin de lograr su satisfacción y fidelización.

Competitividad: El cliente debe percibirnos como la oferta que ofrece una mejor relación Calidad/Precio del mercado. El precio de nuestras obras de arte debe suponer una diferenciación definitiva sobre el resto de ofertas del sector.

Compromiso con el mundo artístico: Tanto nuestros clientes como nuestros proveedores nos han de percibir como una empresa vinculada con el arte y como referencia en la promoción de nuevos artistas jóvenes y promesas.

4.1.4 – MODELO DE NEGOCIO

Nuestro modelo de negocio se basa en la existencia de una red de galerías físicas estratégicamente repartidas en lugares de gran concurrencia de nuestro público objetivo, como plataforma de apoyo a ALKEMY en la construcción de imagen de marca, difusión y promoción de la misma.

Disponiendo también de una herramienta on-line, accesible a través de Internet, se facilitará en ese caso el acceso de nuestros potenciales clientes, así como a los proveedores, a un entorno virtual en el que poder contemplar nuestro fondo de catálogo e identificar un cuadro que pudiera ser de su gusto.

Con esta herramienta web, se facilitará la visibilidad de las galerías ALKEMY para atraer al gran público a las exposiciones físicas de nuestras tiendas consiguiendo reforzar la imagen de marca como referencia para compras propias o regalos de obras de arte.

Las galerías físicas tendrán la misma disposición, decoración y ambiente, y en ellas se comercializarán dos gamas de producto artístico que será por un lado obra original y por otro lado obras seriadas en formato digital de obras originales que solo se comercializarán bajo este formato, el número de obras seriadas será limitado. Por ello existirán dos exposiciones diferenciadas en cada una de las galerías:

- La zona referida a la obra original, en la que se expondrán algunos de los mejores cuadros, seleccionados de nuestros concursos, y también se podrán observar el resto de originales de nuestro catálogo mediante la observación de estos en las exposiciones virtuales efectuadas en las pantallas planas y los totems de la galería.
- La zona referida a la obra seriada, en la que se expondrán copias de obras de arte, que forman parte de series limitadas especificado por el propio autor, que se expondrán en el mismo formato en que se van a vender. Aparte de esta selección de copias reales expuestas en la galería, se ofrecerá también al cliente la posibilidad de elegir otra obra del fondo de catálogo mediante la visualización de las distintas posibilidades en las pantallas planas y en los totems de la galería, y facilitando incluso la adaptación de la copia en función de los gustos y deseos del cliente.

Cuando el cliente entre en una galería ALKEMY, podrá seleccionar comprar arte original u obras seriadas según su elección.

Asimismo y debido a que el espacio de las galerías es limitado, existirán en cada una de ellas diversos tótems a modo de kiosco desde los cuales se podrán consultar

todas las obras de nuestros dos catálogos diferenciados (uno para obra original y otro para obra seriada).

Dentro de la obra seriada, habrá disponibilidad de herramientas informáticas que permitan al cliente realizar pequeños cambios de diseño y personalizar su propia obra seriada partiendo como base a alguna de las obras originales que el artista permite reproducir en número limitado de unidades. De esta forma, el cliente tendrá la posibilidad de adquirir una obra seriada, exclusiva al ser limitada la serie y además poder ser personalizada a su gusto. Y no sólo eso, sino que tan pronto encuentre el diseño preferido, podrá solicitarla a los dependientes de la galería y se la podrá llevar en un margen de tiempo específico y pequeño.

Además de la compra directa en cada galería, el cliente podrá realizar la reserva de obras seleccionadas de la página web con tan sólo una llamada de teléfono o vía e-mail. En un principio no se permitirá la compra directa desde la página web como transacción electrónica para potenciar el contacto con el cliente y fomentar la imagen de calidad y confianza para posteriormente analizar el comportamiento del público a este sistema e ir acompañando al mismo en la evolución natural hacia una posible futura compra electrónica del arte.

4.1.5 - PORTFOLIO DE SERVICIOS

De cara a satisfacer las demandas del cliente y ayudar a conseguir la experiencia satisfactoria de la compra en ALKEMY, se ofrecerán los siguientes servicios complementarios:

- Enmarcación de las obras seriadas y obras originales además de asesoramiento en la elección del marco. Las enmarcaciones podrán ser realizadas en el momento de compra o bajo encargo dependiendo del tipo de marco elegido.
- Servicio de transporte de la obra al domicilio.

Expansión a corto-medio plazo: Aunque en un primer estadio del plan de negocio este se enfoca en la comercialización de obras pictóricas de arte original y seriado, no se descarta según evolucione el negocio en ampliar el catálogo a otros tipos de arte, ya sea escultura, fotografía, etc. El incremento de atracción comercial a través de la web será decisivo y fomentará la posibilidad de utilizar ese canal como venta dentro de la estrategia de diversificación del negocio.

4.2 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.2.1 – OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

Dado que nuestra visión es la de conseguir ser la galería de arte de referencia para todos los públicos, el primer año se buscará promocionarnos y conseguir amplia difusión de la marca con el fin de crear imagen de empresa y ser los primeros en posicionarnos en la mente del consumidor como la nueva “FNAC del arte”.

Se empleará un amplio presupuesto en marketing dirigido a captar proveedores y artistas, así como a ser conocidos por el gran público fundamentalmente a nivel nacional e incluso a nivel internacional.

Esto es fundamental de cara a construir barreras de entrada como la potente imagen de marca diferente, original y la posesión de un catálogo de obras extenso y universal, así como de proveedores que puedan colaborar con la experiencia ALKEMY desde cualquier lugar del mundo.

4.2.2 – OBJETIVOS DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Con el objeto de alcanzar las cifras de ventas deseadas en los primeros años, establecer un ritmo adecuado de crecimiento, y poder conseguir la rentabilidad del negocio en un plazo razonable, hemos marcado una serie de objetivos a nivel comercial, operativo y de presencia, que se resumen fundamentalmente en los siguientes:

- Apertura en el primer año de tres galerías en diferentes centros comerciales de la Comunidad de Madrid ubicados en zonas estratégicas y lo suficientemente alejadas que permitan dar a conocer la marca al mayor número de clientes posibles.
- Apertura de dos galerías más, a la vez que se procede al franquiciado de cuatro galerías piloto, preferentemente en la costa Valenciana y en Alicante.
- A partir del tercer año, una vez consolidada la imagen de marca y habiendo definido y depurado el modelo de franquicia, se lanzará la apertura de nuevas galerías en régimen de franquiciado, y a un ritmo de 5, 5 y 6 el tercer, cuarto y quinto año respectivamente, llegando a un número de 20 tiendas franquiciadas al quinto año y tendiendo a las 40 al séptimo año del plan.
- Conseguir crecimientos anuales de ventas de obras originales de un 10% en el segundo año e incrementarlo en un crecimiento base de un 11% a partir del tercer año.

- Conseguir crecimientos de ventas totales de un 20% - 25% en los primeros años, fundamentados por un crecimiento enorme de las ventas de obras seriadas, que han de crecer a un ritmo entorno al 15% durante el segundo año y manteniéndose en esas cifras sin caer por debajo del 12% al quinto año.
- Tener un reparto en las ventas entre obra original y seriada de una media de 5% original y 95% de copia seriada.
- Conseguir rentabilidad a partir del tercer año de actividad.
- Desarrollar nuestra red de contactos con proveedores de todo el mundo, ampliando nuestro fondo de catálogo a un ritmo superior al 50% durante los tres primeros años, y manteniendo tasas de crecimiento del 20% a partir de entonces.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con el fin de identificar de manera más concreta nuestro público objetivo y conocer sus necesidades y expectativas, y al mismo tiempo confortar la decisión sobre nuestro modelo de negocio, se ha realizado una investigación de mercado, que ha sido enfocada básicamente a través de una encuesta.

5.1.1 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Con esta encuesta, queremos focalizarnos sobre los siguientes aspectos estratégicos de nuestro negocio:

- ¿Es adecuada la ubicación elegida para implantar nuestras galerías?
- ¿Cuál es el perfil de nuestro público objetivo?
- ¿Existe un interés del público en general por el arte? ¿Qué arte interesa más a la gente?
- ¿Cuál podría ser nuestra política de precio?
- ¿Existe una atracción del sector low-cost en general?

5.1.2 METODOLOGÍA DE LA REALIZACIÓN

Los objetivos perseguidos en el momento de plantear la realización de la encuesta han sido los siguientes:

- masiva difusión de la encuesta a un elenco de encuestados importante y en un amplio abanico de perfiles sociales
- respuestas sinceras (poca influencia del encuestador que podría fortuitamente dirigir las respuestas)
- preguntas sinceras y directas con el fin de no crear rechazos / aburrimiento / malentendidos por parte de los encuestados.
- Preguntas abiertas

Para alcanzar estas metas, hemos decidido administrar nuestra encuesta a través de la página web www.e-encuesta.com. Este medio, al mismo tiempo que permitía una amplia difusión de nuestra encuesta, ofrecía intimidad y anonimato, lo que es una garantía más de la calidad de las respuestas recibidas.

5.1.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En resumen, las respuestas recibidas han reforzado nuestra visión del negocio y la adecuación de los objetivos estratégicos de nuestro proyecto, tanto en el tipo de implantación como en la existencia de una demanda no cubierta en lo relacionado con la compra de obras de arte (principalmente pinturas) a precio asequible.

Datos básicos

Duración de la encuesta: 4 semanas

Número de encuestas recibidas: 84

Incidencias (encuestas no completadas, erróneas, incompletas): 0

% encuestados mujer: 55%

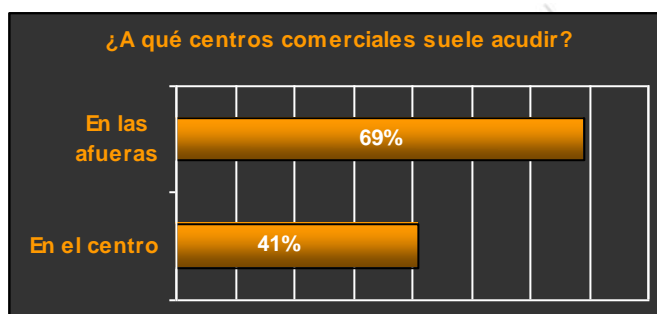
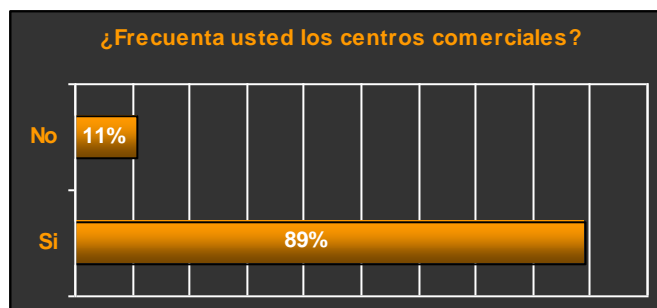
Edad de los encuestados: el 85% tienen entre 30 y 49 años

Renta media del encuestado: el 70% de los encuestados se mueven en un rango de renta media

Resultados detallados

La ubicación

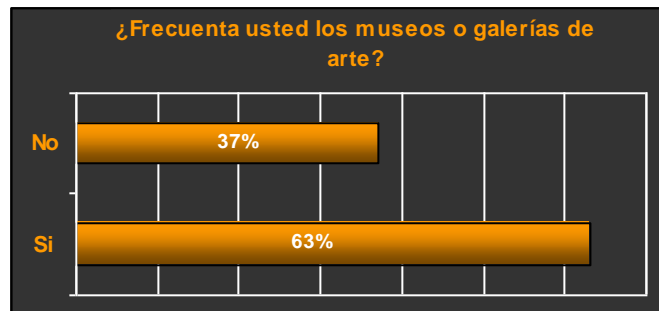
El 89% de los encuestados frecuentan los centros comerciales por lo menos una vez al mes. El 47% de ellos lo hacen por lo menos una vez a la semana. Los centros comerciales situados en las afueras de los grandes núcleos urbanos son los más frecuentados por nuestros clientes (69%).



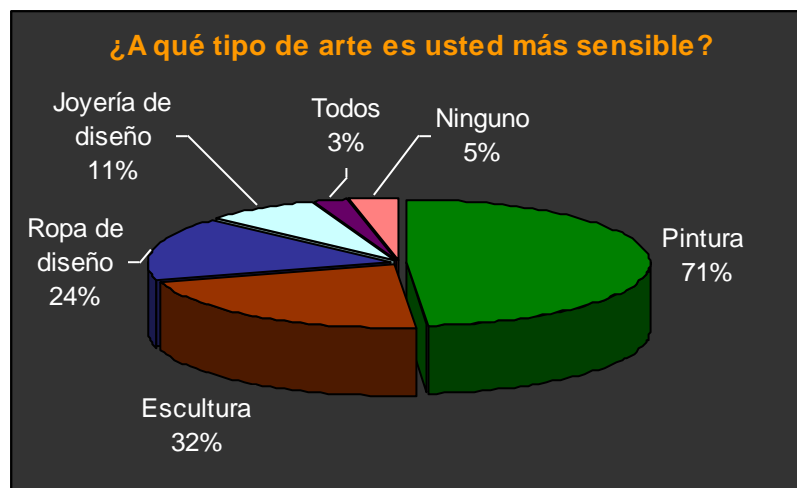
Los aspectos más valorados de los centros comerciales son la facilidad de acceso, la variedad en las ofertas y la presencia y disponibilidad de aparcamientos.

El interés por el arte

Casi 2 de cada 3 encuestados frecuenta los museos y las galerías de arte. La mitad visita por lo menos una vez al mes uno de estos dos sitios.



La pintura y las esculturas son los tipos de arte más apreciados por los encuestados. Además, muchos encuestados han nombrado la fotografía como un arte que le gustaba.

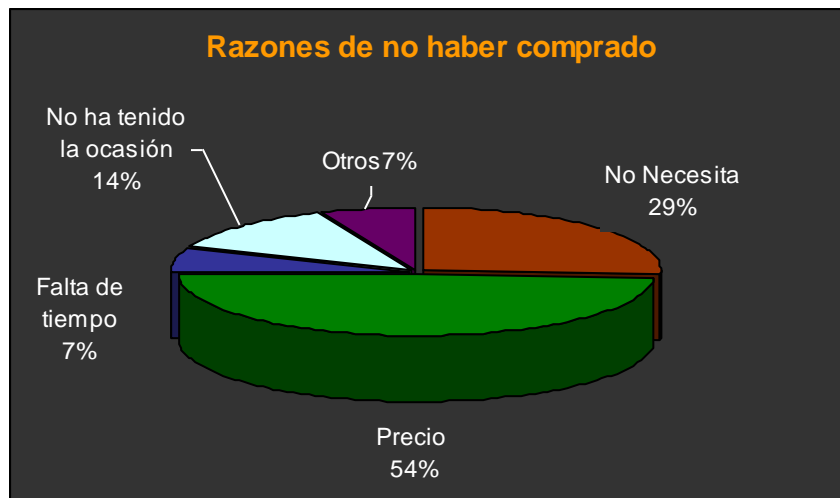


En cuanto a su gusto en pintura, los tipos de pintura que prefiere nuestro público son: paisajes (75%), abstractos (38%) y retratos (30%).

La compra de obras de arte

No obstante, aunque el arte atrae al público, pocos han comprado una obra de arte original. El 70% de los encuestados reconoce no haber adquirido ninguna obra de arte en los dos últimos años. Las dos razones principales que explican este hecho son el precio (54%) y que no necesitaban (29%). No obstante, tenemos que destacar el hecho que el 14% de los encuestados no han comprado porque no han tenido la ocasión y a un 7% le faltaba el tiempo para buscar. De esta forma, podemos extrapolar que para un 75% de los encuestados, ALKEMY responde a sus expectativas

La conjugación del dato de que el 89% de los encuestados frecuentan los centros comerciales con el dato de que el 14% no ha tenido la ocasión de comprar arte conforta nuestra decisión de implantar las galerías ALKEMY en los centros comerciales.



En el lado contrario, las razones de haber comprado una obra de arte han sido:

- para la decoración del propio hogar (75%)
- para regalo (25%)

El precio

A la pregunta de que si consideraban que si las obras de arte fueran más baratas, sería un aliciente para su compra, un 91% de la gente encuestada ha respondido que sí.

Pero la información más relevante es la relacionada con los precios que la gente consideraba adecuados para una obra arte de tamaño medio. Las respuestas muestran una gran variedad de precio (desde 20 euros hasta 3.000 euros). No obstante, la gran mayoría de las respuestas (75%) indican precios entre 100 y 500 euros.

Estas respuestas demuestran que más que el precio, lo que la gente espera de una obra de arte original es la emoción, la sensación. Si el precio está dentro de un intervalo razonable, este atributo del producto no tiene una relevancia importante si la obra interesa al comprador potencial.

5.2 ESTRATEGIA DE MARKETING

ALKEMY nace con el objetivo principal de acercar el Arte al público en general y de poner un amplio catálogo de obras de arte al alcance de todos, ofreciendo productos originales y seriados a precios asequibles.

Nuestro objetivo es *democratizar* el arte, convertir el arte en una opción más para la decoración de la casa y la oficina a través de la venta de series y obra originales que se exponen en los catálogos ALKEMY.

5.2.1 ESTRATEGIA

- Facilitar al cliente una selección y compra rápida del producto.
- Customizar la obra seriada y adecuar nuestro catálogo de obra original a las últimas tendencias.
- Precios asequibles en obra seriada y original.
- Calidad en el servicio y los productos ofertados.

5.2.2 ACCIONES CLAVE

- **Galería ALKEMY:** Creación de una red de tiendas en propiedad y franquiciadas, donde ofreceremos nuestros productos.
- **Estilo ALKEMY:** Cuidadosa selección de obra original y seriada. Para ello se designará una dirección de catálogo.
- **Catálogo ALKEMY:** Elaboración de dos catálogos de obra artística, uno para obra seriada y otro para obra original.
- La visualización y selección de obras por nuestros clientes se realizará en:
 - o Tótems interactivos situados en la galería: cuya herramienta informática nos permite ver los catálogos y adaptar las obras artísticas a diversos formatos.
 - o Pantallas de plasma de 47" con la visualización de las obras.
 - o Exposición de obra original y de obra seriada.
 - o Pagina web.
- **Producción ALKEMY:** La producción de obras seriadas se realizará en la propia plaza y la selección y customización la efectuará el cliente a través de los tótems, con el asesoramiento del vendedor. La impresión y montaje sobre bastidor será inmediata.
- **Marca ALKEMY:** Dar a conocer nuestra marca a través de una campaña de promoción adecuada, dirigida a clientes, franquicias y proveedores.

- **Web ALKEMY:** Utilización de nuestra página web como herramienta de branding de la marca y promoción de nuestro catálogo.

5.2.3 ATRIBUTOS Y DIFERENCIACIÓN

- **Original:** Cada producto ALKEMY, tanto obra de autor como seriada, procede de creaciones artísticas de jóvenes talentos y artistas desconocidos, actuales, españoles e internacionales.
- **Exclusivo:** Por la calidad en el proceso de fabricación del producto, el servicio, y el trato al cliente. Y por su origen, ya que todas las obras del catálogo proceden de creaciones originales y su venta y duplicación para series autorizadas son de adquisición exclusiva en nuestras galerías.

Ambos aspectos son un compromiso de la compañía como así queda reflejado en la entrega al cliente de la certificación ALKEMY de la calidad y origen de nuestros productos.

- **Precio competitivo:** Nuestras obras de arte se venderán a unos precios asequibles. Para que nuestro público objetivo sienta que adquirir arte es un placer al alcance de todos.
- **Customizable y oportuno:**
 - En obra seriada: la posibilidad de customizar la impresión mediante una herramienta informática de recreación virtual que contemple variaciones sobre el tipo de obra, las medidas, los colores, el marco, etc.
 - Y en obra original: extensión y variedad de nuestro catálogo con más de 250 autores y más de 2.000 obras originales el segundo año de lanzamiento. Además de la selección de obras originales expuestas en la propia galería.
- **A la moda:** Nuestros catálogos de obras seriadas y originales, serán selecciones acordes con las tendencias del mercado. Además el hecho de tener los medios de impresión en la propia plaza nos permitirá dar respuesta inmediata a las peticiones de nuestros clientes y por tanto a las exigencias de nuestro mercado actual.

Esta estrategia es una de nuestras ventajas competitivas y un elemento fundamental de diferenciación y posicionamiento.

5.3 MARCA Y USP

5.3.1 OBJETIVO

Nuestro modelo de negocio está basado en el acercamiento del arte al público: la originalidad, la customización, la extensa selección de obra artística y el precio asequible. Aspecto que deben quedar reflejados en el diseño de la marca ALKEMY y la concepción de nuestro USP.

5.3.2 LA ELECCIÓN DEL NOMBRE

Acorde con estos objetivos hemos buscado un nombre sugerente y fácil de recordar.

ALKEMY: alquimia (del árabe *الكيمياء* al-khimia) es una antigua práctica que tenía por objeto ensalzar la naturaleza librándola de sus impurezas por el arte del fuego.

Abarca muchas disciplinas del conocimiento y en la cultura popular es citada como el arte de “trasmutar”, cambiar la naturaleza de algo y convertirlo en oro.

Es un conocimiento iniciativo, atribuido a algunos maestros artesanos desde la antigüedad e identifica nuestro producto como arte en estado puro, en constante transformación, inesperado, muy deseado y con un gran valor subjetivo.

Además del significado de la palabra elegida y de su procedencia etimológica, se han tenido en cuenta otros factores a la hora de su elección. Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Desde el punto de vista fonético: Sonoridad y fácil pronunciación.
- Universalidad: es pronunciable en varios idiomas
- Fácilmente memorizable

5.3.3 POSICIONAMIENTO

De acuerdo con la idea básica de nuestro plan de negocio, nuestro foco de atención se dirige a convertir ALKEMY en la referencia de los centros de venta de arte orientado a la decoración de interiores.

En este sentido el plan de marketing estará orientado a generar en el cliente la idea de que en nuestros centros de venta, el arte está al alcance de todos. Por ello nuestro USP será:

El “pret a porter” del arte

“Prêt-à-porter” es una expresión francesa que significa textualmente listo para llevar. Se refiere a la producción en serie de obras de moda con patrones que se repiten en función de la demanda.”

Este USP recoge el espíritu de nuestra estrategia y nuestras ventajas competitivas. El producto debe convertirse en obras que los clientes observan, se encaprichan de ellas y se llevan listas para ser instaladas en sus casas.

Es la moda que se ve a diario, el Arte que se “lleva” en cada momento y que responde a una demanda actual, moderna y a la última tendencia.

5.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.4.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

ALKEMY es una cadena de galerías que ofrece productos y servicios dentro del mercado de obras artísticas. Su actividad principal es la venta de obra pictórica original y seriada, utilizando dos extensos catálogos.

Definiremos obra pictórica y por tanto el centro de nuestro producto: *“como toda aquella en color o blanco y negro, realizada en materiales y soportes diversos incluyendo el manejo de la pintura, el dibujo y técnicas mixtas, sobre una superficie plana.”*

5.4.2 TARGET

ALKEMY va dirigido a personas de nivel económico y cultural medio y medio-alto, que habitan en núcleos de población de más de 100.000 habitantes, edades entre los 25 y 65 años, y que:

- Ocupan su tiempo de ocio y compras en centros comerciales.
- Buscan una fórmula de arte asequible en precio.
- Valoran la calidad en el producto.
- Necesitan la inmediatez en la compra debido a su estilo de vida.

En estos aspectos nos diferenciamos de las galerías de arte tradicionales.

Sin embargo, en consonancia con la dualidad de nuestra oferta de cuadros, originales y seriados, nuestro clustering se hará basándonos en los siguientes dos perfiles de potenciales clientes:

- Cliente de nivel adquisitivo medio, al que dirigiremos fundamentalmente nuestra oferta en obras seriadas.

- Cliente de nivel adquisitivo medio-alto, al que dirigiremos básicamente nuestra oferta de cuadros originales.

5.4.3 VENTA DE OBRA ORIGINAL

- **Origen y características del producto**

La venta de obra original requiere una cuidada selección de artistas y obras. Para ello realizaremos contacto con asociaciones e instituciones artísticas. Siendo uno de nuestros objetivos, captar el talento y dar a conocer nuestra marca entre los proveedores de nuestro producto.

Al ser nuestros proveedores, jóvenes talentos y artistas desconocidos, el coste de la obra original será inferior, dando lugar a un producto mucho más asequible para el cliente ALKEMY.

El estilo de la obra ALKEMY será dinámico y actual y abarcará todas aquellas tendencias posteriores al siglo XIX: impresionismo, expresionismo, cubismo, obra abstracta, obra figurativa, etc.

Las calidades se acordarán mediante contrato estándar y bajo la supervisión del Director de Catálogo. Las características generales del contrato quedan descritas en el plan de operaciones.

- Tipo de pintura: óleo, acrílico, técnica mixta
- Modo: pincel, espátula
- Soporte: tela, madera, papel, metal, otros.
- Formatos inferiores a 120x120 cm. y solo excepcionalmente en tamaño superior a este.

La selección de obras hecha por nuestros expertos, se mostrará en el catálogo online de información actualizable en tiempo real, tanto en la página web como en la plaza a través de los tótems. Además, podremos ver también las obras en las pantallas digitales y en la exposición de obra original situada en la propia galería.

Las fotos de nuestro catálogo serán lo más fidedignas posibles a la obra original y serán realizadas por cuenta del artista y supervisadas por el personal de ALKEMY.

- **Producto y cliente**

La compra se efectuará en la galería, bien seleccionando alguna de las obras expuestas o a través de nuestro catálogo de obra original en plaza o en página web, donde se podrá reservar durante un tiempo limitado. La venta online no se contempla en este proyecto porque el mercado artístico aun no está maduro para esta opción comercial.

- **Producto esperado:** El cliente recibirá una obra original, firmada por el autor y con certificado de autenticidad.
- **Producto aumentado:** La obra llevará un certificado de CALIDAD ALKEMY y el cliente podrá emprender los trámites de devolución antes de siete días hábiles con arreglo a la ley del consumidor y sin ningún coste añadido de mensajería, siempre y cuando el original se haya adquirido a través del catálogo y el producto esté en condiciones óptimas.
- **Producto deseado y no esperado:** El cliente estará informado a través de newsletter de la evolución del artista, de su obra y de todas las promociones, concursos y eventos ALKEMY.

- **Fórmula de venta**

El entorno

Sin entrar en mayor descripción de la plaza, cuyo aspecto detallaremos más adelante, la tienda es una galería de arte moderna, con elementos tecnológicos, una zona amplia de ventas y un pequeño departamento de producción y almacenaje separado del resto del entorno.

Imagen corporativa, PLVs con los últimos premios ALKEMY. Más de 40 obras, 50% originales y 50% seriadas, a la vista. Un entorno, en el que el cliente puede gozar de los productos y la experiencia ALKEMY.

El lineal del producto

Los elementos fundamentales de venta de obra original en la galería, son El CATÁLOGO DE OBRA ORIGINAL y la visualización que pueda hacer el cliente de la obra en los soportes mencionados:

- Pantallas digitales de 47", donde se verá pasar en bucle una parte selecta del catálogo. Permitiendo que el vendedor muestre en detalle una obra concreta a petición del cliente.
- Los tres tótems que hay en la galería, que consisten en PLVs, verticales y cilíndricos con teclado, pantalla y ordenador conectado en red a los catálogos de obra original y seriada que se muestran en nuestra página web, donde indistintamente se podrá visualizar ambos catálogos.

Permiten la visualización, selección y actualización de obra en tiempo real.

Además de ser una herramienta de catálogo, son un elemento inductor de venta ya que el propio soporte permite publicidad en su perímetro y en la pantalla mostrará banner con las promociones y últimas noticias ALKEMY.

- El ordenador del vendedor, es también el centro de gestión de pedidos y ventas de la galería ALKEMY.

- Y la zona de exposición de obra original.

Vendedor

Un asesor formado para la venta de obras artísticas y buen conocedor del catálogo, novedades y artistas de ALKEMY.

- Su función es activa: informa, asesora y acompaña al cliente en el proceso de selección y compra de obra.
- Gestiona los pedidos, organiza y hace inventarios del material, recibe a los clientes y se hace cargo de cualquier reclamación.
- Para la producción y venta de obra seriada, tendrá conocimientos de impresión, montaje y enmarcación.

La venta

Una vez seleccionada la obra, el cliente puede pedir asesoramiento al vendedor y éste podrá mostrar el original in situ. En el caso que no esté expuesto en la tienda, podrá ampliar la pintura en alguna de las pantallas de plasma con más detalle.

El vendedor tomará el número de referencia e iniciará el proceso de venta en el ordenador central de la galería, dónde está situada la caja registradora y todos aquellos periféricos para la venta que se detallan en plan de operaciones.

Garantías para el cliente

- Garantía ALKEMY: el cliente podrá devolver el producto en el plazo de un año si el cuadro se deteriora por una mala calidad de los materiales utilizados para su elaboración.
- Conocimiento del producto: el cliente recibe un certificado del producto, un currículum vitae de autor y la posibilidad de seguir las evoluciones del artista a través de E.mailings.
- Recepción de reclamaciones como una de las claves estratégicas para mejorar nuestro servicio.
- Para obra vendida a través de catálogo nuestro compromiso clave es: "Si no te gusta te devolvemos el dinero" ¿Por qué? porque aunque nuestro catálogo está elaborado con las máximas garantías y calidades, el cliente no ve el producto OBRA ORIGINAL hasta que lo recibe.

En este caso la devolución se realizará sin cargo, ya que en el precio del cuadro están incluidos los gastos de envío. Esto es posible debido a nuestros acuerdos nacionales con la empresa Correos y MRW.

5.4.4 VENTA DE OBRA SERIADA

Las obras seriadas son el producto y el servicio, donde podemos ver nuestra mayor capacidad de respuesta al cliente, rentabilidad, innovación y compromiso con el mundo del arte.

Está alineada con nuestro modelo de negocio, *basado* en la producción de obras originales y seriadas con patrones que se repiten en función de la demanda. En otras palabras nos define perfectamente como ***El “pret a porter” del arte.***

- **Características estratégicas de nuestro servicio**

Respuesta inmediata al cliente

- Galerías ubicadas en zonas de gran afluencia al público, centros comerciales. Lo cual nos obliga a tener mayor eficiencia en nuestra fórmula de venta.
- Medios de producción de obra seriada in situ: impresora de alto rendimiento y calidad, materiales de montaje y enmarcación.
- Los tótems, situados en la galería, tendrán una herramienta informática de recreación virtual para la selección, customización y adaptación del tamaño, el tono y la enmarcación de la obra.
- Respuesta rápida: en media hora, dependiendo del servicio, el cliente tendrá el producto hecho y enmarcado según sus gustos y preferencias.
- Puesta a disposición de un amplio catálogo de obra original con más de 250 artistas el segundo año y la posibilidad de adaptar al menos 4 obras por artista.

Rentabilidad

- Desde el punto de vista del cliente hay una buena relación Calidad-Precio:
 - o Combinación de una buena selección de artistas.
 - o Materiales garantizados en el proceso de impresión.
 - o Servicio rápido, cómodo y a medida.
- Desde el punto de vista de la elaboración del producto, consideramos la eficiencia en el proceso de producción:
 - o Capacidad de producción de nuestra maquinaria de impresión: más de 120 m² diarios de tela o papel por máquina.
 - o Suministros de alta calidad y a precio razonable en función del volumen. Según modelo que será descrito en el plan de operaciones.
 - o Rapidez en el proceso de impresión y montaje sobre bastidor: 17 minutos por unidad
 - o Promedio de producto producido y vendido al día: 9 unidades por tienda en una estimación conservadora.

Lo que posibilita la viabilidad y estandarización de nuestro negocio y lo hace perfectamente franquiciable.

Diferenciación

Basada en los siguientes aspectos:

- Nuestro entorno similar al de una Galería de Arte.
- Nuestra selección de artistas.
- Nuestro uso de las nuevas tecnologías para la visualización y selección de la obra.
- Nuestra customización del producto.
- Nuestra impresión de series limitadas, e impresas en materiales de alta calidad.
- Nuestra entrega inmediata.

Compromiso con los Artistas

Aunque se trata de obra seriada, la obtención de nuestra materia prima, OBRA DE ARTE, es fundamental para el negocio y es un elemento más de diferenciación.

- Se establecerán contratos con artistas para la obtención de los **derechos de impresión en exclusiva** de al menos 4 de sus obras y la adaptación en tamaño, formato y color, con variantes por cuadro. Lo que nos permitirá tener un catálogo de más de 6.000 obras una vez que hayan sido customizadas.
- Las series, en general, serán limitadas y su duplicación oscilará entre 250 y 500 e incluso hasta 1.000 unidades para determinadas campañas de venta.
- Dicha duplicación y la numeración del producto quedarán reflejadas en el CERTIFICADO ALKEMY.
- Los artistas obtendrán el 5% royalties de las ventas por cuadro y se establecerán los baremos que aparecerán en el plan de operaciones.

• **Descripción y Tipología del producto**

Nuestro producto consiste en impresiones de calidad, en lienzo sobre bastidor en diversos tamaños.

Como ya hemos dicho, el cliente puede elegir entre gran variedad de productos y adecuarlos a las dimensiones y estándares que se aproximen a su gusto y sus necesidades estéticas.

Estándares de producto ALKEMY

Para facilitar la labor de producción en la galería ALKEMY y la selección del cliente en el tótem interactivo, hemos establecido los siguientes estándares:

- **Estilo:** Impresionismo, expresionismo, obra abstracta, obra figurativa, otras propuestas.
- **Soporte:** Tela sobre bastidor.

- **Formato:** Vertical, horizontal, cuadrado y normalizado, basado en la serie DIN A.
- **Dimensiones:** Aunque existen dimensiones universales de bastidores, para una entrega inmediata y sin complicaciones, el formato máximo quedará determinado por la dimensión del carro de nuestros medios de impresión, 150 cm.
- De esta manera estableceremos los siguientes supuestos, que variarán dependiendo de los resultados de las ventas:

Vertical	30x50	50x70	65x80	60x100	80x110	50x120	70x130	100x120
Horizontal	40x25	60x30	80x30	100x30	100x70	120x40	120x80	150x80
Cuadrado	20x20	40x40	60x60	80x80	100x100	120x120	150x150	

Estas dimensiones afectarán a la operativa de producción de la siguiente manera:

- Adaptación de la obra artística a las dimensiones preestablecidas.
- Suministros de bastidores adecuados y reposición de los más vendidos. Teniendo en cuenta que los horizontales y verticales, por lógica de producción pueden ser utilizados indistintamente.
- Aprovechamiento de los sobrantes de impresión de las obras cuyas dimensiones son inferiores a 1.600 cm².

• Producto y cliente

- **Producto esperado:** El cliente recibirá una obra seriada, impresa en alta calidad y adaptada plenamente a sus necesidades de decoración para el hogar y/o la oficina.
- **Producto aumentado:** La obra llevará una sinopsis, un currículum del autor y un certificado de CALIDAD ALKEMY, en que se especifica la calidad y durabilidad de los materiales usados, especialmente la resistencia de las tintas a deterioro por oxidación y por contacto con líquidos, que permite la estabilidad de los colores durante años. Además de esto, se garantizará el número de obra seriada.
- **Producto deseado y no esperado:** El cliente será informado a través de newsletter de la evolución del artista, su obra y de todas las promociones, concursos y eventos ALKEMY.

• Fórmula de venta

Visibilidad y lineal del producto

Los elementos fundamentales de venta de obra seriada en la galería, son el catálogo y el software informático para la adaptación y visualización del producto.

A priori hay que insistir que frente a las más de 6.000 posibilidades de impresión de obra que tiene el cliente, daremos un puesto de relevancia a las 100 obras que se hayan incorporado recientemente al catálogo y a las más elegidas en el histórico de ventas de los últimos meses. Debido a esta gran variedad, siempre estará el vendedor para orientar al cliente en el uso del Tótem.

La visualización del producto obra seriada en la exposición de la galería, se diferenciará de la obra original por la zona de la tienda en la que estará ubicada, así como los rótulos indicativos, la señalética utilizada y un distinto tratamiento de los materiales empleados.

Por lo demás las herramientas para la visualización son las mismas: Pantallas de 47", Tótems, obra impresa y página web.

Producción en la galería

Como ya hemos mencionado, una de nuestras ventajas competitivas es la elaboración en plaza de nuestro producto, para lo cual habrá destinado un espacio donde estará el almacén de suministros y los medios de producción oportunos, ordenador y maquinaria de impresión.

Aunque el proceso de producción se encuentra separado del resto de la galería, el cliente debe tener la sensación que participa activamente, a través de la herramienta de customización del Tótem, que ya hemos mencionado anteriormente.

El perfil de vendedor, tal como se especifica en el plan de operaciones, independientemente de su rol de encargado o de personal de apoyo, debe tener los siguientes conocimientos:

- Conocimientos artísticos y especialmente del catálogo de los productos.
- Manejo de los medios de impresión y otras tecnologías necesarias.
- Experiencia en montaje de tela sobre bastidor.
- Nociones básicas para preparar, proteger el cuadro y embolsarlo de manera adecuada para su entrega al cliente.

La venta

Una vez que se establece la selección de la obra que el cliente desea imprimir y se efectúa la compra, los tiempos de producción y entrega son muy cortos. Treinta minutos, es el tiempo utilizado para la producción de la misma.

Esto nos da una idea de una de las claves de nuestra venta:

“Aprovechar el tiempo que permanece el cliente en el establecimiento esperando la recepción de la compra que ya ha realizado”

Por tanto ¿cuál debe ser la actitud del vendedor y la disposición de los elementos en la galería?. La adecuada para convertir la compra en una experiencia y para transformar el tiempo de espera del cliente en tiempo para seguir descubriendo nuestro catálogo.

Garantías para el cliente

De manera análoga a la venta de OBRA ORIGINAL, buscamos la satisfacción del cliente ofreciéndole garantías, sin olvidar que en este caso es él quien decide, diseña,

y visualiza la obra antes de ser impresa y conoce nuestro catálogo de materiales de impresión.

Por tanto, antes de imprimir o comprar cualquiera de nuestras OBRAS SERIADAS ya impresas, el cliente conoce y ha visto el producto. En consecuencia, las devoluciones deberían ser mínimas. Aún así, garantizamos la devolución del producto, si en el plazo de un año, la obra se deteriora por defecto de la calidad de los materiales utilizados para su elaboración.

Más allá de la venta

Una vez efectuada la venta, nuestro objetivo es predisponer al cliente y a su entorno irradiado para ventas futuras. Conseguir la oportuna toma de datos y el permiso expreso para enviarle más información de los productos ALKEMY, invitaciones a eventos y a las actividades de promoción.

Resultado final:

- Rentabilidad de la venta.
- Conseguir la satisfacción del cliente.
- Hacer branding de marca.
- Fidelización al cliente y a su entorno irradiado.

5.4.5 SERVICIO DE ENMARCACIÓN

Desde el punto de vista de la venta, la enmarcación es el colofón a un trabajo bien hecho además de un servicio complementario para captación y fidelización de clientes.

Podríamos decir que nuestro cliente no estaría absolutamente satisfecho si no le pudiéramos proponer la enmarcación de la obra recién adquirida o de una obra traída de fuera.

• Características del servicio

Siguiendo las líneas maestras de nuestro negocio, el servicio de enmarcación debe ser: ***Inmediato - Customizable - de Calidad - Asequible en precio***

Inmediato

Dado que el marco es un producto esperado por nuestros clientes, dispondremos de 10 modelos distintos y material prefabricado en stock para su montaje. Serán productos muy estandarizados, de fácil montaje y combinación.

Customizable

La herramienta de selección y visualización del tótem podrá recrear de forma virtual, el aspecto de la obra con las diferentes tipologías de marco antes de ser impresa.

Además el servicio incluirá la posibilidad de encargar otros modelos de enmarcación, existentes en el catálogo pero que están fuera de la cadena de producción habitual de la galería. Para ello ALKEMY dispondrá de talleres externos contratados.

De Calidad

El servicio de enmarcación ha de estar en consonancia con el resto de los procesos de ALKEMY. El cliente está comprando una obra seriada y está comprando calidad, por ello la decisión de poner un marco como complemento al buen gusto, obliga a que los materiales y el montaje sean adecuados al precio pero impecables en el resultado.

Asequible en precio

Con enmarcaciones en plaza a partir de 20 euros el metro lineal y una razonable gama de precios para aquellos servicios que se deben externalizar.

- **Fórmula de venta**

Sin entrar en pormenores, la venta se realizará en plaza y el vendedor sugerirá siempre el uso de este servicio; tanto los estándares de enmarcación cuyo montaje se puede realizar en la propia galería, como los otros modelos en catálogo cuyo montaje se realizará en talleres externos y que obliga a un tiempo de espera de varios días.

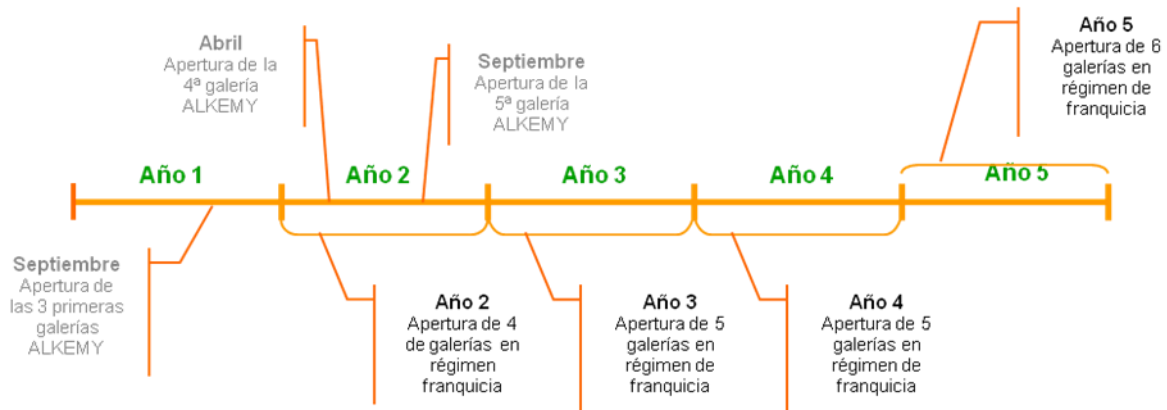
5.4.6 LA FRANQUICIA

Uno de los principales objetivos de la cadena de galerías ALKEMY, es la elaboración de un modelo de negocio bien estructurado, eficiente y con un posicionamiento claro, para la posterior cesión de licencias tipo franquicia, a cambio de un canon de entrada, royalties de las ventas y una aportación al fondo de publicidad.

Nuestra previsión es empezar a franquiciar el modelo ALKEMY al segundo año de actividad, estimando que ha transcurrido un periodo suficiente para que:

- la marca ALKEMY sea conocida en el mercado y
- el modelo de negocio haya sido probado y los errores e imprecisiones en el negocio subsanados.

Cronograma de la apertura de las franquicias:



5.4.6.1 FACTORES ESTRATÉGICOS

Dado que la implantación del producto-servicio franquicia debe estar alineada con diversos aspectos de la compañía y el mercado, hemos tenido en cuenta a priori los siguientes factores:

- **La filosofía:** el establecimiento de franquicias está en consonancia con nuestra misión y nuestros objetivos de empresa y forma parte de la estrategia de expansión y consolidación de ALKEMY.
- **El producto:** consideraremos el modelo de negocio de ALKEMY, un producto y un servicio extrapolable a otros ámbitos, siempre y cuando mantengamos intactas nuestras ventajas competitivas.
 - La franquicia es por tanto, un producto, en la medida que ponemos a disposición del franquiciado valores visibles y tangibles: imagen de marca, identidad corporativa, decoración interior y exterior de la galería, materiales de promoción y visualización de nuestros catálogos, tótems y pantallas 47", obras originales y seriadas, etc.
 - Y es un servicio, ya que nuestra relación con la franquicia será continua en aspectos tales como: promoción, mantenimiento y difusión de la marca, asesoramiento en la producción y la gestión de las galerías, información y formación constante de los gerentes y los vendedores de las galerías, etc.
- **El cliente:** el franquiciado es un cliente con el que se establecerán unas obligaciones recíprocas respecto a la implantación del negocio y la utilización de la marca ALKEMY. En general su perfil será: empresario, autónomo, pequeño inversor, ahorrador, gente que quiere iniciar un negocio, etc.

- **El ámbito y número de franquicia:** ALKEMY tendrán su implantación en todo el territorio nacional, en diferentes Comunidades Autónomas y en ciudades que cumplan el requisito de tener más de 100.000 habitantes. Este será el criterio inicial de selección para la localización de una nueva galería ALKEMY, aunque no será el único y por tanto ALKEMY se reservará el derecho a tener en cuenta diferentes criterios añadidos que puedan ser relevantes en cada caso.

Municipios cuantificados

Categoría	Municipios	Población	%/Pob total
de 100.000 a 250.000 pax	38	4.727.573	10%
de 250.001 a 500.000 pax	10	797.654	2%
de 500.001 a 750.000 pax	3	1.914.785	4%
de 750.001 a 1.000.000 pax	1	3.319.833	7%
más de 1.000.000 pax	2	7.167.616	16%
TOTAL	54	17.927.461	40%

Población total España 45.200.737

Hipótesis:

Municipio menos de 750.000 habitantes	1 galerías
Municipio entre 750.000 y 1.000.000 habitantes	2 galerías
Municipio de más de 1.000.000 habitantes	4 galerías
Llegariamos a la cifra de	63 galerías

ALKEMY se marcará como objetivo estratégico alcanzar un 40% del total en los cinco primeros años, lo cual supone unas 25 tiendas, 5 de las cuales serán tiendas propias (3 de ellas en Madrid) y 20 franquicias.

Hipótesis conservadora:

En un escenario conservador al 40% del objetivo teórico alcanzado.	
Año 2	4 franquicias piloto
Año 3	5 franquicias
Año 4	5 franquicias
Año 5	6 franquicias
Total	20 franquicias

- **Necesidad inicial del negocio:** a cada franquicia ALKEMY se le requerirá un capital social de 35.000 € y una inversión inicial de 29.000 €.
- **El precio:** el franquiciado pagará un canon de entrada de 6.000 €, el 8% sobre las ventas en concepto de royalties y un 4% de fondo de publicidad.
- **Promoción:** Una gran parte del esfuerzo de ALKEMY en comunicación debe ir enfocada hacia la captación de la franquicia, la fidelización de franquiciados y el

branding de nuestra marca. Es precisamente aquí, en la expansión de nuestro modelo de negocio, donde reside una de las claves de nuestro éxito.

La promoción supone, por tanto, además de un compromiso contractual con nuestros clientes franquiciados, una necesidad de nuestro modelo de negocio.

5.4.6.2 LA CONCESIÓN DE LA FRANQUICIA

Los criterios básicos para la concesión de una franquicia ALKEMY, deben responder a nuestra estrategia de expansión y deben considerar aspectos de viabilidad:

ubicación – mercado – financiación

Como norma general el contrato será de cinco años renovables y se ajustará a los siguientes compromisos:

ALKEMY se comprometerá a:

- Elaborar y desarrollar un proyecto para la apertura de la galería.
- Ceder la licencia de marca y los signos de identificación de la misma.
- Realizar las inversiones necesarias en promoción.
- Formación inicial y comunicación continua de los cambios.
- Asistencia y seguimiento de la franquicia.
- Elaboración de un plan comercial para el arranque del proyecto.
- Prospección y contratación de los proveedores de obras realizada por ALKEMY.
- Disposición de unos catálogos amplios tanto de obras originales como seriadas.
- Acceso a nuestra página web.
- Puesta a disposición de nuestras aplicaciones informáticas para gestión de los catálogos, gestión de la personalización de las obras y gestión de las ventas.

Además, ALKEMY garantiza la exclusividad geográfica, estableciendo unos baremos máximos de galerías por ciudad y radio de cobertura. De esta manera evita la canibalización de sus propios productos permitiendo unos ratios de rentabilidad aceptable por cada galería.

Por su parte el **franquiciado** se comprometerá a:

- *Compromiso previo*: realizar el alquiler del local, gestionar las licencias y financiar y/o avalar las inversiones necesarias al inicio del proyecto.
- *Marca*: respeto de la imagen corporativa.
- *Plaza*: mismo aspecto de las galerías y mismos niveles de servicio al cliente.
- *Ubicación*: ubicación similar a nuestras galerías.
- *Financiero*: pago del canon de entrada de 6.000 euros, el 8% de las ventas más una aportación del 4% al fondo de publicidad.
- *Producto*: el 100% de las ventas realizadas, tanto en obras originales como en obras seriadas tiene que provenir de los catálogos de ALKEMY

- *Pago*: condición de pago para compra de obras a 30 días y condición de pago de los royalties trimestralmente a 30 días
- *Precio*: respeto de los precios fijados para las obras en venta
- *Control*: derecho de realización, por lo menos anualmente, de auditorías por parte de ALKEMY. Como todas las gestiones de las franquicias estarán realizadas a través de nuestras aplicaciones, existirá, además de las auditorías presenciales, un control periódico de la actividad de las franquicias.

5.4.6.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Como ya hemos visto, durante los dos primeros años de funcionamiento controlaremos, rectificaremos e incrementaremos aquellas acciones claves de ALKEMY, descritas en la estrategia del marketing y que forman parte de nuestras ventajas competitivas. El objetivo es repetir de manera eficiente esta experiencia, en nuestras galerías franquiciadas y para ello iniciaremos nuestra actividad con dos franquicias piloto.

- **Llave en mano**

Para que nuestros franquiciados no tengan que preocuparse de nada y la experiencia ALKEMY sea igual en todas nuestras galerías, definiremos nuestro producto como **llave en mano**. De esta manera ejerceremos un control sobre el producto final, haremos un branding homogéneo y mejoraremos la satisfacción del cliente. Definiendo, en este caso, producto final, como la aplicación de nuestro modelo de negocio en cada una de las galerías.

La realización de un producto **llave en mano**, supone para ALKEMY la coordinación de todos los esfuerzos, para la apertura de la tienda. Desde la coordinación del estudio de arquitectura que elabora el proyecto, hasta la empresa que realiza la reforma del local, empresas de suministros, etc.

Por su parte el franquiciado estará obligado a trabajar con los proveedores autorizados por ALKEMY y a garantizar los pagos necesarios a dichas empresas.

Nuestra oferta o proyecto para franquicias, incluye:

- Proyecto de implantación del modelo de negocio.
- Apertura de la galería ALKEMY.
- Puesta a disposición del franquiciado del catálogo de obra seriada y original.
- Formación del personal ALKEMY.
- Promoción de la Marca.
- Seguimiento y evolución de la galería.

- **Proyecto de implantación del modelo de negocio**

Una vez adoptados los acuerdos, se inicia un estudio técnico preliminar en el que se observan los siguientes aspectos:

- La ubicación, la afluencia de público, un estudio básico del mercado potencial y las particularidades de la Comunidad Autónoma.
- Elaboración de un plan comercial para el arranque del proyecto.
- Los requerimientos técnicos para la implantación de la galería en dicho centro.
- El personal con el que va a contar.

- **Apertura de la galería ALKEMY**

Consiste en el diseño y elaboración de la obra para la apertura de la galería, acorde con los condicionamientos del marketing previstos en la plaza:

- Proyecto de diseño arquitectónico y obra de acondicionamiento: suelo, panelado, electricidad, aislamientos, climatización, iluminación, seguridad, etc.
- Proyecto y elaboración de la decoración interior y exterior e incorporación de los elementos corporativos: rótulos, diseño de escaparate, recepción, señalética, mobiliario, etc.
- Maquinaria y herramientas de producción para obra seriada y enmarcación y stock previsto para la apertura.
- Diseño de la zona de exposición y stock de obra original y seriada.
- Caja central, periféricos informáticos y software destinados a la venta y gestión.
- Stock de materiales corporativos, papelería, packaging y merchandising.

- **Puesta a disposición del franquiciado del catálogo de obra seriada y original**

Colocación en plaza de los elementos de visualización, selección y customización de nuestros dos catálogos de obra seriada y original:

- Tótems interactivos en la galería
- Pantallas de plasma de 47" para la visualización de las obras.

Puesta a disposición del vendedor y/o operario de los dos catálogos, en resoluciones superiores a las que el cliente habitual maneja en nuestra página web:

- En alta resolución para elaborar la producción de obra seriada.
- Y en resolución media, para la visualización y petición de obra original con el fin de realizar una venta.

Catálogo de enmarcación de 10 modelos en tienda, para entrega inmediata y customizado y de encargo a talleres externos.

- **Formación del personal ALKEMY**

Este aspecto es nuestro primer paso para atraer al franquiciado a nuestra fórmula de producción y venta, que se basa en la calidad de nuestra producción y la pericia y capacidad de respuesta de nuestros vendedores y/o operarios en tienda.

Formación del vendedor y/o operario de producción:

- Conocimientos generales de los artistas ALKEMY y su obra.
- Manejo del catálogo y de las herramientas de customización.
- Producción de obra seriada y colocación sobre bastidor.
- Enmarcación.
- Nociones básicas para preparar, proteger el cuadro y embolsarlo de manera adecuada para su entrega al cliente.
- Manejo de la caja central, programas de gestión y facturación.

- **Promoción de la Marca**

Es un servicio constante cuyo objetivo es conseguir el reconocimiento de la marca ALKEMY en la ciudad, provincia y/o Comunidad Autónoma donde están ubicadas nuestras galerías. Analiza la audiencia y el impacto sobre los segmentos a los que vamos dirigidos y ofrece información constante sobre la planificación, elaboración y resultados de la promoción.

Se establece sobre la base del acuerdo contractual entre ALKEMY y el franquiciado y ofrece los siguientes servicios:

- Puesta a disposición del franquiciado del manual de identidad corporativa.
- Impresión de materiales corporativos, papelería, packaging y merchandising.
- Colocación el primer año de rótulos y señalética, garantizados hasta el tercer año.
- Puesta a disposición de los artes finales de la campaña actual.
- Impresión de trípticos y folletos de información general.
- Renovación, actualización y mantenimiento del catálogo.
- Campañas publicitarias generales.
- Acciones de gabinete de prensa, a través de nuestra agencia de comunicación.
- Información constante de todas las acciones y eventos.
- Información semestral del análisis de audiencia.

Será responsabilidad del franquiciado: La producción de las campañas dentro del centro comercial y en el entorno, y cumplir con el calendario de acciones previsto en Navidades y Rebajas. Debe utilizar los artes finales de imprenta facilitados para la duplicación y contemplar los requerimientos lingüísticos de su Comunidad Autónoma.

- **Seguimiento y evolución de la galería**

Se realizará una labor constante de información, formación y auditoría del franquiciado. El objetivo será mantenerle informado de las últimas tendencias y novedades ALKEMY, que conozca y que se incorpore a las nuevas técnicas y

proceso que estamos aplicando y supervisar que la calidad y la imagen de marca es la acordada y es homogénea en todas nuestras galerías.

Es una labor en la que se debe detectar el grado de satisfacción, la evolución de sus ventas y ayudarle a aplicar el modelo ALKEMY. En definitiva es una fórmula de fidelización y control.

5.4.6.4 BUSINESS CASE DE LA FRANQUICIA

A continuación se presentan los **estados financieros de una franquicia modelo**, con el fin de demostrar la rentabilidad de esta última y el atractivo y la viabilidad de abrir franquicias ALKEMY. Los supuestos usados para construir este modelo son los explicados en el Plan Financiero.

- **Financiación**

Con el fin de poder abrir una franquicia ALKEMY, se necesita la financiación siguiente:

- Capital social de 35.000 euros
- Financiación externa de 29.000 euros con una previsión de devolución a los 5 años

- **Viabilidad económica**

El hecho de no tener grandes gastos de estructura y además una estructura bastante estable, y un aumento de las ventas sostenido, hace que la implantación de una franquicia ALKEMY sea un negocio muy rentable, alcanzando el **PayBack** el segundo año de actividad además de ofrecer **dividendos** el segundo, tercer y cuarto año por valor de 7.500€, 20.000€ y 50.000€ respectivamente.

• Cash Flow

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE ENTRADA					
Cobros ventas tiendas propias	598.985	715.205	835.739	997.035	1.179.643
Cobros de subvención	0	0	0	0	0
Cobro de intereses	0	1.050	3.400	6.000	9.300
Capital social	35.000	0	0	0	0
Principal de préstamo	28.868	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE ENTRADA	662.853	716.255	839.139	1.003.035	1.188.943
FLUJOS DE SALIDA					
Pago a proveedores terceros	380.891	466.726	530.461	603.788	684.944
Pago a Alkemy	47.149	84.148	94.657	112.090	133.045
Pago a proveedores de inversión	76.560	0	0	23.200	14.500
Pago de intereses	1.949	1.461	901	341	0
Impuesto de sociedades	0	0	3.772	16.008	32.834
Salarios	92.407	96.565	100.754	105.125	109.687
Comisión bancaria Tarjeta bancaria	8.010	9.291	10.859	12.962	15.332
Devolución de préstamos	0	8.000	8.000	8.000	4.868
IVA a pagar	5.889	20.879	27.544	33.823	45.502
Dividendos	0	0	7.500	20.000	50.781
TOTAL FLUJO DE SALIDA	612.853	687.069	784.447	935.337	1.091.493
GESTIÓN DE LA TESORERÍA					
NETO DE TESORERÍA	50.000	29.186	54.692	67.698	97.450
SALDO TOTAL DE TESORERÍA	50.000	79.186	133.878	201.576	299.026
INVERSIONES TEMPORALES	0	30.000	85.000	150.000	248.000
SALDO NETO DE TESORERÍA	50.000	49.186	48.878	51.576	51.026

• Balance

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo fijo	52.241	38.482	24.723	30.764	29.305
TOTAL ACTIVO FIJOS	52.241	38.482	24.723	30.764	29.305
Existencias MP - Obras seriadas	3.506	4.164	4.959	5.839	6.800
Existencias MP - Enmarcación	864	1.036	1.233	1.450	1.687
Existencias PT	1.129	1.181	1.234	1.286	1.337
Clientes	20.441	23.710	27.711	33.079	39.128
Crédito fiscal	1.119	0	0	0	0
IVA a compensar	0	0	0	0	0
Inversión temporal	0	30.000	85.000	150.000	248.000
Tesorería	50.000	49.186	48.878	51.576	51.026
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	77.058	109.276	169.015	243.229	347.978
TOTAL ACTIVO	129.299	147.758	193.738	273.994	377.283
PASIVO					
Capital	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Reserva legal	0	0	1.467	5.202	7.000
Reserva voluntaria	0	0	2.349	15.966	40.000
Beneficio neto	-3.356	14.672	37.353	76.612	122.359
Perdidas acumuladas	0	-3.356	0	0	0
RECURSOS PROPIOS	31.644	46.316	76.169	132.781	204.359
Préstamos	28.868	20.868	12.868	4.868	0
PASIVO A LARGO PLAZO	28.868	20.868	12.868	4.868	0
Proveedores Terceros	34.110	38.742	44.035	50.127	56.849
Proveedor ALKEMY	34.142	36.211	42.323	50.521	59.759
IVA a ingresar	535	1.849	2.336	2.862	3.876
Deuda por impuesto de sociedades	0	3.772	16.008	32.834	52.440
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0
PASIVO A CORTO PLAZO	68.787	80.574	104.702	136.345	172.924
TOTAL PASIVO	129.299	147.758	193.738	273.994	377.283

- Pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
Ventas tiendas propias	533.988	619.373	723.914	864.140	1.022.148
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	533.988	619.373	723.914	864.140	1.022.148
COSTES DE VENTA					
Coste de venta Obras originales	58.608	67.371	78.076	90.047	103.774
Coste de venta Obras seriadas	87.075	104.743	124.755	146.892	171.066
Coste de venta enmarcación	21.591	25.908	30.813	36.240	42.179
Gastos Logística Obras originales	14.400	15.825	17.550	19.425	21.525
Servicios Enmarcación subcontratado	16.282	18.337	20.673	23.257	26.085
Royalties sobre ventas seriadas	15.525	17.854	20.526	24.594	29.107
Ajuste FIFO	0	-52	-53	-52	-51
TOTAL COSTES DE VENTA	213.481	249.985	292.340	340.403	393.683
MARGEN OPERATIVO	320.507	369.389	431.574	523.737	628.465
GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Canon	6.000	0	0	0	0
Royalties a Alkemy	42.719	49.550	57.913	69.131	81.772
Fondo de Publicidad	21.360	24.775	28.957	34.566	40.886
Marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Estructura	135.779	152.476	165.471	181.207	198.330
Personal	92.407	96.565	100.754	105.125	109.687
Amortización	13.759	13.759	13.759	13.959	13.959
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	315.023	340.125	369.854	406.988	447.634
BENEFICIO OPERATIVO	5.484	29.264	61.720	116.749	180.831
RESULTADO FINANCIERO					
Ingresos financieros	0	1.050	3.400	6.000	9.300
Comisión bancaria Tarjeta crédito	8.010	9.291	10.859	12.962	15.332
Gastos financieros	1.949	1.461	901	341	0
RESULTADO FINANCIERO	-9.958	-9.701	-8.359	-7.303	-6.032
BAI	-4.475	19.563	53.361	109.446	174.799
Impuesto de sociedades	-1.119	4.891	16.006	32.834	52.440
BENEFICIO NETO	-5.593	14.672	37.353	76.612	122.359
RENTABILIDAD BRUTA	-1%	2%	5%	9%	12%
EBITDA	11.235	33.732	64.621	117.746	179.458

5.5 PRECIO

5.5.1 ESTRATEGIA

ALKEMY no pretende ser una Galería de Arte low-cost ni tampoco posicionarse como una Galería de Arte tradicional con precios muy elevados y venta de pocas obras.

Nuestra estrategia viene dada por las exigencias y costumbres de los dos segmentos a los que vamos dirigidos y la ubicación de nuestras galerías en lugares de mucho tránsito.

- Desde el punto de vista de nuestro cliente el producto tiene que tener un precio asequible, cumplir con sus funciones decorativas, tener unas calidades adecuadas y debe ser garantizado.
- Desde el punto de vista de la producción y obtención de la obra, pretendemos que los costes de abastecimiento, personal, gestión, gastos operativos, etc, queden contemplados de manera directa o indirecta en el precio final.

En comparación con las Galerías de Arte Tradicionales vamos a disminuir nuestros precios y a aumentar la capacidad de producción y venta de obra.

Y para diferenciarnos de competidores que venden a menor precio, mantendremos en nuestro core la obra de arte original, y venderemos a un precio asequible la obra seriada.

Podríamos definir nuestra estrategia como: inmediatez en nuestra capacidad de respuesta al cliente y precios asequibles.

5.5.2 VALORACIÓN DE LA OBRA ORIGINAL

Para poder asignar el valor de compraventa de una obra artística, se deberán marcar una serie de atributos y características que puedan definir esta variable de manera precisa. No obstante, aunque se puedan establecer factores objetivos para su valoración, en toda muestra de carácter artístico siempre van a influir criterios subjetivos.

- **Valoración subjetiva**

La originalidad y el buen gusto en cualquier manifestación artística son factores difíciles de evaluar y están influidos por los siguientes aspectos:

- La cultura del país
- La tendencia de la temporada actual
- El gusto personal de cada uno

Estas cuestiones, desde el punto de vista de nuestro negocio, siempre han de ser sopesadas por nuestra dirección de catálogo y constituyen el 50% del valor de la obra de arte.

- **Valoración objetiva**

Esta valoración observa factores técnicos indiscutibles y absolutamente evaluables, que constituyen el otro 50% del valor atribuible a la obra.

- Tipología
- Dimensiones
- Soporte
- Materiales utilizados y técnica

Ejemplo:

- Tipología: Producción gráfica / Pintura
- Dimensiones: 70x50 cm
- Soporte: lienzo / loneta de algodón sobre bastidor.
- Materiales utilizados: Óleo con espátula.

- **Tamaño, calidad y dificultad**

Basando nuestra oferta principal en los cuadros originales, la valoración económica de nuestra gama de productos irá catalogada fundamentalmente en dos atributos:

a. Calidad

b. Tamaño

El valor de cada una de nuestras obras es de manera lógica directamente proporcional a la relación de estos dos atributos, y de ahí se obtendrá la tipología que dicha obra tendrá, así como el precio final que tendrá la misma de venta al público.

Enfocando ambos atributos en una matriz cruzada podremos clasificar cada una de nuestras obras, atendiendo a tres niveles de valoración en cada uno de los atributos mencionados. Según esto, nuestras obras se clasificarán en los tres siguientes niveles:

A. Nivel Alto

B. Nivel Medio

C. Nivel Bajo

Atendiendo a los dos atributos mencionados, nuestras obras se clasificarán del siguiente modo:

TAMAÑO	A	B	
	A	B	C
	B	C	C
	+ CALIDAD		-

Matriz de confrontación de atributos para la valoración de nuestros cuadros

De la tabla, se ve claramente que el producto de baja calidad y de gran tamaño no es de nuestro interés.

5.5.3 COSTE DE LA OBRA ORIGINAL

Como parámetro de valoración de nuestras obras en el momento de la compra a nuestros proveedores, se usará un criterio de valoración basado en un precio por cm² y en función de los dos atributos definidos más arriba: calidad y tamaño.

Con esos criterios de valoración, y dependiendo de los tres niveles de precios fijados en las ventas, ALKEMY parte de unos precios de compra encuadrados en la siguiente relación:

- Nivel A: precio base de 480€, con un máximo autorizado de 600€
- Nivel B: precio base de 285€, con un máximo autorizado de 360€
- Nivel C: precio base de 165€, con un máximo autorizado de 210€

5.5.4 LÍNEA BASE DE FIJACIÓN DE PVP

Enfocados en la línea básica de actuación de ALKEMY, el precio de las obras de arte, como producto diferenciado, habrá de ser un precio medio o medio-bajo.

La diversidad de las obras de arte hacen que sea difícil poder dar una valoración previa y precisa del precio de las obras de arte, y se asignará al punt, por centímetro cuadrado, siguiendo los parámetros de tamaño y calidad contemplados anteriormente.

Con ello, de manera inicial, y para fijar los rangos de precios de partida, cada uno de los niveles expuestos tendrá un rango como es expuesto a continuación:

- **Cuadros originales**

- Nivel A: entre 600 y 1000€
- Nivel B: Entre 350 y 600€
- Nivel C: Entre 200 y 350€

- **Cuadros seriados**

La repetitividad de este producto, el ahorro de costes operativos obtenido, y la optimización de todo el proceso, nos posibilita trabajar con unos niveles de precios muy competitivos, variables en función del tamaño y los cm² de cada obra, y que se reflejan en la siguiente relación:

- Cuadro grande: 150€
- Cuadro mediano: 90€
- Cuadro pequeño: 70€

- **Servicio de enmarcación**

El servicio de enmarcación supondrá un valor añadido a nuestro negocio y además un ingreso adicional a nuestra oferta de cuadros. La valoración de este servicio se tomará en función de la longitud del marco que es proporcional al tamaño del cuadro. El precio de la enmarcación será de 20 €/m lineal.

5.5.5 POLÍTICA DE REVISIÓN DE PRECIOS

De acuerdo con estas premisas, la política de revisión de precios, también se hará bajo estas mismas líneas de actuación. Los precios de las obras de arte, irán incrementándose ligeramente por encima de las previsiones del Índice de Precios al Consumo para cada año.

Nuestra idea inicial es que el incremento de precios aumente a una tasa del 2% anual, es decir, un 4% el primer año y un 6% a partir del segundo, siendo este el incremento base en el que se queden las revisiones anuales, salvo en caso de una previsión muy optimista, que nos daría margen de llegar al 8% ya al cuarto año.

Posibles revisiones alternativas se realizarán en los capítulos correspondientes a los planes de contingencia.

5.6 PLAZA

5.6.1 NUESTRAS GALERÍAS

Nuestras galerías son el centro neurálgico de nuestra oferta y con ello de nuestro plan de actuación. Se concentran en ella nuestro canal de distribución, nuestro centro de producción y nuestro mayor escaparate publicitario. Tanto la ubicación como la estética de cada galería deben apoyar nuestro modelo de negocio y son aspectos muy importantes para posicionarnos en nuestro mercado y por lo tanto, conseguir alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

La ubicación de nuestras galerías

Con el fin de alcanzar nuestros objetivos, la ubicación de nuestras galerías tiene que permitir:

- *Visibilidad de nuestra marca:* darle visibilidad situándola en zonas de mucha afluencia de nuestro público objetivo
- *Posicionamiento:* contribuir a posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores potenciales.
- *Producto:* dar a conocer nuestros productos
- *Ventas:* conseguir una rotación sostenible en ventas
- *Rentabilidad:* optimización de los costes de alquiler

Ubicación de nuestras galerías

Los centros comerciales representan por lo tanto una clave estratégica para nuestro proyecto, gracias:

- a la gran afluencia y concentración de público,
- a la heterogeneidad del perfil de las personas que acuden a ellos
- a su papel cada día más destacable como centro de ocio
- a su coste de alquiler generalmente más barato que un local comercial situado en las zonas de actividad del centro de Madrid
- a la poca competencia directa que existe al día de hoy en los centros comerciales de la comunidad de Madrid

Criterios

La elección de los centros comerciales donde instalamos nuestras tiendas sigue los siguientes criterios:

- Tiene que ser ubicado en un núcleo urbano de más de 100.000 habitantes con gran presencia del perfil de nuestros clusters de clientes.
- Facilidad de acceso en coches (acceso fácil al centro comercial desde la red principal de carreteras) y proximidad de transportes públicos.

- Disponibilidad de aparcamiento amplio (más de 300 plazas de aparcamiento).
- Perfil del público que visita el centro comercial tiene que ser alineado con nuestros clusters de cliente.
- Presencia de locomotoras en el mismo centro comercial; tiendas con gran atracción para el público como son las tiendas del grupo Inditex, H&M, FNAC, etc.
- Aparte del propio centro comercial, valoramos la presencia de locomotoras externas como pueden ser por ejemplo Carrefour, Ikea, Decathlon.
- Número mínimo de tiendas: 75.
- Se valora la presencia de ofertas diferenciadoras en el centro comercial: ocio, restaurantes, cines, animaciones durante los fines de semanas.
- Notoriedad del centro comercial.
- Aunque la oferta de ALKEMY es única, la presencia de competidores tanto directos como indirectos puede hacer sombra a nuestros productos. Valoraremos por lo tanto la presencia de tiendas de decoración y posibles exposiciones de arte que tienen lugar en el centro comercial.

Con la red de nuestras galerías, intentaremos cubrir el área geográfica más extensa posible, con el fin de ganar en visibilidad y por lo tanto en notoriedad. Para conseguir este objetivo, la distancia mínima entre galerías será por lo menos de 15 kms (por carretera), excepto para las tiendas que podrían situarse en Madrid Capital.

En la fase de lanzamiento, lo que prima es ganar en visibilidad y en notoriedad y posicionar nuestra marca. Dentro del propio centro comercial, este objetivo se consigue únicamente si nos ubicamos en lugares muy concurridos evitando situarnos en los finales de pasillos o esquinas poco frecuentadas. Nuestras galerías se ubicarán por lo tanto en zonas de tránsito, intentando alejarnos de las salidas del propio centro, siendo estas últimas poco propensas para dar visibilidad y atracción a nuestra oferta.

Está previsto abrir 5 tiendas en los dos primeros años de actividad. Tras este periodo, la expansión de ALKEMY se hará a través de la franquicia de su modelo de negocio. El primer año de actividad, abriremos 3 galerías, las 3 situadas en la Comunidad de Madrid. Su actividad comercial empezará en septiembre del mismo año, con el fin de aprovechar directamente como promoción la campaña navideña. El segundo año, se prevé abrir dos galerías ALKEMY en otras provincias españolas, con el fin de ganar en notoriedad nacional y acercar los productos ALKEMY a nuestro cluster de clientes ubicado fuera de la Comunidad de Madrid. La elección de estas dos ciudades responde a nuestra segmentación de clientes. La primera galería se abrirá en abril y la segunda en septiembre.

Cronograma de apertura de galerías propias



Coste de alquiler

Tras realizar un análisis de mercado de los grandes centros comerciales, el coste de alquiler se compone de los siguientes conceptos:

- una parte fija en función de los metros cuadrados de la galería. El precio estimado es de 35 euros/m²
- una parte fija por concepto de gastos comunes del centro comercial: 9 euros/m²
- una parte variable en función de las ventas. Se prevé que está parte variable alcance el 6% de las ventas realizadas.

Descripción de nuestras galerías

Tal y como hemos comentado anteriormente, nuestras galerías no son únicamente un punto de venta de nuestros productos. Con el afán de disminuir los costes pero sobre todo de poder ofrecer unos productos “listos para llevar” y completamente personalizados al gusto de los clientes, hemos llevado a nuestras galerías la cadena de producción, instalando in situ las impresoras para las obras seriadas.

A través de la estética de nuestras galerías, se transmiten los valores de nuestra marca: originalidad, excelencia, calidad y precio. Porque nuestros puntos de ventas son el primer contacto del cliente con nuestra empresa, la distribución y la decoración han de ser meticulosamente cuidadas.

Nuestras galerías tienen que ser únicas con una decoración distinguida y cuidada, con el fin de ser fácilmente reconocibles. Entre la multitud de galerías que pueblan los centros comerciales, las galerías ALKEMY deben destacar y llamar la atención del público para que este último sienta el deseo de entrar. Nuestras galerías son parte de nuestra imagen corporativa y nuestro primer y más valioso reclamo, por ello tendrán el mismo aspecto para reforzar esta idea de pertenencia a una misma marca.

La estética de las galerías se asemeja a la de una galería de arte, creando así una atmósfera exclusiva: espacios abiertos, luminosos, tranquilos. Al entrar, nuestros clientes vivirán una experiencia única. Penetran en un espacio que contrasta con el ambiente ruidoso de un centro comercial. Todo está dispuesto para recrear el ambiente distintivo de los sitios tradicionales de exposición del arte. Al igual que en una galería de arte o en un museo, al entrar en ALKEMY nuestros clientes inician un paseo en el mundo artístico.

Aunque el cliente se sienta atraído por el aspecto diferenciador de nuestro producto, debe sentirse como en una exclusiva galería de arte. Tanto el entorno como la atención de nuestros vendedores están enfocados a que el cliente se sienta único.

El diseño exclusivo de nuestras galerías contrasta con la política de precios de nuestros productos, creando así una imagen muy positiva en la mente de nuestros clientes, lo que contribuirá a reforzar nuestro posicionamiento.

Las características de nuestras galerías son las siguientes:

- Superficie: de 150 a 200 metros cuadrados
- Escaparate: entre 7 y 10 metros lineales. Toda la superficie ha de ser acristalada
- Rótulos ALKEMY en alturas y blisters en los escaparates y puertas
- En toda la galería, se hará presente el logo ALKEMY. Desde cualquier lugar de la galería, nuestros clientes han de poder ver nuestra marca
- Interior diáfano con paredes de colores distintos para diferenciar las zonas de cada producto. La colocación de las obras recordará los museos o galerías de arte tradicional. Estas zonas no tendrán elementos de decoración adicionales con el fin de ceder todo el protagonismo a nuestro producto. Techos descubiertos con 3 metros mínimo de altura
- Condiciones lumínicas dentro de los límites máximos recomendados para obras de arte: 200 luxes en caso de pintura sobre lienzo y 50 luxes en obras sobre papel
- Temperatura media de 22 grados centígrados

Nuestros puntos de venta se dividirán en 3 áreas muy distintas:

Zona de exposición (85% de la superficie):

Es la zona donde nuestros productos se expondrán. Hemos visto anteriormente que ALKEMY dispone de 2 tipos de productos diferenciados (obras originales y obras seriadas) que se dirigen a dos segmentos distintos. Con el fin de diferenciar estos dos productos en nuestras galerías y no crear confusión en la mente de nuestros clientes, vamos a crear dos zonas distintas, reconocibles por el color de las paredes. Estas dos zonas estarán físicamente separadas por una pared y convenientemente señalizadas por unos carteles.

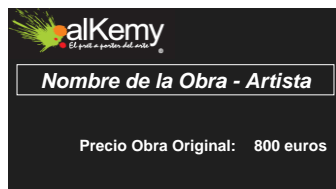
Dentro de estas dos zonas, exponemos dos tipos de “obras”, independientemente de que si son obras originales ó obras seriadas:

- *Obras físicas:* o bien obras originales o bien obras seriadas
- *Obras virtuales:* a través de pantallas planas de 47 pulgadas, se proyectarán todas las obras disponibles en nuestros catálogos. Se prevé poner 2 pantallas en la zona de exposición de las obras originales y 1 pantalla en la de las obras seriadas. En un principio, estas pantallas sirven únicamente de mostrador de nuestro catálogo. No obstante, y bajo demanda, nuestros vendedores pueden interrumpir la difusión de las imágenes para proyectar una obra determinada que interesa un cliente. De esta forma, este último se puede hacer una mejor idea del cuadro que le gusta. Además, durante la difusión de nuestros catálogos, se emitirá en la parte inferior un banner informativo para dar a nuestros clientes la información básica sobre nuestros productos.

También, en cada zona, se encontrarán unos kioscos (1 en la zona de obras originales y 2 en la zona de obras seriadas), donde de manera intuitiva, los clientes podrán navegar entre las distintas obras de nuestros catálogos y jugar con los formatos y colores disponibles para las obras seriadas.

Zona de exposición de las obras originales (40% de la superficie):

En esta zona se encontrará nuestros productos Obras Originales. Tanto los carteles como las etiquetas de las obras reforzarán la identidad de la zona:



Físicamente, se expondrán entre 10 y 30 obras más las dos pantallas planas que proyectan de manera continua nuestro catálogo. Todas las obras estarán colgadas de las paredes con un sistema que permite no agujerar el soporte. Estarán además fuera del alcance de los niños para evitar daños posibles.

Se establecerán directrices sobre las obras que tendrán que exponerse en cada tienda, en función de los metros cuadrados de cada una de la galería y de los artistas que queremos promocionar en cada momento.

Zona de exposición de las obras seriadas (45% de la superficie):

En esta zona se encontrará nuestros productos Obras Seriadas. Tanto los carteles como las etiquetas de las obras reforzarán la identidad de la zona:



A diferencia de la zona de obras originales, en esta zona, no se tendrá tantas obras expuestas en las paredes, y esto con el fin de dar protagonismo a nuestro producto: elegir obras seriadas entre un catálogo de miles de obras. Por esta razón, no queremos que el público se limite mentalmente a las obras expuestas. Se prevé exponer en las paredes unas 15 obras seriadas y como hemos comentado antes, una pantalla plana. Además, existirán unos mostradores donde los clientes podrán ojear unas 20 obras más. No obstante, los kioscos son realmente nuestra baza para vender nuestro producto Obra Seriada y los dos destinados a este fin se ubicarán estratégicamente en esta zona.

Dentro de esta misma zona, se encontrará la zona de personalización y de montaje de las obras seriadas y el taller de enmarcación. Esta área dispondrá de un mostrador (6 m²) con un terminal informático para poder dar los últimos retoques de personalización a la obra que quiere el cliente. Detrás del mostrador se encuentra el taller (15 m²) donde se imprimirán y se montarán en bastidores las obras seleccionadas por los clientes. Además, y según los gustos de los clientes, se enmarcarán también las obras compradas. El taller estará separado del resto de la galería por una pared de cristal opaco blanco. Utilizaremos el espacio del taller para almacenar la materia prima (lienzo, tóner de tinta, bastidores y marcos).

Para hacer más agradable la espera (si el cliente prefiere esperar la entrega de la obra en la galería en lugar de darse un paseo por el centro comercial) dispondremos de una zona de espera (10 m²) con un sofá, una mesita de salón, y la posibilidad de tomarse agua o café.

Zona de enmarcación (5%)

En cada galería, se expondrá en una pared (6 metros cuadrados) los distintos tipos de marcos de que disponemos. Se especificará por cada uno de ellos si disponemos de ellos en tienda o si se tiene que pedir. En una mesa anexa, se podrá poner el cuadro para que el cliente pueda visualizar la obra con una esquina del marco elegido.

Esta zona está separada porque da servicio tanto a los clientes de obras originales como a los clientes de obras seriadas.

Zona de caja (10%)

La zona de caja se situará a la izquierda de la entrada de nuestras galerías con el fin de poder dar la bienvenida y despedir a nuestros clientes. También se podrá vigilar desde la caja el tránsito de la tienda.

Esta zona está compuesta de un mostrador amplio (3 metros de largo por 1,5 metros de ancho). Incorporado en el mostrador está la caja registradora y la terminal para los pagos vía tarjetas bancarias. Detrás del mostrador, en la pared aparecerá en grande el logo de Alkemy.

Las funciones principales que se desarrollan desde esta zona son:

- Cobro de las ventas
- Gestión de los encargos de obras de nuestro catálogo de obras originales
- Gestión de los encargos de enmarcación
- Impresión de los certificados de autenticidad para las obras originales
- Impresión de los certificados de serigrafía para las obras seriadas
- Gestión administrativa de la galería (pedido de materia prima, recepción de las entregas, etc.)

Zona de escaparate

Nuestros escaparates son esenciales en nuestra política de promoción en la plaza. Tienen que por una parte llamar la atención y por otra parte invitar a los paseantes a entrar en nuestras galerías.

Los escaparates tienen que medir entre 7 y 10 metros lineales y estar completamente acristalados. Con una simple visión a la fachada de nuestras galerías, nuestros clientes han de poder hacerse una idea clara de lo que les ofrecemos. La parte más importante son las 2 pantallas planas que exponen una nuestro catálogo de obras originales y la otra nuestro catálogo de obras seriadas. Los carteles, eslóganes, colores han de ser claros y llamativos.

Presupuesto por galería

El presupuesto para cada galería se eleva a 35.000 euros y se compone de:

- Asesoramiento de un arquitecto: 6.000 euros
- Obras: 19.000 euros
- Muebles: 10.000 euros
- Materiales informáticos (ordenadores, kioscos, pantallas): ver plan de sistemas

5.6.2 NUESTRA PÁGINA WEB

En principio, nuestro dominio www.alkemy.es no será un canal de venta de nuestros productos pero si un elemento importante en nuestra comunicación, tanto con los artistas como con los clientes, tiendas o franquicias.

Esta página Internet tiene un diseño que recuerda la estética de nuestras galerías: distinción, modernidad, intuitiva.

Los servicios principales que se realizarán a través de nuestro sitio web son los siguientes:

General	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de nuestro modelo de negocio: misión, valores, nuestros productos • Noticias donde aparecerán periódicamente informaciones relevantes de la actividad de Alkemy y del mundo artístico • Ubicación de nuestras galerías y datos de contacto
Para los artistas y instituciones artísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el calendario de los concursos, pliego de condiciones, plazos de presentación y modo de participación así como resultados de los concursos anteriores • Presentación de Alkemy, descripción de nuestro modelo de negocio y del valor añadido que les ofrecemos • Sección de contactos con dirección email y pliego de condiciones para participar en nuestro negocio • Posibilidad de registrarse aunque no sea colaborador de Alkemy. Este registro nos permitirá por una parte disponer de una base propia de contactos y por otra parte mantenernos en contacto con potenciales proveedores • Para los artistas homologados, posibilidad de conocer online el estado de las ventas de sus obras
Para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo on-line de las obras originales disponibles clasificadas por tipología y precios • Catálogo on-line de las obras seriadas disponibles clasificadas por tipología y precios • Posibilidad de visualizar en alta definición las obras de nuestro catálogo • Ficha técnica de los artistas • Aunque no exista la posibilidad a priori de comprar a través de nuestra página, se puede reservar una obra original con una duración máxima de 1 semana. En este caso, el cliente tendrá que presentarse en una galería para concretar la venta

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los diferentes servicios que ofrecemos
Para las galerías	<ul style="list-style-type: none"> • A través de una contraseña, los encargados de las galerías tendrán acceso a un sistema para gestionar todas las actividades de sus galerías: pedidos a la central, estadísticas de venta, petición de disponibilidad de las obras originales, foro de discusión • Sección de noticias relevantes en la actividad de Alkemy como pueden ser las incorporaciones de nuevos artistas en nuestro catálogo, definición de las nuevas tendencias, incorporaciones de personal, nuevas tiendas o franquicias, etc. • Aplicación para que desde los kioscos y las pantallas planas instaladas, se pueda visualizar las obras de nuestros catálogos • Aplicación para gestionar la personalización de las obras seriadas (formatos, colores, disponibilidad de la obra)
Para las franquicias	<ul style="list-style-type: none"> • Para las personas interesadas en implantar una franquicia Alkemy, se elabora una sección donde se explica nuestro modelo de franquicias, el valor añadido de Alkemy y los requisitos principales para convertirse en una franquicia, así como los datos de contacto para pedir información complementaria • Para los franquiciados, a través de una contraseña, se accederá a una aplicación para gestionar on-line su actividad: elaboración y estado de los pedidos, gestión de las facturas, sección de noticias relevantes en la actividad de Alkemy como pueden ser las incorporaciones de nuevos artistas en nuestro catálogo, definición de las nuevas tendencias, incorporaciones de personal, nuevas tiendas o franquicias, etc.

El coste total de nuestra página web está repartido en los siguientes conceptos:

- Creación: 16.000 euros
- Mantenimiento anual: 2.500 euros

5.6.3 NUESTRA SEDE CENTRAL

Nuestro modelo de negocio necesita que ciertas actividades propias de su gestión se canalicen a través de un único centro neurálgico, desde el que se decida toda la operativa de la empresa.

Las principales funciones que se realizarán en nuestra sede central son las siguientes:

- Funciones administrativas y de soporte tanto a las tiendas en propiedad como a las tiendas en régimen de franquicias:
 - Contabilidad, marketing, gestión de la logística y de los pedidos de venta, gestión de las compras
 - Prospección de nuevos proveedores, organización de concursos, negociación con artistas
 - Definición de las nuevas tendencias y estilos
 - Mantenimiento y actualización de nuestra página web
 - Gestión de las galerías
 - Gestión de las franquicias (a partir del tercer año)
- Digitalización y adaptación de las obras seriadas

Con el fin de llevar a cabo estas funciones, necesitamos disponer en las cercanías de Madrid de unas oficinas con las siguientes características:

- Superficie de oficinas: entre 60 y 80 metros cuadrados
- Se elegirá una ubicación cercana a la red principal de carreteras de la Comunidad de Madrid y a una equidistancia de las diferentes galerías.
- Zona de parking para coches
- Con sistema de calefacción y aire acondicionado
- Con conexión ADSL

De nuestro análisis sobre alquiler de oficinas en la Comunidad de Madrid, planificamos un coste de alquiler para la oficina de unos 15 euros por metro cuadrado/mes.

El coste relativo a la puesta en marcha de la nave (oficinas y almacén excepto maquinarias y materiales informáticos) se presupuesta en unos 25.000 euros.

5.6.4 RESUMEN DE COSTES

El resumen de los costes relacionados a la plaza son los siguientes:

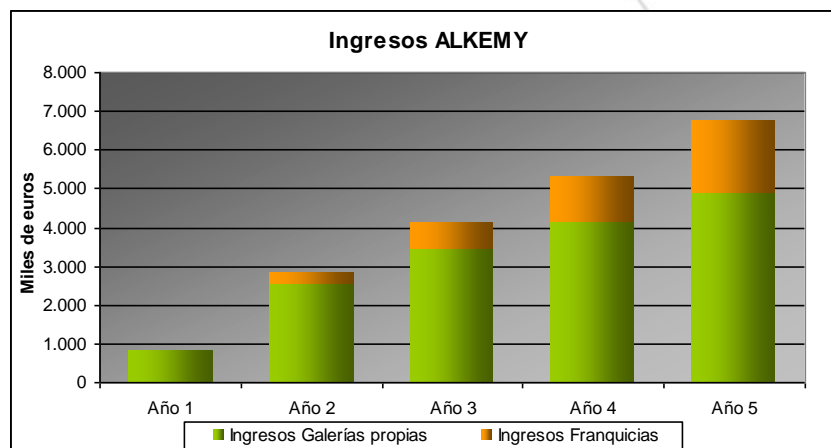
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de tiendas en propiedad	3	5	5	5	5
Tiendas	309.659	691.734	744.681	808.022	876.516
- Alquiler fijo tiendas en centros comerciales	138.600	434.927	504.998	526.208	547.257
- Alquiler variable (% sobre ventas)	48.059	152.207	206.891	247.644	293.723
- Puesto a punto tiendas	105.000	73.220			
- Servicios generales	18.000	31.380	32.792	34.169	35.536
Página WEB	18.500	2.615	2.733	2.847	2.961
- Creación página WEB	16.000				
- Mantenimiento anual página WEB	2.500	2.615	2.733	2.847	2.961
Sede central	44.500	20.451	21.385	22.328	23.252
- Alquiler Oficinas (75 m2)	13.500	14.175	14.827	15.494	16.145
- Puesta a punto Oficinas	25.000				
- Servicios generales	6.000	6.276	6.558	6.834	7.107
TOTAL PLAZA	372.659	714.800	768.799	833.197	902.729

5.7 PLAN COMERCIAL

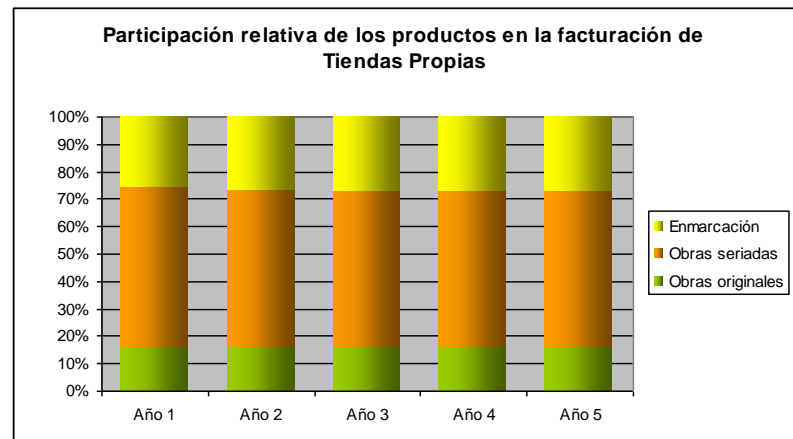
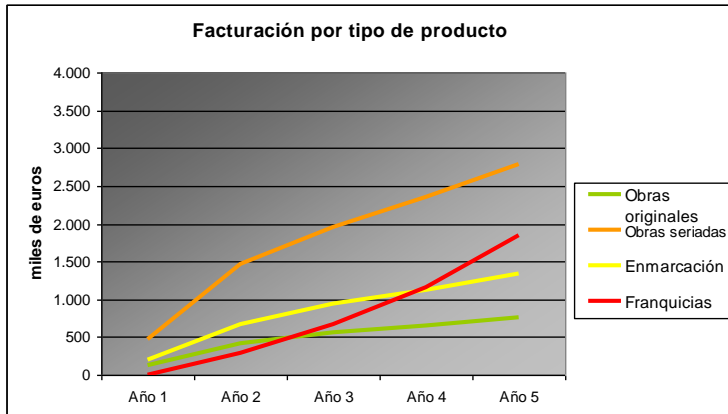
Las ventas previstas para los 5 primeros años de actividad son las que exponemos a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº tiendas propias	3	5	5	5	5
Nº tiendas franquiciadas		4	9	14	20
RESUMEN DE LAS VENTAS DE OBRAS - UNIDADES					
Obras originales	288	1.641	2.928	4.196	5.792
Tiendas propias	288	873	1.124	1.245	1.379
Tiendas franquiciadas		768	1.804	2.951	4.413
Obras seriadas	4.050	23.490	42.747	62.256	86.848
Tiendas propias	4.050	12.690	16.827	19.075	21.432
Tiendas franquiciadas		10.800	25.920	43.181	65.416
RESUMEN DE LAS VENTAS DE OBRAS - EUROS					
Ventas Propias	800.982	2.536.780	3.448.175	4.127.402	4.895.382
Ventas obras	595.350	1.867.914	2.509.526	3.000.902	3.554.808
Obras originales	129.600	408.564	557.594	654.677	768.648
Obras seriadas	465.750	1.459.350	1.951.932	2.346.225	2.786.160
Enmarcación	205.632	668.866	938.650	1.126.500	1.340.573
Enmarcación cuadros originales	11.232	35.381	48.285	56.651	66.442
Enmarcación obras seriadas	194.400	633.485	890.364	1.069.849	1.274.132
Royalties y Canon de las franquicias		284.605	672.088	1.160.329	1.843.927
Ventas de las franquicias		2.171.710	5.350.731	9.419.408	15.066.059
Canon de las franquicias		24.000	30.000	30.000	36.000
Royalties (8%)		173.737	428.058	753.553	1.205.285
Fondo de publicidad (4%)		86.868	214.029	376.776	602.642
INGRESOS TOTALES	800.982	2.821.385	4.120.263	5.287.731	6.739.309

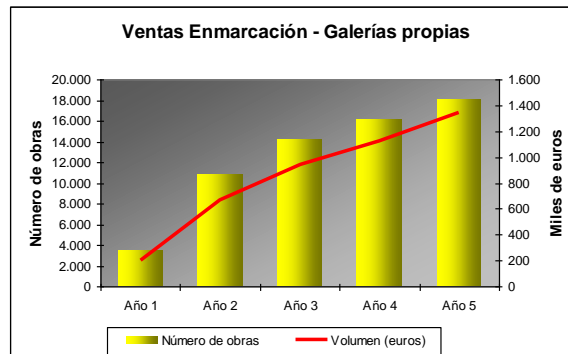
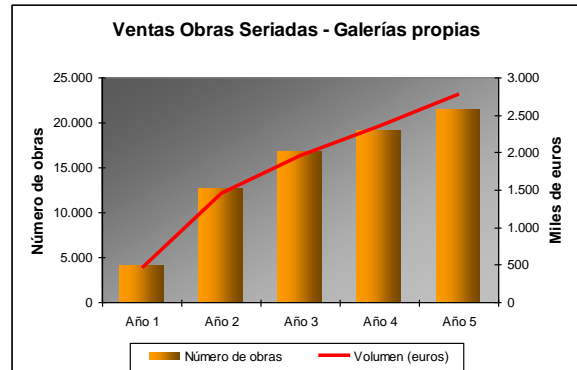
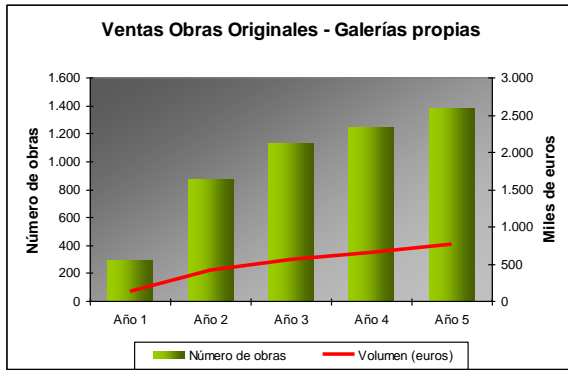
La representación gráfica de las ventas previstas es de la forma siguiente:



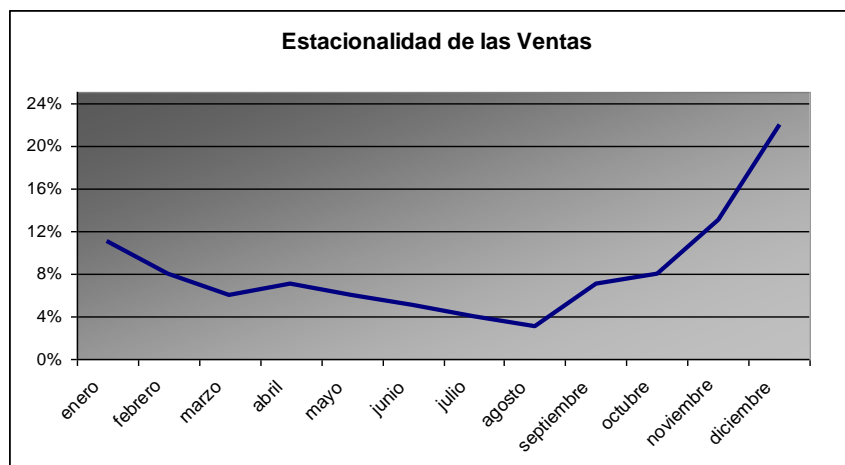
Las ventas por tipos de productos son las siguientes:



Desglose por producto:



La estacionalidad prevista de las ventas es la siguiente:



5.8 PROMOCIÓN

5.8.1 CLAVES DE LA ESTRATEGIA

Tanto la estrategia de comunicación de ALKEMY, como los objetivos y las acciones que vamos a realizar, deben quedar alineadas con los siguientes aspectos, algunos de ellos mencionados en apartados anteriores:

- **Segmento al que dirigimos nuestras ventas**
Cliente de nivel adquisitivo medio en obras seriadas y cliente de nivel adquisitivo medio-alto en cuadros originales.
- **Ámbito y público de nuestras promoción**
Con una expansión de la cadena de galerías ALKEMY, en ciudades del ámbito nacional con más de 100.000 habitantes, nuestras acciones de comunicación se desarrollarán en el entorno de las tiendas, la ciudad y la Comunidad Autónoma donde tengamos implantación. De manera que a medio y largo plazo determinadas acciones buscarán repercusión en todo el estado.

El objetivo es conseguir, además del impacto local, la expansión de la marca en aquellos lugares donde aún no somos conocidos y atraer a nuestro público:

- Compradores de los productos ALKEMY de ambos segmentos.
- “Cliente franquicia” interesado en abrir una galería ALKEMY.
- Instituciones artísticas, talentos amateurs y/o artistas desconocidos.
- **Posicionamiento**
Como ya hemos visto anteriormente, ALKEMY es una cadena de tiendas que produce y vende obra de arte seriada con patrones que se repiten en función de la demanda y además vende obra pictórica original siguiendo las últimas tendencias del mercado. Por ello podemos decir que ALKEMY es “*el Prêt-à-porter del arte*”.
- **Diferenciación**
Aunque hay otros competidores que también duplican obra artística. El potente catálogo de ALKEMY permite una mayor personalización del producto y nuestro sistema de producción responder de forma inmediata a las peticiones del cliente con una calidad óptima y garantizada.
Además, como elemento de diferenciación, el soporte tela sobre bastidor en obra seriada y por tanto numerada, es poco habitual para el gran público.
- **Fases de implantación**
Si bien en una fase anterior a la apertura de las primeras galerías, nuestros esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a la captación de artista y por tanto de obra original. Posteriormente debemos enfocarnos hacia el afianzamiento de ALKEMY en el mercado autóctono, para lanzarnos a partir del segundo año, de

forma selectiva, a Comunidades Autónomas, con el objetivo de captar posibles franquiciados.

En este sentido podremos considerar las siguientes fases:

- FASE I. Inicio del catálogo: Creación de la marca y acciones dirigidas a la captación de talento artístico.
- FASE II. Apertura de las 5 primeras tiendas y 4 franquicias piloto, con acciones enfocadas al afianzamiento y reconocimiento de la marca.
- FASE III. Expansión de la marca: captación de franquiciados y branding.

De manera que las acciones que realicemos durante las primeras FASES se repetirán, se mejorarán y dotarán de mayor presupuesto durante los siguientes años ya que formarán parte de nuestro modus operandi, en materia de comunicación.

• **Difusión de la marca**

Aparte de las campañas de comunicación locales, regionales y nacionales, destinadas a hacer branding de ALKEMY, no debemos olvidar que nuestro elemento fundamental de promoción es lo que el propio cliente transmita de la marca a su entorno, y la visibilidad de nuestras galerías en los centros comerciales.

Desde este punto de vista nos parece clave recalcar:

- La satisfacción del cliente a través de nuestro compromiso con la calidad y la garantía.
- El conocimiento de la marca ALKEMY por el entorno irradiado del cliente: amistades y familia. Lo que de forma heterodoxa denominamos el boca a boca.
- Y la presencia de las galerías ALKEMY en lugares de gran afluencia.

• **Colaboradores externos**

Para llevar a cabo nuestra labor de comunicación, necesitaremos adquirir eco mediático en el mercado al que nos dirigimos:

- En primer lugar, con la contratación de los servicios de una agencia de comunicación, cuya colaboración supondrá el pago de una cuota fija mensual aparte del gasto del resto de las acciones de comunicación. Ambos costes repercutirán en el presupuesto de marketing.

Cuota fija mensual de la agencia:

Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
500 €	500 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €

- En segundo lugar, intensificando la relación con aquellos colaboradores que nos van ayudar a afianzar nuestro core business basado en venta de obra

pictórica original o seriada: Artistas, asociaciones artísticas, facultades de bellas artes, etc.

- **Inversiones necesarias en comunicación**

Se toma un volumen inicial de inversión en promoción el primer año en torno al 20% de las ventas. Quedando repartido nuestro presupuesto, así como el porcentaje de ventas destinado al mismo para los cinco próximos años de la siguiente manera:

Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
160.906 €	225.711 €	288.418 €	634.528 €	943.503 €
% Ventas	% Ventas	% Ventas	% Ventas	% Ventas
20%	8%	7%	12%	14%

Estas cifras deben estar sometidas a evaluaciones trimestrales: post test, estudio de las audiencias, retorno de la inversión y/o mejora del reconocimiento de la marca ALKEMY.

En definitiva, podrán variar dependiendo de las condiciones del mercado, la respuesta de nuestros públicos a cada una de las campañas, la aparición de nuevos soportes publicitarios y nuevos competidores en el mercado.

- **Gestión de los recursos**

La estrategia de comunicación, la planificación y la contratación directa con los medios de comunicación, debe ser desarrollada desde ALKEMY. Para ello contaremos con un Responsable de Marketing a partir del segundo año de actividad y un Director de Marketing a partir del cuarto año tal y como se define en nuestro plan de recursos humanos.

Además ejerceremos un estrecho control sobre todas las acciones de promoción llevadas a cabo a través de nuestra página web y por tanto de nuestras herramientas fundamentales de venta: nuestros dos.

5.8.2 OBJETIVOS GENERALES

I. Reconocimiento de la marca, visibilidad y entorno

ALKEMY es una marca desconocida, lo que obliga a un gran esfuerzo inicial de promoción, para conseguir suficiente reconocimiento y visibilidad.

En este sentido la ubicación de nuestras galerías en los centros comerciales, tiene la ventaja de la enorme afluencia de público, pero a su vez nos obliga a competir en un mercado visual y de impulso.

Por tanto debemos centrar gran parte de nuestro esfuerzo de comunicación en plaza en transmitir cual es nuestra fórmula de venta y cuáles son nuestros elementos diferenciadores, mediante las siguientes acciones:

- Generando todos aquellos elementos de identificación visual propios de ALKEMY: diseño de logotipo, imagen corporativa, rotulo, escaparate y diseño del interior de la galería.
- Haciendo un diseño atractivo del producto para su promoción: PLVs, pantallas de plasma, packaging, etc.
- Mostrando nuestros elementos fundamentales de customización y venta: tres tótems en cada galería. Teniendo en cuenta además, que el propio tótem es una fórmula de PLV.
- Exhibiendo el producto, en lo que es nuestro mejor reclamo: dos zonas de exposición con 40 obras.
- Comunicando nuestros valores fundamentales: excelencia, orientación al cliente, competitividad y compromiso con el mundo artístico.

Además de las actividades en plaza y otras campañas en el propio centro comercial, realizaremos campañas de branding en el entorno próximo, provincial y/o regional, para conseguir mayor visibilidad de marca. Con la posibilidad de hacer algunas acciones en medios no convencionales a escala nacional a partir del tercer año ya que consideramos nuestros dos catálogos herramientas fundamentales para dar a conocer nuestro producto. La página web de ALKEMY debe tener fácil búsqueda y acceso. Para ello fomentaremos la presencia de la página de ALKEMY en los lugares más visibles de los buscadores y crearemos campañas de promoción en la red.

II. Fidelización de partners y proveedores

Para conseguir la captación de nuevos talentos y proveedores y por tanto la obtención de obra pictórica, centraremos gran parte de nuestro esfuerzo de comunicación en establecer unas relaciones sólidas y duraderas con los artistas.

Captación del talento artístico

Vamos a desarrollar una estrategia de comunicación que nos permita posicionar nuestra marca, desde el punto de vista del artista, como:

- Referente nacional en venta de obra artística.
- Medio alternativo de promoción de nuevos talentos y fomento de negocio para profesionales poco conocidos.
- Desde el punto de vista de la reputación de la empresa: compañía comprometida con el arte, la cultura y la innovación. Entendiendo “innovación” como la creación de nuevas fórmulas para la customización, producción y venta de obra artística seriada bajo royalties y la creación y fomento de nuevas tendencias, a través de una cuidada selección de obra original en nuestro catálogo.

Fidelización de talleres y artistas

Para que nuestros proveedores inviertan tiempo y esfuerzo en adherirse y permanecer dentro de la filosofía de nuestra marca, es necesario fomentar una intensa estrategia de relaciones, transmitiendo nuestro compromiso con los artistas y el mundo de la cultura.

- Fomentando nuestra reputación a través de exposiciones y concursos.
- Haciendo que el artista valore nuestra marca como sello de calidad y garantía.
- Aplicando una política de transparencia a la hora de trabajar.
- Acudiendo con nuestros responsables y creadores de estilo a los talleres del propio artista, si fuera necesario.
- Y en general manteniéndoles informados de las novedades y acciones de ALKEMY.

Sinergias con instituciones para la formación artística

Tanto las escuelas como las academias de arte son una fuente constante de generación de talento y obra artística. Para ello cuidaremos aspectos tales como:

- La comunicación y la información constante a dichas instituciones para establecer relaciones duradera.
- Acciones y eventos destinados a aumentar nuestro prestigio en el mundo artístico y hacer branding de la marca.

III. Captación de franquicias y consolidación de marca ALKEMY

La franquicia es una oportunidad de negocio y desde el punto de vista de la estrategia de comunicación, una fórmula muy potente de branding y promoción. Por esta razón debemos potenciar los siguientes aspectos:

1. Captación de nuevos franquiciados

Labores de comunicación que contribuyen a mejorar la reputación de nuestras tiendas, dirigidas a un segmento concreto de empresarios y/o ciudadanos ahorradores que buscan una oportunidad de negocio.

Sin entrar en mayor detalle: compra de bases de datos, mailing selectivos, compra de espacios publicitarios en medios de comunicación empresariales, prensa y/o en Internet, presencia en ferias como Expofranquicia, acciones de gabinete de prensa, etc.

2. Utilización de la franquicia como elemento de consolidación y fomento de la marca

La franquicia debe fomentar la marca, respetar la identidad corporativa y hacer que la experiencia ALKEMY se perciba y se mantenga con el mismo espíritu en cualquiera de las galerías de la cadena:

La misma imagen – El mismo modelo de venta - El mismo catálogo de producto

No debe de haber diferencias entre la imagen de una tienda propiedad de ALKEMY y una tienda franquiciada. Para ello ALKEMY, hará los controles necesarios y pondrá a disposición del franquiciado todas las herramientas de comunicación interna y externa necesarias para la consecución de dichos objetivos. En todo momento hay que hacer ver al franquiciado los valores del producto. Emprendiendo para ello las siguientes acciones de comunicación interna y formación:

- Comprensión del modelo de negocio ALKEMY.
- Control de la marca y la calidad en el producto.
- Formación del personal.
- Usos del manual de identidad corporativa.

IV. Expansión de la marca

ALKEMY aspira a tener una implantación nacional. En este sentido, debemos mantener una estrategia global de comunicación y además actuar localmente, dependiendo de la Comunidad Autónoma donde se implanten nuestras galerías.

- Planificaremos las inversiones necesarias en comunicación en línea con nuestra expansión a medio y largo plazo, disponiendo del personal y los recursos adecuados destinados a mantener e incrementar nuestra estrategia.
- Consideraremos aquellos aspectos autóctonos propios de cada región, sin desvirtuar la estrategia general: como es el caso del bilingüismo o los diferentes espacios y soportes publicitarios utilizados en cada región.
- Adaptaremos nuestros catálogos y por tanto nuestra página web al vascuence, al catalán y el gallego. Acciones cuyos costes estarán incluidos en la promoción del segundo año.

5.8.3 ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Nuestras acciones deben estar enfocadas a alcanzar los objetivos planteados, para ello confeccionaremos un plan de acciones factible, acorde con nuestra estrategia de comunicación y bajo el presupuesto establecido inicialmente.

Índice de acciones

FASE I. Inicio del catálogo

- Creación de la imagen de marca.
- Servicios de agencia de comunicación.
- Captación del talento artístico.



FASEII. Apertura de las 5 primeras tiendas y 2 franquicias piloto

- Acciones en plaza
- Página web.
- Acciones en el centro comercial.
- Acciones generales de comunicación.
- Captación de franquiciados

FASE III. Expansión de la marca

- Ampliación de las acciones generales de comunicación.

5.8.3.1 FASE I. INICIO DE CATÁLOGO

Esta fase se desarrollará durante los primeros 8 meses de funcionamiento de ALKEMY y será previa a la apertura de las primeras galerías.

5.8.3.1.1 Creación de la imagen de marca

Debe estar alineada con la estrategia global de la empresa. Tiene su origen en creación de las líneas básicas de posicionamiento y nombre descritas en apartados anteriores. Fomenta la transmisión de los principales valores y el modelo de negocio: excelencia, orientación al cliente, competitividad y compromiso con el mundo artístico.

• Logotipo

En consonancia con los valores de la marca, hemos desarrollado un logo que exprese dinamismo y modernidad, lejos de la imagen tradicional de galería o tienda de Arte.



Con el fin de hacer que el logotipo sea comprensible y muy visible, hemos utilizado una tipografía carente de serif. Además la expresión gestual de trazos de pintura, recuerdan nuestra vocación artística y el contraste sobre fondo negro (o bien sobre fondo blanco) le da un toque de distinción y valor subjetivo a nuestra marca.



Otros elementos de la imagen corporativa, que aparecerán como marcas de agua en la esquina inferior derecha de algunos documentos y que contribuyen a reforzar nuestra imagen de empresa moderna y dinámica.

- **Manual de identidad corporativa**

El manual de identidad corporativa será encargado a un estudio de diseño y producción gráfica, e incluirá: el logotipo y la descripción, adaptación y arte final de los elementos corporativos, la señalética, el packaging, los rótulos y cualquier otra aplicación de la marca.

A nivel nominal contemplará los siguientes elementos:

Elementos de identidad corporativa

- Diseño de imagen institucional: Folios, sobres, tarjetas, sellos, carpetas.
- Diseño de los elementos de imagen vinculados a la venta: Etiquetas, ticket, facturas, albaranes.
- Memorias de los materiales corporativos: papeles utilizados para la impresión de la imagen institucional, tipografías y pantones.

Señalética

Todos aquellos en paneles verticales de pequeña dimensión colocados en las paredes de las galerías y oficina que ofrecen, información general, indicativos, normas y demarcaciones:

- Señalética en oficina: en la que se analizarán tanto los carteles de información interna: salidas de emergencia, staff, prohibido fumar, cuartos de baño, etc.
- Señalética en tienda: información concreta para el cliente: zonas de tienda, etiquetas informativas en la pared para indicar el precio y características y dimensiones de la obra, carteles de prohibido el paso, no fumar, etc.

Packaging

Es uno de los elementos fundamentales de branding y reconocimiento de marca. Hace que el momento de la venta y el traslado de la obra artística al hogar, la oficina o el establecimiento del cliente, sea la guinda de una transacción bien hecha.

El diseño de packaging incluirá adaptación de la imagen corporativa a los diferentes formatos y en el caso de las bolsas puede contener la imagen promocional de la campaña de comunicación vigente.

A nivel básico el producto ALKEMY entregado al cliente contempla los siguientes elementos inconfundibles:

- Identificativo: sello en el bastidor de la obra seriada.
- Protecciones: cantoneras, plástico de burbujas.
- Cinta adhesiva de ALKEMY.
- Papel de envolver y etiquetas ALKEMY.
- Bolsa estándar: que consiste en una bolsa de plástico con el fondo en negro, diseñada y adaptada a tres formatos; 30x45, 60x80, 100x80 cm.
- Bolsa con la adaptación especial de la campaña: diseñada y adaptada a tres formatos; 30x45, 60x80, 100x80, centímetros, y/o bolsa de papel A4.
Este tipo de adaptación se realizará con motivo de los premios ALKEMY, Navidad y fechas especiales.

Diseño de la galería

Estos aspectos ya han sido contemplados en la descripción de la plaza y se detallarán y pormenorizarán desde el punto de vista del diseño gráfico, en el manual de identidad corporativa.

La decoración de los interiores quedará reflejada en el proyecto promovido por el estudio de arquitectura que realizará la implantación de nuestras galerías propias y franquiciadas. Además como complemento técnico a la descripción de la plaza analizaremos los siguientes elementos y materiales:

- Los materiales utilizados para el rótulo serán vinilo adhesivo, sobre metacrilato y caja de aluminio retro-iluminada y la cristalera del escaparate quedará decorada de manera sutil por elementos corporativos traslucidos de vinilo que emulan cristal al ácido.
- En el diseño de la recepción, siguiendo nuestra línea exclusiva y moderna, predomina la madera y el material utilizado para el logotipo de ALKEMY será aluminio mate.
- Los elementos corporativos y colores ALKEMY quedarán plasmados en toda la tienda.

Adaptación a otros soportes

El manual de identidad corporativa desgrana la adaptación de los elementos de identidad y la utilización del logotipo en diversos soportes publicitarios:

Cartelería, mobiliario urbano, vallas, cabinas, página web, prensa B/N y color, TV, artículos de merchandising, vehículos, etc.

Pero no contempla el arte final de todos ellos, que dependerá del soporte publicitario, el diseño de la campaña, la agencia, la imprenta o medio a quien se encargue dicha acción.

5.8.3.1.2 Agencia de comunicación

Para conseguir mayor eficacia en nuestras acciones y aumentar el número de impactos sobre nuestro segmento, vamos a contratar los servicios de una agencia de comunicación.

Como empresa colaboradora externa, debe contribuir a la comunicación y difusión de la marca ALKEMY y su papel fundamental será gestionar, fomentar, armonizar y hacer perdurable la comunicación de nuestras acciones.

En definitiva, ha de ser nuestro gabinete de prensa y debe facilitar la labor de contacto con los medios de comunicación.

Entre otras acciones:

- Debe generar, notas y comunicados de prensa.
- Fomentar la convocatoria de medios.
- Conseguir espacios y entrevistas en medios de comunicación.
- Y difundir noticias de nuestros concursos, premios e inauguraciones.

Su labor como agencia de comunicación incluye el contacto con los siguientes medios culturales, artísticos, secciones especializadas en revistas y periódicos con tirada nacional y/o dentro de la Comunidad de Madrid:

El cultural del ABC, El cultural del Mundo, el País fin de semana, revista ARTE, La Razón, Álbum Letras y Artes Arketipo, Art Notes, Arty Parte, Artecontexto, Dardo Magazine, Exit Express, Exit, Imagen y Cultura, Matador, Papers D'art , Arte Reales Sitios, Zut, etc.

Aunque puede conseguir promociones en prensa e Internet y no ejerce de central de medios ni de agencia de publicidad. En este sentido, la labor de contratación debe hacerse desde ALKEMY.

La retribución por sus servicios, consiste en una cuota fija, cuyos costes quedan prorrateados en el presupuesto anual de marketing, tal y como se indica al principio de la estrategia de comunicación.

5.8.3.1.3 Captación del talento artístico

- **Comunicación con el mundo artístico y con nuestros proveedores**

La comunicación con el mundo del arte es básicamente una labor de contacto que requiere conocimiento del medio y muchas horas de dedicación. Mantener y fomentar estos contactos, surge de la necesidad de obtención de obra, por ello, debe estar involucrada nuestra dirección de catálogo.

Para realizar esta tarea llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Contactos con el mundo de las bellas artes y otras instituciones para la formación artística en España.
- Compra de bases de datos con el objetivo de conocer y permanecer en contacto con artistas, artesanos y profesionales del sector.
- Mailings selectivos a academias, asociaciones, departamentos de pintura y becas de las facultades de bellas artes de España.
- Gastos de representación.
- Presencia del personal de ALKEMY en los concursos de pintura amateurs.
- Informar constantemente a nuestros artistas de las evoluciones de su obra a la venta y las últimas novedades ALKEMY.
- Y en general branding de la marca.

Al final lo que se pretende, es que nuestros catálogos de obra original y seriada, tengan una gran variedad de producto de calidad, a un precio asequible. De ahí que nuestro perfil de proveedor sea joven talento amateur o artista desconocido y que cuidemos la selección de la obra y la fidelización de proveedor.

• **Concurso ALKEMY**

Se convocará anualmente un premio ALKEMY al mejor talento Amateur.

Objetivos

- Darnos a conocer en el mundo artístico.
- Captación de talentos amateurs y artistas desconocidos españoles.
- Creación de base de datos de proveedores potenciales.
- Repercusión en medios de comunicación y branding de la marca.

Convocatoria del premio

El primer año con el fin de conseguir obras para la apertura de nuestro catálogo convocaremos este concurso, excepcionalmente, en febrero y el fallo será a mediados de junio. Más tarde por ser el primer año se convocará un segundo concurso a mediados de junio, que se fallará en octubre, por razones comerciales de la campaña navideña. Estas fechas se mantendrán en años sucesivos, por idénticas razones comerciales.

En los meses anteriores a la presentación del primer concurso ALKEMY, se iniciará una intensa labor de contacto con universidades e instituciones artísticas para conseguir su colaboración y se realizarán las siguientes acciones:

- Mailings selectivos a decanos, asociaciones, departamentos de pintura y becas de las facultades de Bellas Artes de España.
- Contacto directo con la Facultad de Bellas Artes de Madrid y otras instituciones, para su colaboración en el concurso.
- Presentación de la marca ALKEMY a artistas profesionales, profesores, departamentos, cátedras de pintura, etc.

Se informará oficialmente del concurso a las instituciones relacionadas con el mundo de las Bellas Artes: asociaciones, academias, facultades, y también a los alumnos y artistas interesados. Para ello se elaborarán materiales informativos con las bases del concurso e información corporativa de ALKEMY.

Acciones realizadas para la convocatoria del concurso:

- Mailing directo dirigido a instituciones, profesores, artistas, que pudieran estar directa o indirectamente interesados en esta convocatoria.
- Materiales para el alumnado: elaboración e impresión de un tríptico informativo, que se entregará en la secretaría de los organismos públicos y/o privados para su distribución.
- Dossiers de prensa ALKEMY: dirigidos a los organizadores de la convocatoria, a los medios de comunicación especializados y a otros colaboradores.
- E.mailing a la base de datos de artistas artesanos y profesionales del gremio, comprada a la Cámara de Comercio.
- Contacto con otras universidades del mundo, instituciones artísticas o privados que puedan estar interesadas en aportar bajo su responsabilidad la obra en la sede de ALKEMY destinada a tal efecto en Madrid.
- Información en la página web: <http://www.alkemy.es>
- Se generarán notas de prensa en diversos medios de comunicación culturales, artísticos y secciones especializadas en revistas y periódicos con tirada dentro de la Comunidad de Madrid:

La temática, técnica y formatos de la obra, dependerán de la decisión de nuestra dirección artística. El tribunal reunirá, artistas consagrados, profesores, críticos y el propio personal de ALKEMY. Colaborarán en el evento Asociación de Jóvenes Artistas Españoles y Universidades de Bellas Artes.

Se pretende conseguir obra artística y una base de proveedores potenciales, para atender a nuestras necesidades de venta, tanto en catálogo de obra original como en obra seriada.

Fallo del concurso ALKEMY

Acciones para la convocatoria del jurado

- Mailing para la convocatoria formal de los miembros del jurado entre los cuales estará nuestro Director de Catálogo, profesionales y catedráticos de pintura.
- Se establecerá como lugar para la convocatoria Bellas Artes y como cover set nuestras oficinas centrales.
- Se realizará un mailing directo a profesionales, profesores, artistas, que pudiera estar directa o indirectamente interesados en los resultados de esta convocatoria.
- E.mailing informativo con el resultado del fallo dirigido a:
 - o Universidades de Bellas Artes, instituciones artísticas.
 - o Bases de datos de alumnos en concurso.

- Proveedores.
- Personalidades del mundo del arte.
- Bases de datos generales.
- Posibles clientes, siendo en este caso la primera acción con objetivo comercial de ALKEMY.
- Notas de prensa a los medios de prensa habituales.

Celebración del premio ALKEMY

Con la intención de conseguir repercusión mediática y hacer branding de ALKEMY, se organizará un evento para la entrega oficial de premios. Dicho evento, aunque en principio se realizará en una de las galerías, en años posteriores, se buscará una ubicación privilegiada en Madrid o en otra ciudad donde tenga presencia nuestra red de establecimientos.

Acciones destinadas a la organización del evento:

- 15 días después del fallo se realizará una convocatoria formal de los premiados.
- Se efectuará también un mailing a más de 15 medios acreditados: prensa, televisión privada y pública nacional y autonómica, radio y otros medios autorizados. Dicha acción aunque no garantiza la presencia de todos, pretende tener cierta repercusión y conseguir audiencia.
- Se convocará formalmente a los miembros del jurado y de forma personal a pintores y artistas que no han participado directamente pero que tienen influencia y reputación.
- Se intentará la presencia de los Directores o coordinadores de los centros comerciales y la presencia del concejal de Cultura del Ayuntamiento de Madrid.
- Se organizará una exposición de las obras más destacadas.
- Habrá un coffee break, azafatas, fotógrafo y cámaras, seguridad, etc.
- Los resultados y noticias de dicho evento se comunicarán por e.mail y a través de la página web.

Inversión en el evento y audiencia

	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Evento	8.000 €	8.000 €	12.000 €	16.000 €	22.000 €
Impactos (*)	800.000 pax	1.200.000 pax	1.500.000 pax	2.200.000 €	3.100.000 €

* Audiencia sobre la población en general.

• Convocatorias en colaboración con instituciones Artísticas

Organización de muestras artísticas, contando con la colaboración de la facultad de Bellas Artes de Madrid, escuelas de reconocido prestigio y/o otras facultades de Bellas Artes de toda España.

La periodicidad de estas convocatorias será trimestral y se fallará a mediados del trimestre siguiente.

Dado que es un tema de interés pedagógico, para la propia universidad, encontrar una fórmula de integración del artista a nivel profesional, nuestra relación con las instituciones se basa en un modelo de beneficio mutuo.

Con ello los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Captación de proveedores.
- Aumentar en 300 obras el catálogo de obra original cada año.
- Abaratamiento de costes en la fórmula de convocatoria.
- Incluirla dentro de nuestras acciones constantes de comunicación.

Las condiciones generales y características de dichas convocatorias artísticas serán las siguientes:

- Cada convocatoria tendrá una temática concreta.
- Los formatos y técnicas serán prefijados.
- Los plazos de presentación serán generalmente 40 días después del anuncio en la secretaria del centro y en las aulas de las disciplinas a que corresponda la convocatoria.
- Habrá una preselección de obras por un jurado mixto, compuesto por personal del centro de formación y dirección artística de ALKEMY.

Es una oportunidad para fomentar nuevos talentos y dar a conocer ALKEMY en los círculos profesionales y una fórmula de hacer branding de la marca.

5.8.3.2 FASE II. APERTURA DE LAS 5 PRIMERAS TIENDAS Y 4 FRANQUICIAS PILOTO

Esta fase de promoción se desarrollará desde el mes de septiembre del primer año hasta diciembre del segundo año.

Las acciones que vamos a desarrollar durante este periodo, se repetirán y mejorarán en años sucesivos y nos va a dar una idea, como hemos dicho anteriormente, de cuál será nuestro modus operandi en materia de comunicación.

5.8.3.2.1 Actividades en plaza

Nuestras acciones de comunicación, deben ir encaminadas hacia la atracción de nuevos clientes, la introducción a nuestra fórmula de venta, la elección, la customización del producto, la compra, la fidelización y el branding.

Con estos objetivos, la tienda, tal y como hemos visto en apartados anteriores, se asemeja a una galería de arte, creando así una atmósfera exclusiva, cuyo objetivo es la realización de una experiencia: la compra de nuestros productos ALKEMY y el recuerdo de la marca. En este sentido y una vez analizado los elementos de diseño e imagen corporativa, estableceremos los siguientes aspectos de comunicación:

- **Escaparate**

Dada la dimensión del escaparate, entre 7 y 10 metros de cristal, podemos definirlo como nuestra principal valla publicitaria y centro de atracción.

Además del llamativo rotulo de ALKEMY, dispuesto en la parte superior; dispone de dos pantallas de plasma de 47" donde podemos ver una selección las 100 mejores obras artísticas y de manera preferente, las últimas promociones más vendidas y la obra pictórica premiada.

También mostraremos 3 PLVs, con la promoción correspondiente a la campaña que se esté ejecutando en ese momento. En general, el escaparate, debe dejar ver el espacio diáfano de nuestra sala de exposiciones, la gran cantidad de obra expuesta, la disposición de los tótems interactivos y la recepción con nuestro logotipo.

Las 3 PLVs, por hacer una breve semblanza de los materiales utilizados y su finalidad, consisten en cartelería impresa en tela translúcida, tensada con hilo de nylon. Y deben mostrar:

- La promoción de la obra original premiada en el concurso ALKEMY.
- La promoción de la actual campaña, bien sea, navidad, rebajas, etc.
- Y una oferta general de obra seriada.

La renovación del escaparate se realizará al inicio de cada temporada:

- Enero – Rebajas.
- Marzo – Primavera.
- Julio – Rebajas.
- Septiembre – Campaña otoño/invierno.
- Noviembre – Campaña navideña.

- **Sala de exposición**

Con más de 40 obras expuestas en dos espacios, el ambiente exclusivo y de modernidad será uno de nuestros principales atractivos para los clientes.

La exposición, es un catálogo físico y representativo de nuestra obra y un reclamo para el comprador.

- **Tótem interactivo**

Es una pieza clave en nuestra estrategia de venta: porque permite la selección de obra pictórica de nuestros dos catálogos, la customización de obra seriada y la

implicación del cliente en el proceso de fabricación del producto y por tanto en la experiencia ALKEMY.

- Desde el punto de vista de la promoción es una “marquesina”, ya que permite colocar impresiones digitales con publicidad en su perímetro. La disposición de tres tótems en cada tienda responde a la demanda de nuestros clientes y además cumple el objetivo de comunicar aquellas campañas que destinemos en estos soportes.
- Su pantalla táctil supone un incentivo más para su manejo, nos transmite modernidad y pone literalmente el arte en las manos de nuestros clientes.
- Los dos catálogos interactivos actualizan su oferta en tiempo real, mostrando banners promocionales con las últimas novedades artísticas y las noticias generadas por nuestro gabinete de prensa.

La combinación del tótem con nuestra eficiencia en la producción, montaje y enmarcación, no sólo supone capacidad de venta, sino un auténtico espectáculo para el cliente que, en pocos minutos ve su producto terminado y listo para llevar.

- **Pantallas de 47”**

Son además de un medio para mostrar nuestro catálogo y facilitar la visualización y venta en tienda de obra original y seriada. Un soporte publicitario para nuestras principales promociones y campañas. Se dispondrán de 5 unidades en cada galería.

- **Elementos de fidelización y branding**

Una de nuestras claves estratégicas es la fidelización y el boca a boca en el entorno irradiado del nuestros cliente satisfecho. Para ello desarrollaremos las siguientes acciones:

Obtención de datos del cliente:

Además de la utilización del certificado ALKEMY como una herramienta de branding y promoción. El vendedor de ALKEMY debe ofrecer al cliente la posibilidad de rellenar un formulario de fidelización con el objetivo de enviarle más información de los productos ALKEMY y customizar la información que vamos a enviar a través de newsletter: información y seguimiento de aquellos artistas de los que se ha comprado obra o son de su interés, información general del mundo ALKEMY, concursos, muestras artísticas y colaboraciones.

Merchandising:

Merchandising de elementos promocionales con el logotipo de ALKEMY: lápices, blocks de pequeño formato, postales con estampas de cuadros.

- **Tarjeta RegalArte**

Esta práctica tarjeta de regalo facilitara la compra de obra artística para aquellos que les cuesta acertar con los gustos ajenos.

Estarán disponibles con los siguientes importes: 200€ - 400€ - 600€ - 1.000€

- **Campañas en Plaza: inauguración, navidad, rebajas, etc**

Look corporativo adaptado al diseño de la campaña concreta y renovación de toda la oferta en los diferentes soportes:

- Cambio del look del escaparate.
- Nuevas promociones en las 5 pantallas de 47”.
- Renovación de la publicidad exterior de los 3 tótem en plaza.
- Cambio en el aspecto del interface y banners de los catálogos online.
- Actualización del material promocional en los expositores y los formularios de la recepción.
- Implementación y modificación del diseño de la tarjeta RegalArte.
- Modificación de las tres PLVs en Plaza:
 - Se mantiene la PLV de la obra artística del ganador del premio ALKEMY.
 - PLV con la tendencia artística de la temporada.
 - Cambio de la oferta especial.

Todos estos cambios y las nuevas ofertas, quedan reforzadas por las acciones del gabinete de prensa y otras acciones exteriores de la galería.

5.8.3.2.2 Página web y campañas en Internet

En consonancia con la descripción que hemos hecho de la página web en la plaza, la página de ALKEMY, es un canal fundamental de comunicación con clientes y proveedores. Mostrará los dos catálogos de obra seriada y obra original y tendrá la misma funcionalidad que los tótems, aunque no está vinculada a la venta.

Creación y diseño de la página

- La página web será un elemento de branding de la marca y por tanto tomará como referencia el manual de identidad corporativa.
- El diseño y el interface será amigable y fácil de usar.
- Desde el punto de vista de la compañía la página tendrá contenidos actualizables y la información será dinámica y renovable.
- Se realizarán banners de cada una de las acciones, promociones, noticias y comunicados de prensa de AKEMY.

Ubicación de nuestra página en la parte más alta de los buscadores de internet

- Programación y desarrollo de *meta-tabs* que permitan un fácil acceso desde los buscadores más conocidos. Y contratación de los servicio de Google, para promoción y búsqueda en internet de la página ALKEMY.

Estas acciones nos van a permitir encontrar nuestra página web con mayor facilidad mediante el rastreo por palabras clave: ALKEMY, arte, obra artística, galería y en general todas aquellas palabras relativas al mundo del arte.

Acciones de promoción en internet

Links y banners en otras páginas dirigidos a los siguientes segmentos:

- **Compradores**
Campañas en Yahoo, Messenger y otros medios de promoción por clic y páginas web de prensa generalista: El mundo, El País, etc.
- **Proveedores**
Vinculación con páginas de arte, cultura, asociaciones y empresas del mismo ámbito.
- **Franquiciados**
Medios de comunicación empresariales, asociaciones y ferias de franquiciados, páginas web de medios de prensa generalista y web de medios de radio especializados: Expansión, Infofranquicias, Intereconomía, El mundo, Feria de Madrid, etc.

Se fomentará el catálogo e informará de novedades y tendencias

Newsletters y malings selectivos dirigidos a los tres segmentos mencionados. Utilizado de manera eficaz por nuestro gabinete de prensa, además de captar la atención de este público se hará una información constante a los medios de comunicación.

Publicidad en medios de Internet enfocada a eventos y campañas especiales

Estas acciones promocionales se realizarán en coordinación con la agencia de comunicación e irán dirigidas a la población en general:

- Una parte de ellas, serán links gratuitos, fruto de las sinergias con asociaciones artísticas e instituciones.
- Otra parte serán contratadas directamente con el medio y su cuantificación será por número de personas que visualizan esa información.
 - o Medios contratados: Messenger, Yahoo, Gmail.

Coste medio de la campaña en internet

12.500 €

Número de impactos: 1.000.000 pax.

5.8.3.2.3 Actividades en el centro comercial

Se desarrollaría en las instalaciones abiertas al público del propio centro comercial y buscarán la captación de clientes y promoción de la marca en el entorno próximo.

Acciones clave:

Cartelería

- Colocación de PLVs y vallas en los soportes y lugares designados por el centro durante las campañas de navidad, rebajas y eventos destacados como son la entrega de los PREMIOS ALKEMY.

Exposiciones

- Se establecerá un calendario de exposiciones en colaboración con el centro comercial, en los interiores y/o exteriores del centro o en salas *ad hoc*, si el centro comercial dispone de ellas.

Arte en acción

- Talleres de pintura en los pasillos del centro comercial coordinados con acciones en puntos clave de Madrid y difundido a través de nuestro gabinete de prensa. Esta acción se realizará en coordinación con los centros comerciales y pueden tener un coste mínimo dependiendo de la sinergia que se establezca con la dirección del centro.
- Actores y pasacalles destinados a atraer la atención del público del centro comercial. Estas acciones, generalmente se realizarán durante la inauguración de galerías o durante fechas especiales. Se realizarán como en ocasiones anteriores en coordinación con nuestro gabinete de prensa.

5.8.3.2.4 Acciones generales de comunicación

Son acciones que se desarrollan fuera del centro comercial, en el entorno, la ciudad y/o la Comunidad Autónoma. Con ellas además de dirigirnos a los segmentos que están dentro de nuestra campaña, llegamos a la población en general.

Las consideramos esenciales para conseguir branding de ALKEMY durante las campañas de temporada: Navidad, Rebajas y otras fechas claves. Junto con algunos medios convencionales de comunicación, utilizaremos otros soportes especiales y formatos de campaña no habitual.

- **Vallas publicitarias y lonas de fachada**

Estas acciones no tendrán una duración superior a 60 días y como es lógico buscan la visibilidad de la marca durante las campañas de temporada y eventos especiales como pueda ser la celebración de los premios ALKEMY.

Se realizarán en núcleos urbanos de más de 700.000 habitantes y dentro del presupuesto anual establecido para la promoción de marca ALKEMY. Cualquier otra acción publicitaria de este tipo, en ciudades de menor población, no estará contemplada en presupuesto y su coste deberá ir a cargo del franquiciado.

	valla	fachada
Coste por acción	8.000 €	16.000 €

Este coste dependerá de la ubicación y de la ciudad en la que se realice la acción.

- **Mobiliario urbano**

Son campañas con gran visibilidad en exteriores urbanos y pueden tener mayor impacto que las de metro, ya que son visibles para los viandantes desde vehículos.

Estas campañas irán destinadas a núcleos urbanos de más de 500.000 habitantes, en campañas de temporada y acciones vinculadas a fechas especiales.

Considerando un supuesto en el ámbito de la Comunidad de Madrid / Madrid centro con las siguientes características:

Campaña de navidad	Mupis Opis	16 días	140 soportes.
Coste campaña			32.000 €.

El número de impactos durante 16 días en el centro de la ciudad sería superior a los 5 millones. Hasta 3,5 millones de personas distintas podrían ver nuestra campaña.

- **Metro**

La elección del soporte metro, en aquellas ciudades españolas que disfrutan de sus instalaciones, podrá ser para hacer branding general de la marca con motivo de los premios ALKEMY o con motivo de la apertura de una nueva tienda en ciudades de más de 1.000.000 habitantes. También se realizarán campañas enfocadas a la temporada de Navidad o Rebajas.

Las características y costes de una campaña de metro en Madrid son los siguientes:

Campaña de navidad	Marquesina 100x120 cm	15 días	180 soportes.
Costes campaña			40.000 €.

Número de impactos durante 15 días: 4,8 millones.

- **Líneas regulares de autobuses**

Con el objetivo de hacer branding de la marca se contratarán en Navidad y Rebajas, líneas regulares en las ciudades de más de 1.000.000 de habitantes, donde podemos llegar a tener un máximo de 8 galerías.

No se pretende con esto ocupar las líneas de autobuses regulares que van a los centros comerciales, ya que tendría un coste inasumible por tienda, sino conseguir un reconocimiento de nuestra marca en el centro de la ciudad o zonas susceptibles de captación de nuestro público.

Duración estimada	Madrid EMT	15 días	2 buses
Coste campaña		14.000 €	

No tenemos unos ratios claros de audiencia.

- **Roadshow / La galería móvil**

Combinado con el gabinete de prensa, tiene una gran reversión en audiencia. Supone tener una valla publicitaria recorriendo una ciudad o ciudades, siguiendo un itinerario previsto y parando en lugares concertados para mostrar el interior de una galería ALKEMY.

Decoraremos, ambientaremos e incluiremos una maquina de impresión para llevar la experiencia ALKEMY a las calles de las ciudades españolas de más de 700.000 habitantes y posteriormente acercaremos nuestro itinerario a la totalidad de las poblaciones donde están ubicadas las 20 tiendas franquiciadas.

En definitiva una verdadera valla publicitaria sobre ruedas, que a la postre, puede conseguir más de 3.5 millones de espectadores y que además del impacto visual, traslada la experiencia ALKEMY fuera de los límites del centro comercial.

Descripción de la segunda temporada de roadshow

Aunque en temporadas sucesivas, tal como indicamos anteriormente, nos dirigiremos a todas las ciudades donde están ubicadas nuestras 20 tiendas ALKEMY.

En esta segunda temporada nos dirigiremos al siguiente ámbito geográfico: 20 días en la Comunidad de Madrid y 20 días en Cataluña.

- Autobús publicitario con impresión exterior y recreación interior de la galería ALKEMY.
- Plotter cedido o alquilado por HP

- Duración de la acción 40 días / noviembre a diciembre.
- Personal ALKEMY, conductor y azafata.
- PLV y material promocional
- 2 Portátiles con el catálogo online.
- Seguridad, permisos, etc.

Coste contratación directa *Publiflotas*

52.000 €

Aunque hemos calculado un número de impactos de 3.200.000 pax, dependerá de la gestión de medios que se haga durante el roadshow.

- **Otras acciones**

Arte en acción

Como ya hemos descrito son acciones con actores y pasacalles destinados a atraer la atención. Buscan la visibilidad fuera del centro comercial, en lugares urbanos de gran afluencia de público y en ciudades de más de 100.000 habitantes.

Generalmente se realizarán vinculadas a acontecimientos especiales: premios ALKEMY, inauguraciones. Campañas o fechas singulares: Navidades, Rebajas, San Valentín, etc.

Son campañas de bajo coste, deben ir combinadas con gabinete de prensa y aunque no pretende la transgresión, buscan la novedad y la espectacularidad.

Ejemplo de acción temporada de Navidades en Madrid

Con motivo de la temporada de Navidades, colocación de globos con la imagen corporativa de ALKEMY en toda la calle Serrano de Madrid durante la noches del jueves al viernes del mes de diciembre.

Se pretende un efecto recuerdo y por tanto branding de la marca sobre los segmentos al que nos dirigimos: medio, medio-alto.

Coste por 4 acciones

12.0000 €

Prensa

Además de las notas de prensa generadas por nuestra agencia de comunicación, en ocasiones se realizarán campañas en diarios nacionales de tirada autonómica, en ciudades de más de 700.000 habitantes.

Son acciones destinadas a hacer branding de la marca y generalmente a promocionar los premios ALKEMY o a fomentar las ventas de Navidad.

No mantienen una continuidad y por tanto deben buscar el impacto, de manera que utilizaremos formatos de página completa o publicidad en portada. Además deben ir combinadas con otras acciones: mobiliario urbano, arte en acción, gabinete de prensa, autobuses, etc.

Acción proyectada: 20 Minutos Madrid y/o Barcelona

23 diciembre página impar.

Coste medio por acción	12.000 €
------------------------	----------

Total impactos directos por acción: 850.000 pax

5.8.3.2.5. Comunicación y franquicia

La labor de promoción dirigida a franquicias debe estar enfocada a la captación, y fidelización del franquiciado. Es una labor de contacto que irá acompañada de una intensa campaña de branding y gabinete de prensa.

Nuestro objetivo al final deberá ser que el cliente de franquicia esté atendido y que nuestra maca sea conocida.

- **Estrategia de relaciones**

Considerando que el número máximo de galerías ALKEMY en régimen de franquicia es 58 y la cifra conservadora que contempla nuestro plan de negocio es de 20 en 5 años; la dificultad desde el punto de vista comercial y de la promoción es la selección de estos 20 clientes.

- La mayoría de nuestros franquicias van a llegar a nosotros a través de una intensa labor de contacto y relaciones, y dicha labor será coordinada por nuestro responsable de marketing, ocasionando gastos de representación, comidas, viajes, etc.
- Además habrá que crear un pack de información para entregar al franquiciado que incluirá: carpetas corporativas, portfolio de ALKEMY y tarjetas de presentación.
- Y considerar unos gastos mínimos para realizar el estudio de viabilidad de cada proyecto.

Todo ello supondrá unos costes por franquiciado que irán imputados a nuestro presupuesto de promoción.

Habida cuenta que no todas las acciones de contacto van a dar un resultado positivo, el gasto medio por franquiciado será el siguiente.

Coste medio por franquiciado	3.000 €
Coste total para las 25 franquicias	60.000 €

- **Base de datos**

Para mejorar el alcance de nuestras acciones compraremos una base de datos y realizaremos mailings selectivos a empresarios y autónomos.

Coste de la base de datos	2.700 €
---------------------------	---------

- **Expofranquicias: Feria de Madrid, semana de mayo, recinto Juan Carlos I**

El objetivo de nuestra presencia además de la captación de franquicias, es llevar la experiencia ALKEMY más allá de los centros comerciales. Para ello reproduciremos el aspecto de una galería ALKEMY en el stand.

- Stand de 25 m² / Modular con impresiones digitales.
- Plotter cedido por HP, para autopromoción.
- Personal ALKEMY, material promocional, suministros y dietas.
- Relación con los medios, notas de prensa e información en la web.
- Coordinación con los servicios de comunicación de IFEMA.

Coste medio por año

22.000 €

- **Publicidad en medios de Internet enfocada a la captación de franquiciados**

- Acciones en la propia página: Banners promocionales con información para franquiciados y recreación virtual de una galería ALKEMY en la web.
- Banners contratados en medios generalistas de internet cuya cuantificación será por número de personas que visualizan esa información.
Medios contratados: Expansión, Infofranquicias, Elmundo / 1.000.000 pax.
- Banners gratuitos, fruto de las sinergias con otras empresas e instituciones.

Coste medio por campaña

12.000 €

5.8.3.3 FASE III. EXPANSIÓN DE LA MARCA

Comunicación a partir del tercer año

Podemos pronosticar cuál va a ser nuestra estrategia general de promoción a partir del tercer año, siguiendo la proyección de nuestras ventas a cinco años y calculando unos ratios de gastos de publicidad en cada producto entorno al 10%.

Superada la barrera de ventas de los 3 millones de euros y la geográfica de las franquicias que previsiblemente tendremos en ciudades de otras comunidades del territorio español. Parece lógico dar los siguientes pasos:

- Mejorar los procesos de comunicación iniciados el primer año.
- Descartar aquellas acciones que por encuestas y estudios de audiencia consideremos menos eficientes.
- Incorporar una política de comunicación a escala nacional. Lo que nos va suponer una reserva presupuestaria distinta y flexible que considere la adhesión de nuevos franquiciados en diversos lugares de España.
- Salvaguardar el buen uso de los elementos de identidad de nuestra marca en todos los medios de comunicación y en nuestra red de galerías.
- Vigilar que todos nuestros franquiciados respetan la estrategia de comunicación planteada.

En definitiva, vamos a evaluar y considerar los logros alcanzados y planificar nuevas estrategias.

En este sentido aunque es posible cuantificar la dimensión de estas estrategias, desde el punto de vista de la comunicación, sería absolutamente inconveniente y poco acorde con la realidad, proyectar las acciones precisas de comunicación que ALKEMY tendría que realizar en un plazo superior a dos años, entre otras razones:

- Desconocimiento de las variaciones que pueda haber en el mercado de la publicidad y las tarifas.
- Posible penetración de nuevos soportes y técnicas.
- Ignoramos el retorno de la inversión en publicidad.
- No tenemos un análisis claro de la audiencia a cuatro o cinco años vista.
- Pueden aparecer nuevos competidores.

A efectos prácticos, vamos a mantener las acciones de comunicación que hemos realizado durante estos últimos años y a implementar una reserva presupuestaria.

5.8.4 CRONOGRAMA DE ACCIONES FASE I Y FASE II

Cronograma Fase I

Acciones desde enero a agosto del primer año

1. Enero: Apertura de las acciones de ALKEMY
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de los servicios de una Agencia de Comunicación. • Creación de la imagen de marca. • Diseño Packaging. • Presentación interna del diseño de la galería. • Presentación de las tendencias artísticas y temáticas ALKEMY. • Apertura de nuestra página Web. • Inicio de nuestra relación con los medios. • Comienzo de las relación con universidades e instituciones artísticas. • E.Mailing general a proveedores según base de datos de artistas artesanos y profesionales del gremio.
2. Acciones febrero a marzo: Primera convocatoria del concurso ALKEMY
<ul style="list-style-type: none"> • Información del concurso a las facultades de Bellas Artes e instituciones artísticas. • Información en nuestra página web. • E.Mailing con las bases del concurso. • Relación con los medios.
3. Acciones abril a mayo: Activación en la web de nuestro catálogo online.
<ul style="list-style-type: none"> • Activación en la web de nuestro catálogo online. • E.mailing informativo con el objetivo de fidelizar a los proveedores actuales y futuros. • Notas de prensa en diversos medios de comunicación.
4. Acciones junio y julio: Fallo del primer concurso ALKEMY
<ul style="list-style-type: none"> • Fallo del primer concurso ALKEMY. • Segunda convocatoria del concurso ALKEMY. • En julio, Inauguración en pruebas de la 1 primera galería ALKEMY. • El mes de agosto, seguimos manteniendo informados a nuestros artistas pero no incrementamos la cartera de actividades.

Cronograma Fase II

Acciones desde septiembre a diciembre del primer año

1. Acciones en septiembre Apertura de la Actividad en las 3 galerías ALKEMY

- **Promoción en tienda.**
 - 3 tótems publicitarios con los dos catálogos y 5 pantallas de plasma en tienda.
 - Exposición de obra original y seriada.
 - Formularios de fidelización para conseguir los datos de clientes.
 - Promoción tarjeta regalo REGALARTE.
 - Tres PLVs en plaza con soporte de tela y bastidor.
 - Presentación del diseño packaging para esta temporada.
- **Página web.**
 - Publicidad y autopromoción en la propia página.
 - Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo y google.
- **Dentro del centro comercial.**
 - Colocación de cartelería.
 - Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles.
- **Convocatoria de artistas ALKEMY.**
 - Acción destinada a conseguir proveedores, tal y como se describe en la FASE I
- **Acciones en el entorno combinadas con gabinete de prensa.**
 - Líneas de autobuses.
 - Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles, en el centro de Madrid.

2. Acciones de octubre y noviembre: Fallo Segundo Concurso ALKEMY

- **Fallo del concurso ALKEMY convocado en el mes de junio.**
 - Convocatoria del jurado en La Facultad de Bellas Artes de Madrid.
- **Evento: Primer premio ALKEMY en una de las galerías.**
 - Acciones de gabinete de prensa: convocatoria de medios de comunicación y autoridades.
 - Contratación de catering, azafatas, cámaras, atrezzo y elementos de autopromoción.
- **Publicidad en medios de Internet.**
 - Acciones dirigidas a publicitar el Primer Premio y a hacer Branding.
- **Acciones en el entorno combinadas con gabinete de prensa.**
 - Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles, en el centro de Madrid.

3. Acciones desde 10 de diciembre al 7 de enero: Campaña de Navidad

- **Dentro de la plaza.**
 - Look corporativo adaptado a motivos navideños y renovación de toda la oferta.
 - Actualización del material promocional.
 - Renovación de la publicidad exterior del tótem publicitario.
 - Implementación de la tarjeta de REGALO.
 - Tres PLVs en Plaza.
 - Presentación del diseño packaging para Navidad.
- **Dentro del centro comercial: intensificación de las acciones.**

- Colocación de cartelería.
 - Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles.
 - Exposiciones dentro de propio centro.
- **Publicidad en medios de Internet**
 - Publicidad y autopromoción en la propia página.
 - Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo y google.
 - Mailing de felicitación a clientes de las bases de datos extraídas de los formularios de fidelización.
 - Mailing de felicitación a instituciones, asociaciones y artistas y a otros proveedores.
- **Acciones generales combinadas con gabinete de prensa.**
 - Cartelería en líneas de autobuses, metro y mobiliario urbano.
 - Roadshow: autobús publicitario con la imagen corporativa de ALKEMY haciendo coincidir su itinerario con acciones especiales con artistas, actores y pasa calles, en el centro de Madrid.

Cronograma Fase II

Acciones correspondientes al segundo año

1. Acciones de enero a marzo: Promociones en época de rebajas

- **Promoción en tienda de las Rebajas**
 - 3 tótems publicitarios con los dos catálogos y 5 pantallas de plasma en tienda.
 - Exposición de obra original y seriada.
 - Formularios de fidelización para conseguir los datos de clientes.
 - Promoción tarjeta regalo REGALARTE.
 - Tres PLVs en plaza con soporte de tela y bastidor.
 - Presentación del diseño packaging para esta temporada.
- **Comunicación con franquiciables.**
 - Mailing selectivo sobre base de datos.
- **Página web.**
 - Publicidad y autopromoción en la propia página.
 - Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo y google.
 - Banner en la página y envío de newsletter: ¿Cómo ser franquicia de ALKEMY?.
- **Fallo de la convocatoria de artistas de la temporada anterior para obtener obra.**
 - Notas de prensa.
- **Nueva convocatoria de artistas ALKEMY para la obtención de obra.**
 - Notas de prensa.
- **Dentro del centro comercial: intensificación de las acciones en Rebajas**
 - Colocación de cartelería.
 - Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles.

- **Acciones generales combinadas con gabinete de prensa.**

- Mobiliario urbano y metro.

2. Acciones abril a junio: Temporada de primavera

- **Promoción en tienda**

- 3 tótems publicitarios con los dos catálogos y 5 pantallas de plasma en tienda.
- Exposición de obra original y seriada.
- Formularios de fidelización para conseguir los datos de clientes.
- Promoción tarjeta regalo REGALARTE.
- Tres PLVs en plaza con soporte de tela y bastidor.
- Presentación del diseño packaging para esta temporada.

- **Comunicación con franquiciables.**

- Mailing selectivo sobre base de datos.

- **Página web.**

- Publicidad y autopromoción en la propia página.
- Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo y google.
- Banner en la página y envío de newsletter: ¿Cómo ser franquicia de ALKEMY?.

- **Expofranquicias en la Feria de Madrid / semana de mayo.**

- Recinto Juan Carlos I, stand de 25 m², modular con tótems, catálogo y sistema de impresión
- Relación con los medios.
- Comunicación con cliente en plaza.

- **Fallo de la convocatoria de artistas de la temporada anterior para obtener obra y nueva convocatoria**

- Notas de prensa.

- **Convocatoria de L III CONCURSO ALKEMY**

- Mailing y E.mailing.
- Gabinete de prensa y convocatoria de medios en la galería de Madrid.
- Mailing e invitación a franquiciables.

3. Acciones de julio a agosto: Promociones en época de rebajas

- **Promoción en tienda de las Rebajas**

- 3 tótems publicitarios con los dos catálogos y 5 pantallas de plasma en tienda.
- Exposición de obra original y seriada.
- Formularios de fidelización para conseguir los datos de clientes.
- Promoción tarjeta regalo REGALARTE.
- Tres PLVs en plaza con soporte de tela y bastidor.
- Presentación del diseño packaging para esta temporada.

- **Comunicación con franquiciables.**

- Mailing selectivo sobre base de datos de Cámara de Comercio.

- **Página web.**

- Publicidad y autopromoción en la propia página.
- Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo y google
- Banner en la página y envío de newsletter: ¿Cómo ser franquicia de ALKEMY?.

- **Fallo de la convocatoria de artistas de la temporada anterior para obtener obra.**

- Notas de prensa.

- **Nueva convocatoria de artistas ALKEMY para la obtención de obra.**

- Notas de prensa.

- **Dentro del centro comercial: intensificación de las acciones en Rebajas**

- Colocación de cartelera.

4. Acciones de septiembre a noviembre: Premio Concurso ALKEMY

- **Promoción en tienda**

- 3 tótems publicitarios con catálogo y 5 pantallas de plasma en tienda.
- Exposición de obra original y seriada.
- Formularios de fidelización para conseguir los datos de clientes.
- Promoción tarjeta regalo REGALARTE.
- Tres PLVs en plaza con soporte de tela y bastidor.
- Presentación del diseño packaging para esta temporada

- **Página web**

- Publicidad y autopromoción del Premio ALKEMY en la propia página.
- Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo, y google.
- Medios enfocados a la captación de franquiciados: expansión e infofranquicias.
- Banner en la página y envío de newsletter: ¿Cómo ser franquicia de ALKEMY?.

- **Fallo del concurso ALKEMY convocado en el mes de junio**

- Convocatoria del jurado en La Facultad de Bellas Artes de Madrid.

- **Evento: Premio ALKEMY en la galería del centro de Madrid**

- Acciones de gabinete de prensa, convocatoria y catering.
- Mailing e invitación a franquiciables.

- **Publicidad en medios de Internet.**

- Acciones dirigidas a publicitar el Primer Premio, hacer Branding y captar franquiciados.

- **Acciones generales combinadas con gabinete de prensa**

- Mobiliario urbano, metro y lona en fachada de un edificio emblemático en el centro de Madrid

- **Arte en acción**

5. Acciones desde 10 de diciembre al 7 de enero: Campaña de Navidad

• Promoción en tienda

- Look corporativo adaptado a motivos navideños y renovación de toda la oferta.
- Actualización del material promocional de los expositores de sobremesa.
- Renovación de la publicidad exterior del tótem publicitario.
- Implementación de la tarjeta de REGALO.
- Tres PLVs en Plaza.
- Presentación del diseño packaging para Navidad

▪ Dentro del centro comercial: intensificación de las acciones en Navidad

- Colocación de cartelería.
- Acciones especiales con artistas, actores y pasa calles.

• Acciones generales combinadas con gabinete de prensa

- Cartelería en líneas de autobuses, metro y mobiliario urbano.
- Roadshow: autobús publicitario con la imagen corporativa de ALKEMY haciendo coincidir su itinerario con acciones especiales con artistas, actores y pasa calles, en el centro de Madrid. Galería ALKEMY en el interior del autobús.

• Página web

- Publicidad y autopromoción la propia página.
- Contratación de medios en Internet: messenger, yahoo, google y expansión.
- Banner en la página y envío de newsletter: ¿Cómo ser franquicia de ALKEMY?.

▪ Prensa

- 20 MINUTOS Madrid / Página entera, día 31 de diciembre.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Con el fin de llevar a cabo la misión de la empresa y de cumplir los objetivos previstos, se creará una estructura empresarial basada en la existencia de varias tiendas propias, posteriormente franquicias ubicadas en diferentes zonas de España y unas oficinas centrales que se encontrarán ubicadas en una zona de oficinas de la Comunidad de Madrid. El número de tiendas en propiedad será de tres el primer año, pasando a convertirse en cinco a partir del segundo año.

Tal y como se expone en el Plan de Marketing, a partir del segundo año se empezará a franquiciar el modelo de negocio, abriendo 4 galerías franquiciadas, 5 más el tercer año, 5 el cuarto año y 6 el quinto hasta llegar a un número total de 20 galerías franquiciadas.

6.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

ALKEMY estará organizada en una serie de locales ubicados en centros comerciales de gran afluencia, bien referidos a tiendas propias o a franquicias, desde los que se realizará la venta de obras de arte al público.

Existirá una sede central desde la que se realizarán todas las actividades de gestión de la actividad y en la que se ubicará la mayor parte del personal de la empresa a excepción del personal de tiendas (Encargado de tienda y Dependientes).

La ubicación elegida para la apertura de las galerías ALKEMY el primer año de actividad será la Comunidad de Madrid, abriendo otras dos tiendas propias al año siguiente y posteriormente cuando el negocio se franquicie será cualquier ciudad de España que cumpla los requisitos mencionados en relación con nuestro segmento de clientes. Los mencionados locales se disfrutarán en régimen de alquiler.

Las oficinas centrales se ubicarán a las afuera de Madrid, en una zona de oficinas dónde el precio del alquiler por metro cuadrado es inferior al de zonas comerciales.

6.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Se constituirá una sociedad limitada desde la que se prestarán todos los servicios relacionados con el negocio que se va a realizar. Es decir la sociedad será la encargada de contar con todos los medios materiales y humanos que le permitan gestionar el acopio de las obras de arte originales para su exposición, de realizar las copias para las obras seriadas de venta al público y de poner todo ello a la venta, así como de gestionar junto con nuestros colaboradores los servicios accesorios a la actividad principal que se prestan.

La compañía será la propietaria de la marca ALKEMY, la cual será registrada en el

correspondiente registro de patentes y marcas, y será la imagen que se utilizará para todos los productos y servicios que se van a ofrecer. La marca será una referencia a nivel nacional del acercamiento del arte a todos los públicos.

Los servicios que no estén directamente vinculados con los de la actividad, tales como actividades de servicios de marketing, contables, legales y similares, inicialmente serán externalizados, y serán realizados por compañías especialistas en cada una de las áreas. Este sistema se utilizará inicialmente debido a que es un sistema menos costoso, ya que el volumen de actividad en los primeros años no requiere internalizar estas funciones y los sueldos de las personas que serían necesarias para el desempeño de esas actividades serían más elevados que si la actividad se externalizara.

Posteriormente, según vaya creciendo el número de tiendas abiertas, se prevé cambiar la estructura societaria hacia una estructura más compleja mediante la creación de una sociedad mercantil que preste los servicios financieros, administrativos, de marketing etc., a cada una de las tiendas o de las franquicias. Esta estructura no se prevé utilizar hasta el momento en que el número de franquicias alcance un volumen y dispersión geográfica, circunstancia que ocurrirá según los objetivos estratégicos señalados a partir del quinto año de desarrollo de la actividad.

6.1.3 PRINCIPIOS OPERATIVOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

ALKEMY trabajará apoyándose en los siguientes principios operativos básicos.

a) Galerías propias

En nuestras galerías se realizarán los procesos de venta y de producción (dependiendo del producto comprado).

Las galerías de venta serán los puntos de contacto con nuestro público objetivo interesado en comprar obras de arte originales o seriadas de artistas noveles o poco conocidos. Cada tienda se gestionará de manera independiente de las demás, (comercial y operativamente hablando) siendo responsable cada una de la elección de las obras a exponer tanto de las que cuelgan de las paredes como de las que reposan en los diferentes mostradores. Desde central, se podrá ocasionalmente imponer la exposición de obras de particular interés.

El diseño de cada tienda tendrá que ser acorde a las directrices estrictas impuestas por la central, que reflejarán la imagen de identidad corporativa que se pretende ofrecer a los clientes, tal y como hemos expuesto en la descripción de la Plaza.

Los empleados de cada tienda se encargarán de dar a conocer nuestros productos al público que visita las galerías, de acompañarlos en el uso de los totems para que

puedan navegar y personalizar las obras que ofrecemos en nuestros catálogos y de realizar las tareas necesarias para la producción de obras seriadas o para la petición de obras originales. Nuestro personal de tiendas (Dependientes, Encargados de tienda) son los responsables de transmitir directamente al cliente información sobre la obra en la que estén interesados, de asesorar al cliente en relación con la obra de arte a comprar, así como de los servicios complementarios que sean demandados por él mismo.

b) Galerías en franquicia

Las galerías en franquicia estarán ubicadas en zonas con las mismas características que las galerías en propiedad. Asimismo tendrán el mismo diseño, superficie y distribución. Para ello la oficina central les obligará a que las obras de adecuación del local en que se vayan a instalar se realicen con la empresa que haya realizado las obras en las galerías propias, para evitar divergencias entre unas y otras.

Desde el punto de vista operacional no existen diferencias entre los dos tipos de galerías. El trato, los productos y nivel de servicio que ofrecerán los empleados será el mismo que las tiendas en propiedad, ya que a los nuevos empleados de una tienda en franquicia se les ofrecerá formación sobre la manera de atender y asesorar a los clientes, y sobre cómo promocionar a la compañía.

6.2 PLAN GENERAL DE OPERACIONES

Para exponer el plan de operaciones de ALKEMY vamos a describir a continuación los procesos maestros de nuestra actividad, explicando para cada uno:

- Flujograma del proceso
- Descripción detallada del proceso
- Hitos de control (si aplican)

De forma general, no existen diferencias en los procesos de nuestras tiendas en propiedad con los de las tiendas franquiciadas. No obstante, en caso de existir, se detallarán los puntos de divergencia.

6.2.1 PROCESOS OPERATIVOS CLAVES

Los Procesos Operativos Claves de la actividad de ALKEMY son los siguientes

- Proceso de gestión de los proveedores
- Proceso de gestión de nuestros catálogos
- Proceso de venta de obras originales
- Proceso de venta de obras seriadas
- Proceso de enmarcación

En cuanto al ámbito de responsabilidad y de aplicación como de la existencia de subprocesos, podemos resumir de la forma siguiente:

Procesos Claves	Ámbito de Aplicación		Subprocesos
	Central	Galerías	
Gestión de los proveedores	✓		<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Firma de contrato • Gestión de los pagos
Gestión de los Catálogos	✓		<ul style="list-style-type: none"> • Alta de obras de arte • Modificación de las obras de arte • Baja de las obras de arte
Ventas de obras originales		✓	<ul style="list-style-type: none"> • Petición de obras de arte original • Cobro de las obras de arte • Envío de las obras de arte • Logística inversa
Ventas de obras seriadas		✓	<ul style="list-style-type: none"> • Elección y personalización • Gestión del aprovisionamiento y stock • Impresión y montaje
Venta de enmarcación		✓	<ul style="list-style-type: none"> • Realización in-situ • Subcontratación

6.2.2 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este negocio los proveedores juegan un papel fundamental, por lo que habrá que dedicar muchos esfuerzos para su correcta selección. Tal y como hemos explicado en el Plan de Promoción, existen tres medios de selección distintos que nos ayudarán a tener un nivel suficiente de proveedores para cubrir las necesidades de obras de nuestras galerías:

- Concursos ALKEMY
- Convocatoria ALKEMY
- Contacto directo con los artistas

Una vez seleccionados los proveedores, se establecerá una relación contractual con ellos

6.2.2.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los costes de estas acciones están incluidos en el Plan de Promoción

1) Concursos ALKEMY

Uno de los canales de homologación de proveedores será mediante el sistema de concursos y convocatorias.

a) Flujograma del proceso

A continuación se expone el proceso de selección de proveedores mediante el sistema de concursos.



Procedimiento General Selección de proveedores

PROPIETARIO: Director de Catálogo

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Director de Catálogo
Aprobado por: Director General

Medio de Selección:

Selección mediante sistema de concursos

Ambito de Responsabilidad:

Sede Central

Tipo de tienda:

N/A

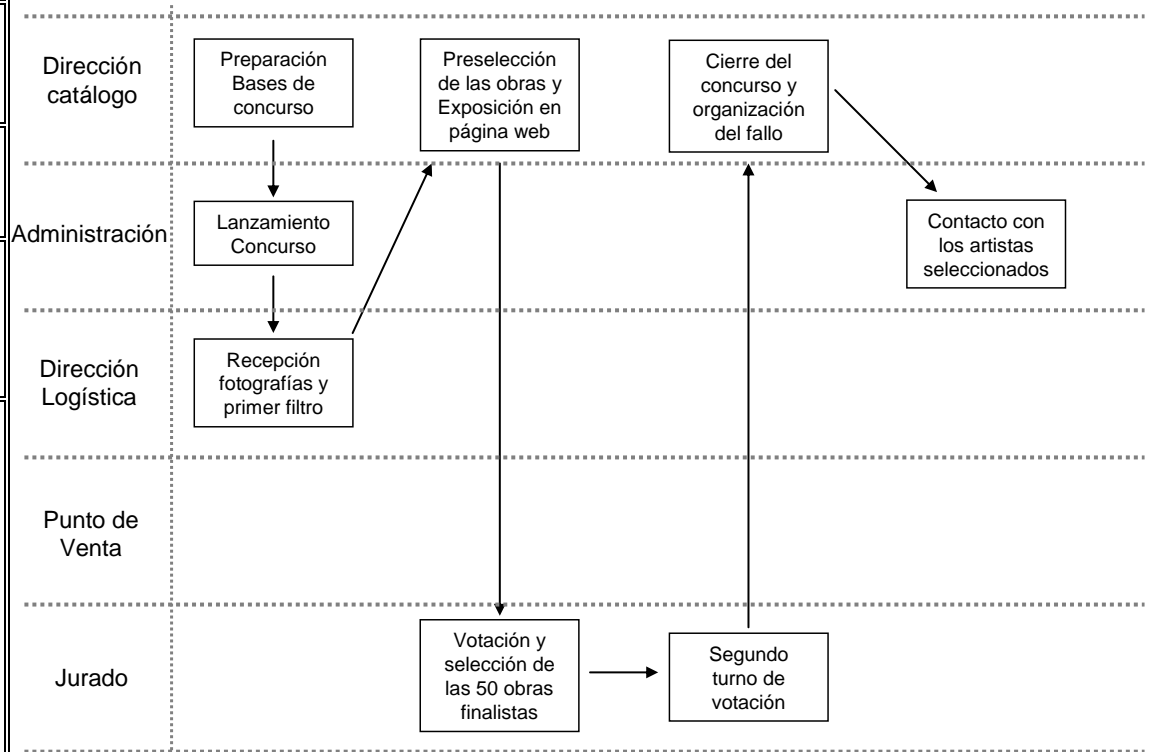
Controles:

Número de participantes, comparación con datos históricos
 Calidad de las obras: Dirección de Catálogo
 Cumplimiento de proceso: Dirección de Catálogo

Objetivos del proceso:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la correcta selección de los proveedores.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.
 Asegurarse que las obras elegidas cumplen unos requisitos mínimos de calidad.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

Se realizará con carácter general un concurso al año, en el que podrán participar todas las personas que estén interesadas, cualquiera que sea su nacionalidad y edad, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

- Tener formación artística o llevar un tiempo realizando actividades relacionadas con el mundo del arte.
- Deberán enviar fotografías digitales de dos de sus obras. Para que las fotos sean aceptadas al concurso deberán tener una calidad adecuada
- Se deberá adjuntar un Curriculum Vitae en que se desarrolle brevemente toda su trayectoria personal y profesional.
- Asimismo se deberá entregar una carta de presentación en la que se describa las preferencias artísticas del autor.
- Junto con todo lo demás deberá incluir una hoja de inscripción al concurso en el que se pedirá, una serie de datos personales, entre los que se incluirá una dirección de correo electrónico, que nos servirán para contactar con cada uno de los artistas en caso de que fuera necesario.

Las bases del concurso serán elaboradas por el Director de Catálogo o por el Ayudante de Catálogo, en función de las necesidades de cada momento, y se lanzarán inicialmente en dos idiomas, inglés y castellano. En el momento en que se preparen las bases del concurso se habrá elegido ya a los miembros del Jurado, aunque será una información que no se facilitará a ninguno de los posibles concursantes, desconociéndose hasta el momento del fallo del premio. El jurado, estará compuesto por diez personas relacionadas con el mundo del arte, y una persona que pertenezca a la plantilla de ALKEMY, que será salvo causas excepcionales, el Director de Catálogo.

El primer concurso se convocará utilizando para ello un servicio de mailing a una BBDD de artistas, que habremos comprado, del que esperamos conseguir los contactos que serán los que sigamos utilizando en los próximos años y generando notas de prensa que atraigan a otros. Se utilizarán también diversos medios de publicidad para conseguir que las convocatorias lleguen a un número amplio de posibles participantes.

Como regla general la convocatoria anual del concurso ALKEMY se realizará durante el mes de junio, desde la convocatoria del concurso hasta que se elijan a los ganadores transcurrirá un período de tres meses y medio, concediendo a los artistas la posibilidad de presentar las obras en el plazo máximo de dos meses desde la fecha oficial de la convocatoria. El fallo tendrá lugar a mediados de septiembre, que coincide con la vuelta de vacaciones de la mayoría de las personas.

De manera excepcional se realizará el primer año un primer concurso que se convocará en marzo con fallo en junio. Aunque en este periodo no se ha empezado la actividad comercial de ALKEMY, la convocatoria de este concurso es primordial para la elaboración de los catálogos iniciales de obras, tanto originales como

seriadas.

En la convocatoria se indicará que, para participar, los artistas interesados han de inscribirse a través de un formulario ubicado en nuestra página web, que les obligará a contestar a una serie de preguntas y cuestiones tales como si estuvieran interesados en colaborar con ALKEMY, y a firmar un contrato para que proceda a comercializar sus cuadros. Las respuestas a estas preguntas nos ayudarán a elaborar una base de datos de artistas interesados por nuestro proyecto. La información contenida en el formulario será recuperada por el Director de Logística que la organizará para hacérsela llegar al Director de Catálogo, quien será el encargado de hacer una primera selección y descartar las obras que no se alineen con el estilo ALKEMY. Una vez terminada la fase de selección previa, se comunicará al personal administrativo el resultado del primer filtro para que hagan constar en el ordenador las obras que han sido rechazadas, haciendo constar la fecha en que se ha tomado la decisión.

Las obras que son elegidas por el Director de Catálogo se cuelgan en la web para que los miembros del jurado puedan con una contraseña facilitada por nosotros acceder a verla, analizarla y clasificarla. Tendrán que clasificar las obras del artista con una puntuación de 1-10.

El sistema irá recogiendo la votación de cada uno de los miembros del jurado, dejando reducido el número de obras seleccionadas a cincuenta. A partir de estas 50 obras, se realizará un turno de votación virtual del jurado para decidir las obras ganadoras.

El concurso constará de diez premios, el primero de 1.500 Euros, el segundo de 1.000 Euros, el tercero de 900 Euros, el cuarto de 800 Euros, el quinto de 700 Euros, el sexto de 600 Euros, el séptimo de 500 Euros, el octavo de 400 Euros, el noveno de 300 Euros y décimo de 200 Euros. Se establece un número de premios bastante elevado, con la finalidad de fomentar que haya un gran número de participantes en el concurso y con ello intentar que el número de artistas seleccionados sea lo suficientemente grande como para cubrir las necesidades que las galerías ALKEMY irán teniendo.

Tras el término del concurso, nuestra Dirección de catálogo estimará las obras que, no habiendo sido premiadas, se incorporarán al fondo de catálogo de ALKEMY.

c) Medidas de control

Dado que el principal objetivo de las convocatorias de concursos además de la promoción de la imagen de marca es la de alimentar nuestra base de datos de artistas para garantizar el suministro de obras de arte, las medidas que se obtendrán de cada concurso serán las siguientes:

- Número total de participantes en la convocatoria.

- Distribución porcentual de participantes por país, y dentro de España por Comunidad Autónoma de procedencia, para así medir la distribución geográfica de colaboradores.
- Perfil demográfico de los concursantes, para la planificación y comunicación de futuros concursos.
- Distribución porcentual de las técnicas pictóricas presentadas a concurso.
- Porcentaje de participantes que marcan la casilla referente a su disponibilidad para trabajar con ALKEMY en el formulario de solicitud a concurso.
- Nota media de todas las obras expuestas, como reflejo de la calidad media presentada al concurso.
- Medida comparativa del número de accesos a las bases del concurso en nuestra web, con el número final de artistas presentados.

2) Convocatorias en las Escuelas de Bellas Artes

a) Flujoograma del proceso

En el caso de selección de proveedores mediante convocatorias en las Escuelas de Bellas Artes, hay que destacar que el proceso inicial de selección de obras será realizado por las propias escuelas, con lo que la mayoría del proceso no implica la utilización de recursos propios de ALKEMY. El flujoograma del proceso será el siguiente:



Procedimiento General Selección de proveedores

PROPIETARIO: Director de Catálogo

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Director de Catálogo
Aprobado por: Director General

Medio de Selección:

Selección mediante sistema de convocatorias

Ambito de responsabilidad:

Sede Central

Tipo de tienda:

N/A

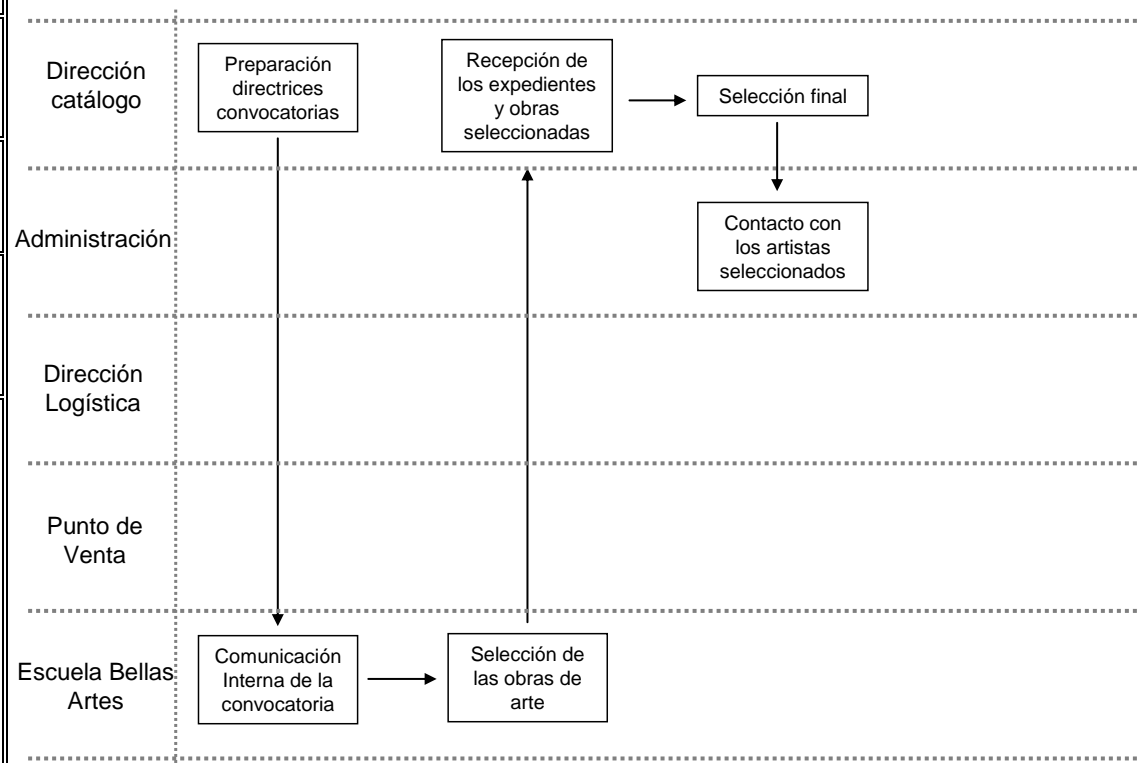
Controles:

Calidad de las obras: Dirección de Catálogo
 Cumplimiento de proceso: Dirección de Catálogo

Objetivos del proceso:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la correcta elección de los proveedores.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.
 Asegurarse que las obras elegidas cumplen unos requisitos mínimos de calidad.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

Se realizarán cuatro convocatorias anuales sobre diversas temáticas en colaboración con las Escuelas de Bellas Artes. El departamento de Catálogo propondrá una serie de directrices a la Escuela de Bellas Artes implicada. Será un sistema de selección similar a los concursos pero será gestionado en las Escuelas de Bellas Artes, y la selección y valoración será realizada por los propios profesores de la Escuela.

Una de las directrices impuestas por ALKEMY, será que la recepción de la obra se hará en fotografía en formato digital con resolución suficientemente buena para que se pueda hacer una idea correcta del cuadro.

La idea es que cada temporada se elija una temática diferente que pueda resultar interesante para los alumnos de Bellas Artes y nos permita proveernos de obras de arte para comercializar.

El sistema de las convocatorias será impuesto por la propia Escuela de Bellas Artes elegida para esa convocatoria concreta, y ALKEMY asesorará en la temática a utilizar y preparará las bases a realizar.

La selección previa de las obras que pasan a la fase final será realizada por la Escuela de Bellas Artes en cuestión, y el proceso de decisión final será tomado por un jurado, en el que participará una persona de ALKEMY, que será, salvo causas excepcionales, el Director de Catálogo. Los elegidos pasarán a formar parte del grupo de colaboradores de ALKEMY y comenzarán un nuevo proceso que es el de la firma del contrato y la recepción de obra para su posterior venta.

c) Medidas de control

Dado que las convocatorias serán de participación exclusiva por parte de los alumnos de la escuela y dado que el objetivo de ALKEMY es el de conseguir número de artistas en nuestras BBDD, las medidas a tomar de cada una de estas convocatorias serán:

- Ratio de participación en el concurso, es decir, porcentaje de alumnos que se inscriben comparado con el total de alumnos de la escuela que convoca.
- Nota media de todas las obras expuestas.

3) Contacto directo con los artistas

a) Flujograma del proceso



Procedimiento General Selección de proveedores

PROPIETARIO: Director de Catálogo

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Director de Catálogo
Aprobado por: Director General

Medio de Selección:

Selección mediante el contacto directo con los artistas

Ámbito de responsabilidad:

Sede Central

Tipo de tienda:

N/A

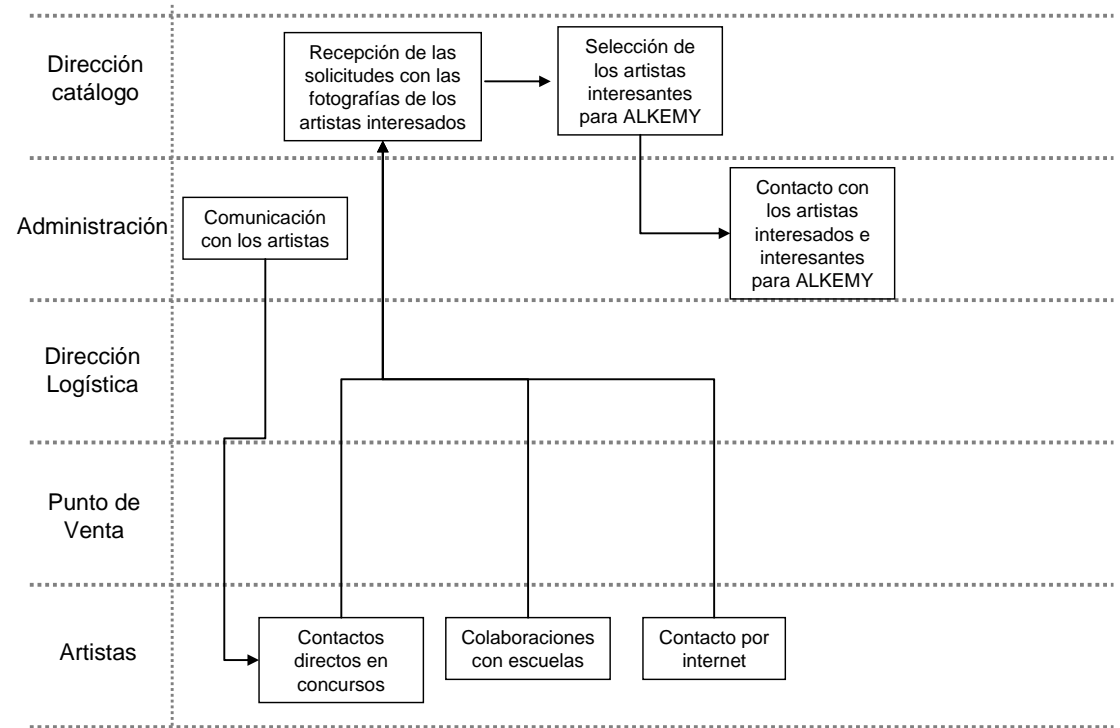
Controles:

Calidad de las obras: Dirección de Catálogo
 Cumplimiento de proceso: Dirección de Catálogo

Objetivos del proceso:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la correcta elección de los proveedores.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.
 Asegurarse que las obras elegidas cumplen unos requisitos mínimos de calidad.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

Los canales para ponerse en contacto de manera directa con los artistas son los siguientes:

- **Marcos de colaboración** con profesores, departamentos, becas artísticas de algunas Facultades de Bellas Artes de España, principalmente con aquellas Escuelas o Facultades que no se incluyan entre las que realizamos convocatorias trimestrales, con Escuelas de arte en general.

Algún miembro del Departamento de Catálogo acudirá una vez por año a las facultades de Bellas Artes y se analizarán los trabajos realizados por los alumnos de la facultad. Nuestra visita será previamente anunciada de manera que se permitan a los alumnos acudir a las charlas que daremos en el salón de actos. Finalizada nuestra charla se recogerán solicitudes de colaboración de los alumnos que estuvieran interesados, para lo cual será necesario que nos entreguen un CD con un mínimo de 5 fotografías de sus obras de arte con una resolución adecuada. Se realizarán entrevistas con 5 artistas cuya obra habrá sido propuesta por un profesor de la Facultad. En la reunión se apreciará la obra original, y se recogerá un CD con el número de fotos de las obras que hayan decidido que quieren comercializar. Todas las obras recibidas serán analizadas en el plazo de un mes desde la recepción de las mismas por el Director de Catálogo.

- **A través de nuestra página web.** En nuestra página web, dispondremos que un apartado dónde los artistas pondrán ponerse en contacto directamente con ALKEMY. Dispondrán de un pliego de las condiciones para poder comercializar sus obras a través de nuestro canal y un formulario donde tendrán que especificar sus datos personales, su currículum vitae, un espacio para poder redactar una pequeña carta de presentación y la posibilidad de colgar unas fotos de sus obras. También, podrán especificar qué tipo de relación quieren: ventas de obras originales o de obras seriadas.

Periódicamente, el Director de Catálogo estudiará las solicitudes recibidas y se pondrá en contacto con los artistas cuyas obras pueden interesar a ALKEMY para valorar con ellos un posible acuerdo.

- **Asistencia a concurso de arte convocados por otros organismos.** Se acudirá a algunos de los concursos de arte y pintura de libre acceso al público que se convoquen en España. Se analizará la obra expuesta de los autores, se localizará a aquellos artistas que cumplieran el perfil para colaborar con ALKEMY y se mantendrá una entrevista informal con cada uno de los interesados que estuvieran presentes para averiguar qué artistas estarían interesados en trabajar con ALKEMY. En caso afirmativo se le entregará un folleto explicativo sobre la actividad de ALKEMY y la manera en la que pueden colaborar con nosotros. Asimismo se le hará rellenar un formulario con sus datos (nombre y apellidos, dirección de correo electrónico, número de

teléfono y dirección postal). Posteriormente el departamento de Administración se pondrá en contacto con ellos a través de email para que si les interesan nuestro proyecto entren en nuestra página web para rellenar el formulario.

En principio los artistas a que nos dirigiremos serán aquellos que no hayan conseguido ningún premio de relevancia, ya que tenemos intención de promocionar a jóvenes artistas que no estén aún consagrados. Aunque no se descarta la posibilidad de intentar colaborar con alguno de los artistas que haya conseguido algún premio. Con el resto de artistas que nos pudieran interesar pero que no estén presentes físicamente en la entrega de premios del concurso se intentará realizar una labor de recogida de datos y se comenzará un sistema de captación de nuevos proveedores. En este caso, el contacto inicial será de ALKEMY. El departamento de administración enviará un e-mail en los casos en que se haya podido obtener tal información por medio del cual nos daremos a conocer proponiendo al artista que nos envíe alguna fotografía digital de obras suyas que esté interesado en vender y por tanto le daremos la oportunidad de entrar a formar parte del grupo de colaboradores de ALKEMY.

En todos los casos, una vez que el Director de Catálogo haya evaluado los contactos y las obras de los contactos obtenidos por estas vías, el departamento de Administración se pondrá en contacto con ellos para intentar entablar una relación comercial.

c) Medidas de control

- Número total de artistas añadidos a las BBDD de ALKEMY trimestralmente clasificados según su canal de entrada: Bellas artes, academias, entrada por la web.
- Perfil demográfico de los nuevos artistas colaboradores de ALKEMY según Comunidad Autónoma y datos demográficos.

6.2.2.2 PROCESO DE FIRMA DE CONTRATO

a) Flujograma del proceso



Procedimiento General Firma de contrato

PROPIETARIO: Departamento de Administración

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Departamento de Administración
Aprobado por: Director General

Proceso:
Firma de contrato con proveedores

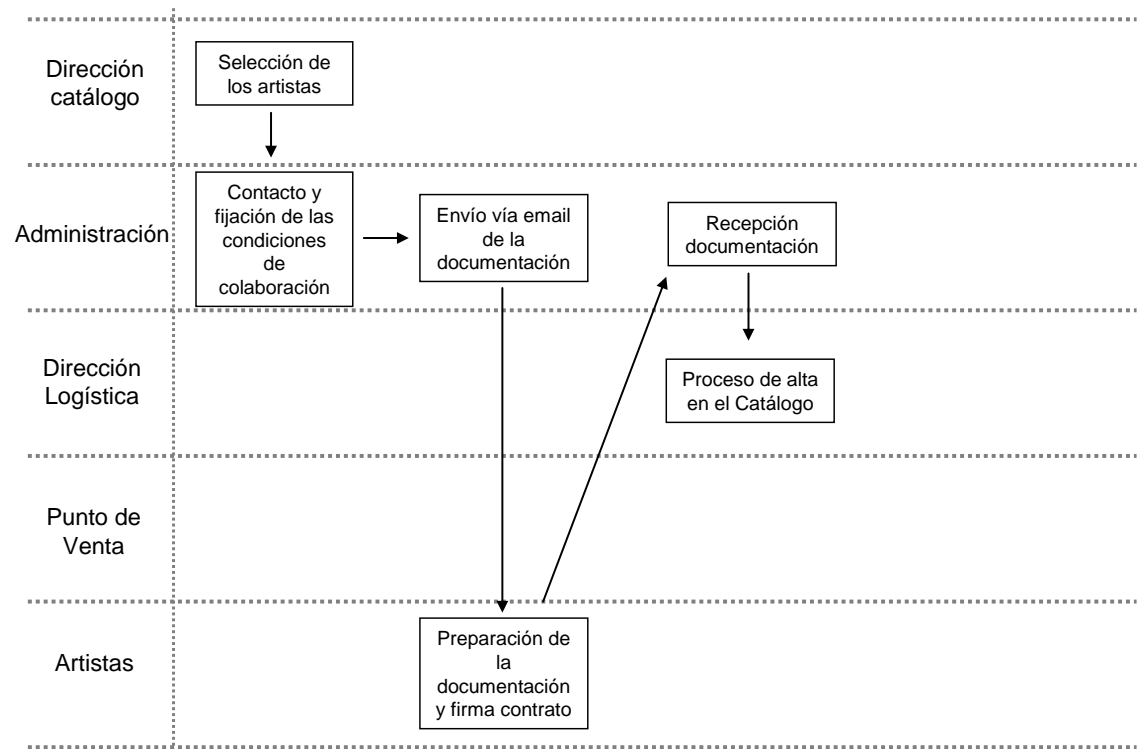
Ámbito de responsabilidad:
Sede Central

Tipo de tienda:
N/A

Controles:
Calidad de los artistas: Dirección de Catálogo
Cumplimiento de proceso: Departamento de Administración

Objetivos del procedimiento:
 Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la firma de los contratos con los proveedores.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.
 Asegurarse que las artistas conocen los acuerdos firmados y se comprometen a cumplirlos.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

Finalizada la fase de selección de proveedores, es importante seguir un proceso de contratación con el fin de asegurarnos un suministro constante de obras, fijar las obligaciones, y derechos de cada parte y fidelizar a nuestros proveedores. Este proceso es el mismo independientemente del tipo de selección del que proceda el artista.

Una vez hayan elegido las personas interesadas a formar parte del grupo de proveedores de ALKEMY, el departamento de administración se pondrá en contacto con ellos para concretar:

- las obras que quiere comercializar a través de ALKEMY
- el tipo de comercialización que prefieren (obras originales u obras seriadas) por cada obra que quieren comercializar
- en el caso de las obras seriadas, si permiten retoques de la obra: dimensión, colores
- el precio de compra de las obras que se van a comercializar.
- Los royalties en caso de venta de obras seriadas

Se realizará una entrevista personal o bien física o bien vía teléfono para detallar las condiciones de colaboración entre ALKEMY y él. Una vez finalizada la conversación se enviará vía e-mail el contrato que tiene que devolvernos firmado. Este contrato tendrá una plantilla estándar y será revisado por nuestro asesor legal.

Adjunto en el e-mail se les enviará la siguiente información para que la entreguen debidamente cumplimentada y firmada:

- Una copia de las condiciones generales del contrato que se va a firmar
- Un documento que se denomina “resumen artístico” a rellenar por el autor en el que se hace constar la trayectoria profesional del artista y que servirá a la elaboración de la ficha artística que se elaborará y colgará en el catálogo al mismo tiempo que la obra
- Documento en el que se solicita información bancaria, para hacer el ingreso en caso de venta, y la dirección de correo electrónico y postal en la que contactar
- Lista de las obras elegidas

El departamento de administración será el encargado de comprobar que el artista nos entrega toda la información solicitada. Cada expediente llevará en su inicio una plantilla en la que se describe el proceso a seguir y deberá ir haciéndose cruces según se avance en cada fase del proceso. Una vez que esté todo firmado el expediente se guardará en la carpeta de aceptados. El personal administrativo se encargará de que toda la documentación de cada expediente se encuentre digitalizada y disponible en la red para su acceso desde cualquier ordenador de

ALKEMY, escaneando si hace falta cualquiera de los documentos originales. La hoja de cumplimiento de procesos también será escaneada para que pueda ser estudiado el grado de cumplimiento del proceso.

Las características generales que contendrá el contrato será:

- El artista permite temporalmente comercializar las obras de arte especificadas en el contrato, bien sea vendiendo la obras original o vendiendo reproducciones de la misma.
- El artista se compromete a que las calidades y los formatos se corresponden con los especificados en el contrato (sobre todo para venta de obras originales), que las imágenes que nos entregan son fidedignas y que la entrega de la obra se harán según las condiciones pactadas y que acepta una devolución de la misma en un plazo de 7 días a partir de la fecha de entrega y que sus datos sean disponibles en nuestro catálogo y por lo tanto en nuestra página.
- El artista se compromete a aceptar la devolución de la obra si en el plazo de un año, esta última sufre deterioro claramente debido a la calidad de los materiales usados en su fabricación.
- El artista se compromete a no vender los derechos de reproducción durante el contrato de las obras que no han cedido para reproducir
- En caso de no llegar a un acuerdo de exclusividad con nuestros artistas, este se tiene que comprometer a informarnos en la mayor brevedad posible de la venta de la obra objeto del contrato
- Fijación del precio de compra de la obra o royalties pagadas sobre venta de reproducciones.

6.2.3 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CATÁLOGOS

El coste de la aplicación informática de gestión de catálogos es de tres mil euros.

a) Flujograma del proceso



Procedimiento general Gestión de los Catálogos

PROPIETARIO: Director de Logística

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Departamento de Administración
Aprobado por: Director General

Procedimiento:

Procedimiento de gestión de catálogo de obras originales

Ambito de responsabilidad:

Sede Central
 Galerías

Tipo de tienda:

Tiendas propias y franquicias

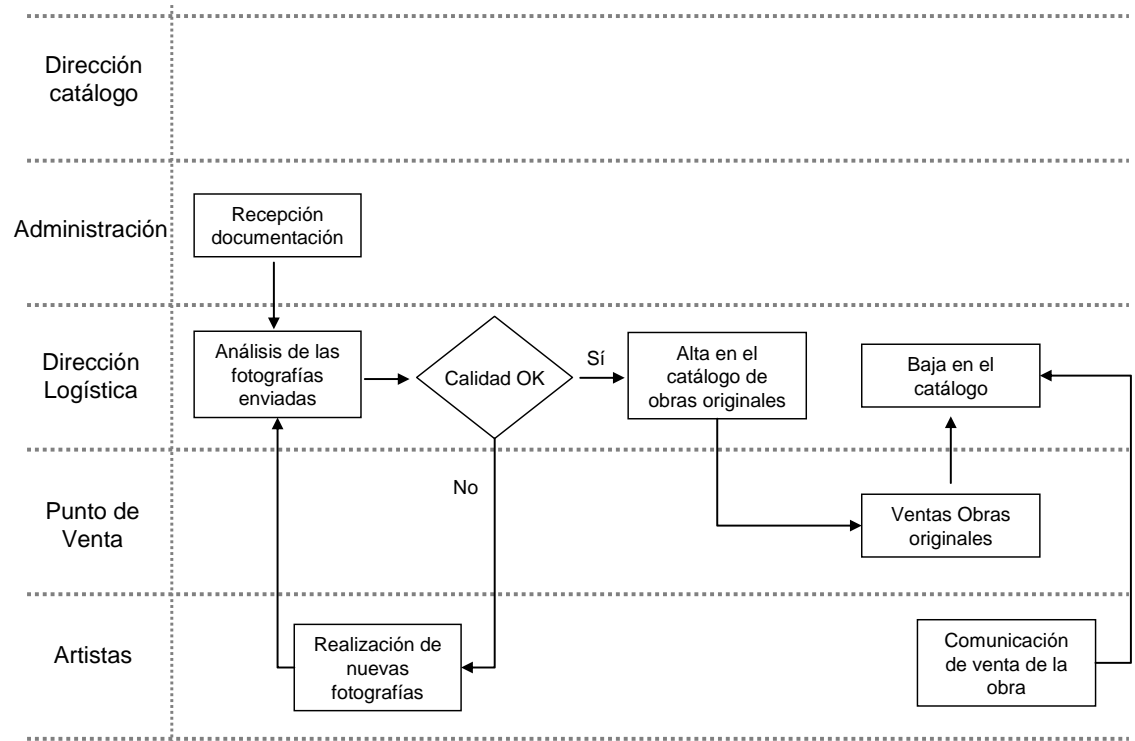
Controles:

Control identificación obras Administración
 Cumplimiento de proceso: Director de Catálogo y de Logística

Objetivos del procedimiento:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la catalogación de las obras de arte y gestión de sus catálogos. Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos. Asegurarse que las obras son identificables y se encuentran localizadas en todo momento.

FLUJOGRAMA





Procedimiento general Gestión de los Catálogos

PROPIETARIO: Director de Catálogo y Logística

Rev: 00 **Fecha:** 16/06/2008
Realizado por: Departamento de Administración
Aprobado por: Director General

Procedimiento:

Procedimiento de gestión de catálogo de obras seriadas

Ámbito de responsabilidad:

Sede Central y central

Tipo de tienda:

Tiendas propias y franquicias

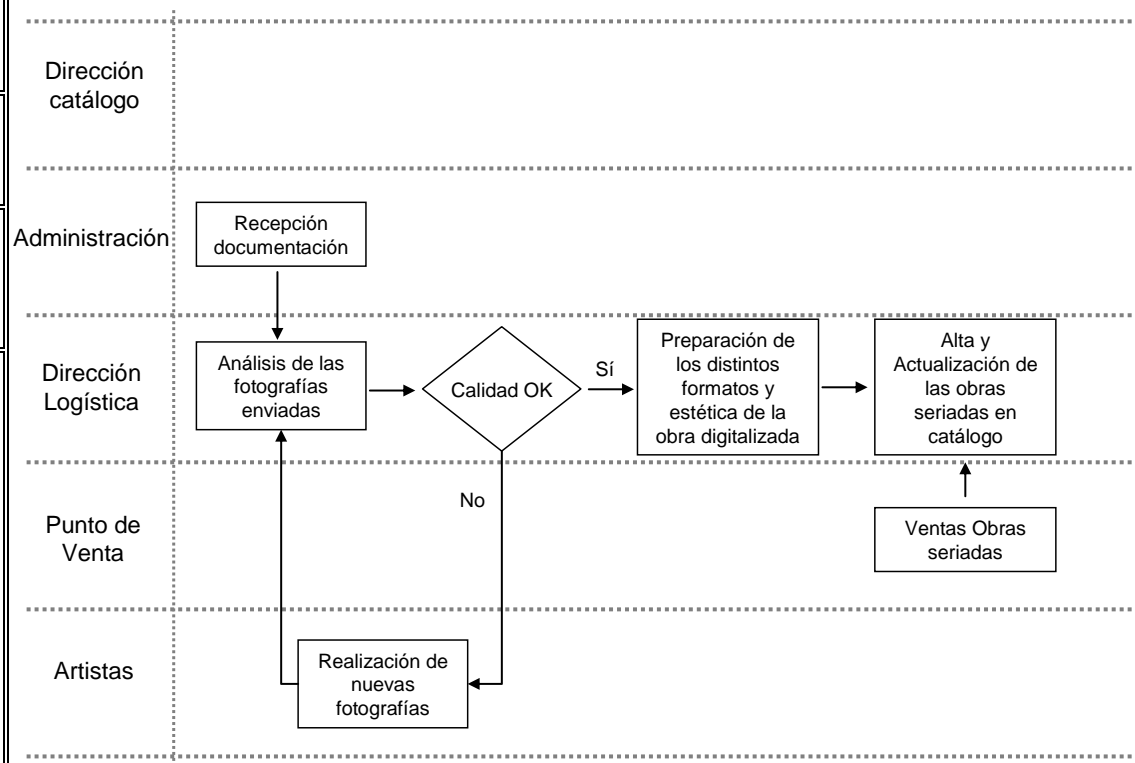
Controles:

Control identificación obras Administración
 Cumplimiento de proceso: Director de Catálogo y de Logística

Objetivos del procedimiento:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la catalogación de las obras de arte y gestión de sus catálogos. Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos. Asegurarse que las obras son identificables y se encuentran localizadas en todo momento.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

La gestión de los catálogos se realizará a través de una aplicación elaborada a medida (y conectada con nuestro software de gestión) dónde se realizarán las tareas siguientes:

- Alta de las obras en los catálogos respectivos y asignación de un código a cada obra. Para las obras seriadas, se indicarán las diferentes opciones de tamaños y estéticas.
- Actualización de las obras seriadas: se conocerá en cada momento el número de duplicación disponible a la venta para cada obra, dependiendo de la serie que el artista nos ha permitido por contrato.
- Baja de las obras originales una vez vendidas.
- Gestión de las ventas, tanto de las obras originales como seriadas con el fin de soportar y controlar las ventas de las tiendas, gestionar el número de obras disponibles a la venta y gestionar los pagos a los artistas.

Las características más destacadas de cada subproceso son las siguientes:

Alta de las obras en el Catálogo

Todas las obras que ALKEMY recibe de los artistas estarán almacenadas en formato digital, basado en una fotografía realizada sobre el original. La primera tarea a realizar es analizar la calidad de dicha fotografía para asegurarse de que la definición y la calidad de la misma permiten una reproducción fiel e impecable. Si no es el caso, se pondrá en contacto con el artista para que envíe otra fotografía con mayor calidad. Una vez recibida y comprobada, se debe realizar una serie de tareas encaminadas, todas ellas, a dar de alta la obra.

1) Retoques de las fotografías recibidas, y que no hayan podido ser reenviadas con mayor calidad, con el fin de quitar las imperfecciones y tener una digitalización lista para la impresión

2) Para las obras de arte incluidas en el catálogo de obras originales: se dará de alta las obras, junto con la ficha descriptiva de la trayectoria del autor, sus datos, fecha de entrega, precio de venta al público, tamaño de la obra, técnica utilizada, estado general de la obra ... etc.

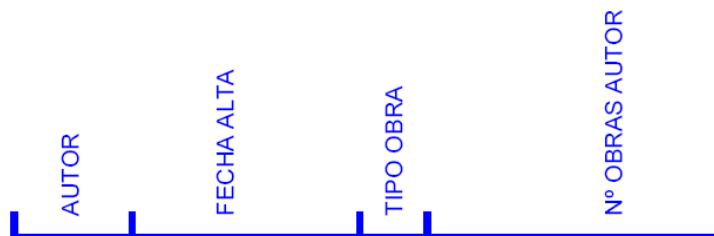
3) Para las obras de arte incluidas en el catálogo de obras seriadas: si el artista nos ha dado el permiso para cambiar los tamaños y estéticas de las obras, el departamento de Logística será el encargado de habilitar en la aplicación informática dichas opciones posibles. A parte de este punto, el alta de las obras en el catálogo incluirá la misma información que el de las obras originales. Además, se añadirá el número de copias que se puede vender para cada obra, con el fin de evitar vender más obras de lo acordado con el artista.

Para cada obra dada de alta en la aplicación, se le asignará automáticamente un

código para facilitar su identificación en el sistema. El código identificativo que se asigna a una obra estará compuesto de 18 dígitos que representan lo siguiente:

- Los cuatro primeros dígitos indican el autor.
- Los seis siguientes indican la fecha en que se ha dado de alta en nuestra base de datos con formato dd/mm/yy.
- Los tres siguientes indican el tipo de obra de arte a que nos referimos.
- Los cinco últimos nos indican el número secuencial de obra que representa sobre el total de obras de ese artista.

Resultando un código como sigue:



Actualización del catálogo de obras seriadas

Cuando se produce una venta de una obra seriada, el sistema descontará automáticamente esta venta del número permitido de duplicaciones pactado con el artista y registrado en el sistema. De esta forma, no se podrá en ningún momento vender más copias de lo que especifique el sistema.

Si el cupo de reproducción de una obra se alcanza, el sistema bloqueará esta obra e imposibilitará su venta. El sistema informará de esta situación para que se estudie la posibilidad de ampliar el número de reproducciones con el fin de seguir con la venta. El departamento de Administración se pondrá en contacto con el artista para informarle de esta situación.

Baja del catálogo de obras originales

Cuando se produce una venta de una obra original, se da de baja automáticamente dicha obra del catálogo de obras originales. Desde un punto de vista comercial, esta obra se quedará 1 semana en el catálogo pero con la marca "vendida". Tras esta semana, se dará de baja definitivamente del catálogo. Esta obra no se borrará de nuestra base de datos con el fin de poder gestionar posibles devoluciones por problemas de calidad de la obra. No obstante, no aparecerá en nuestro catálogo de venta.

Los artistas con los cuales no se ha llegado a firmar un acuerdo de exclusividad, tienen que informarnos si han vendido la obra por otro canal. En este caso, el departamento de logística dará inmediatamente de baja esta obra en el catálogo.

Gestión de las ventas

Gracias a esta aplicación, se conocerá en tiempo real el nivel de venta de las obras en catálogo, lo que nos permitirá gestionar y controlar: la actividad de las tiendas, el pago a los artistas y el número de obras disponibles a la venta.

Es a partir de esta aplicación que, una vez determinada la obra que quiere el cliente, nuestro personal la imprimirá (ver proceso de venta de obras seriadas). Las tiendas podrán en cada momento imprimir las obras, para su exposición física. En este caso, en el momento de imprimir, se tiene que especificar al sistema para que no se registre una venta con la impresión.

Si las obras que ALKEMY tiene en sus catálogos fueran inferiores al 15% de la previsión trimestral de ventas de obras, ya sean originales o seriadas, la aplicación informática avisará de tal circunstancia de tal forma que el personal administrativo iniciará un proceso de aprovisionamiento de nuevas obras, bajo la supervisión del Departamento de Catálogo.

c) medidas de control

- Control de las ventas por cada tienda
- Control de las ventas de obras físicamente expuestas en tiendas
- Número de obras en catálogo
- Estadísticas de fotografías rechazadas por mala calidad y solicitadas de nuevo al artista (para evaluar la necesidad de hacer un link en nuestra web hacia una guía de recomendaciones para hacer buenas fotografías de calidad)

6.2.4 PROCESO DE VENTA DE OBRAS ORIGINALES

a) flujograma del proceso



Procedimiento General de venta de obras originales

PROPIETARIO: Director de Catálogo y Director de Logística

Rev: 00 **Fecha:** 08/06/2008
Realizado por: Director de Catálogo
Aprobado por: Director General

Medio de selección:

Describir proceso general de venta de obras originales

Ambito de responsabilidad:

Sede Central
 Galerías

Tipo de tienda:

Tiendas propias y franquicias.

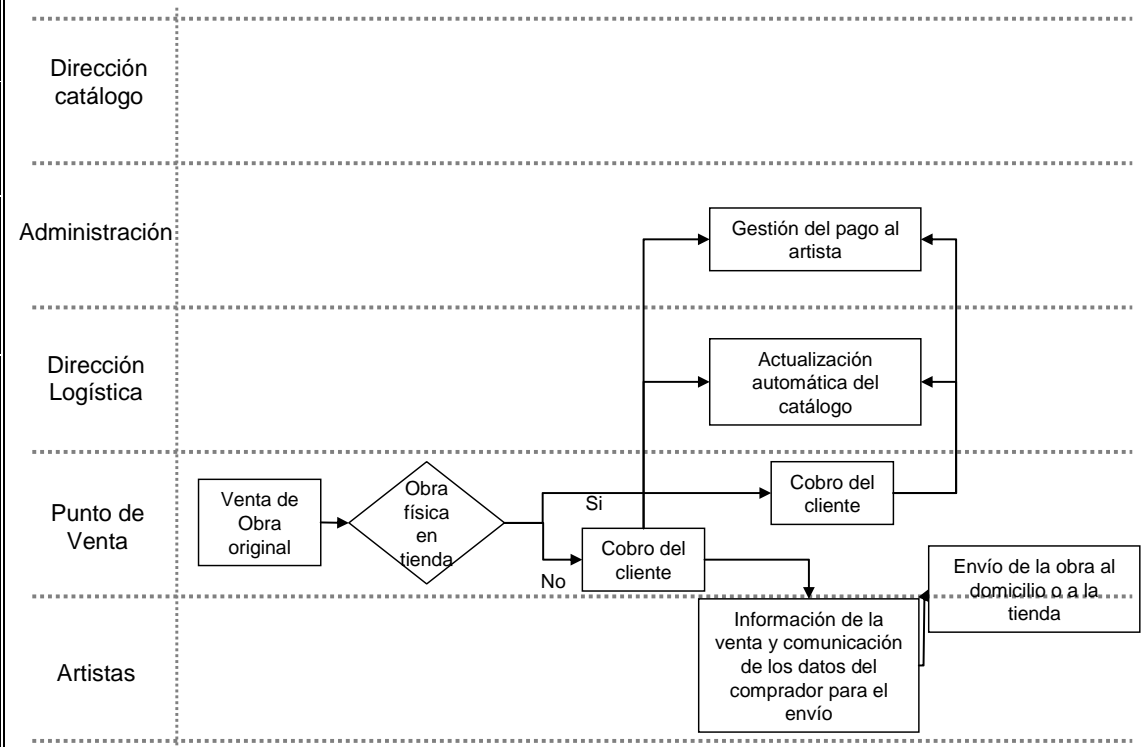
Controles:

Actividad de las tiendas: Director de Logística/Encargado de tiendas
 Disponibilidad de las obras: Director de Catálogo

Objetivos del procedimiento:

Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la venta de obras originales.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.

FLUJOGRAMA



b) descripción detallada del proceso

En este proceso tenemos que distinguir dos tipos de ventas de obras originales:

- Venta de obra original comprada desde nuestro catálogo virtual.
- Venta de obra original físicamente presente en la tienda.

Cuando un cliente está interesado en comprar una obra de arte original de nuestro catálogo, que no esté expuesta físicamente en la galería, nuestro personal de tienda le puede enseñar dicha obra en nuestras pantallas planas.

Una vez tomada la decisión de compra por parte del cliente, este debe abonar la totalidad del precio de venta para iniciar el proceso. En la factura que se le entregará se especificarán las condiciones generales de venta. En el mismo momento, se entregará al cliente el certificado de Calidad de ALKEMY y si lo desea, se tomarán sus datos para enviarle periódicamente la newsletter de ALKEMY y noticias relevantes del artista creador de la obra comprada. También si así lo desea el cliente, la obra podrá ser mandada directamente en su domicilio o bien en las tiendas.

Una vez pagada la obra, se mandará un e-mail al artista informándole de la venta de la obra y de la necesidad de enviarla a la dirección indicada (domicilio de nuestro comprador o tienda ALKEMY). El tiempo de entrega de la obra no debe sobrepasar los 5 días hábiles siguientes a la compra. Se le recordará que tiene que adjuntar a la obra mandada un certificado de autenticidad firmado por él.

Si por causas excepcionales el artista nos informa de que la obra ya no está disponible, se informará de este hecho a nuestro cliente y se le devolverá el dinero de la compra. Nuestro Director de Catálogo se pondrá en contacto con el artista para averiguar porque este último no ha informado a ALKEMY de la venta de la obra. En caso de reincidencia, se procederá a dar de baja al proveedor en nuestros catálogos y se pondrá fin a la relación de ALKEMY con este artista (esta circunstancia estará especificada en todos los contratos que se firmarán los artistas que trabajan para ALKEMY).

Según la Ley del Comercio, en las ventas a distancia los clientes tienen derecho de devolución de la compra en un plazo de 7 días. En el caso de la venta de obra original, dado que el cliente no verá la obra en el formato de compra hasta el momento en que le sea entregado en su casa, se establece ese plazo de devolución. En caso de devolución, los costes de transporte hasta el taller o domicilio del artista correrán a cargo de ALKEMY. Se informará a los clientes que han de devolver las obras en las mismas condiciones que las han recibido. En caso de deterioro de la obra, se obligará al cliente a que nos indemnice por los daños y perjuicios ocasionados. El Director de Logística se responsabilizará del proceso de devolución de la obra al artista e informará al Departamento de Administración para que se anule la venta de la obra y como consecuencia se anule, si ya se ha realizado, o se cancele el pago al artista.

En los casos de venta de obra seriada, también se establecerá el sistema de devolución del producto en un plazo de 7 días, debiendo realizarse en las mismas condiciones en que se entregó. En los casos en que un cliente se haya llevado una obra enmarcada no se podrá realizar la devolución del mismo.

Tal y como se especificará en los contratos, se iniciará el pago al artista, una vez que este último nos mande vía fax o vía email el justificante de entrega al cliente y siempre después de los 7 días posteriores a la entrega al cliente. Los pagos se realizarán cada día 25 del mismo mes si ALKEMY recibe el justificante entre el 1 y el 20 de dicho mes. A partir de este día, el pago se realizará el 25 del mes siguiente. Todos los pagos de ALKEMY a los artistas se realizarán a través de transferencias bancarias.

Para el caso de compra de originales expuestos en tienda, todo lo anterior aplica, a excepción del envío de la obra al domicilio, la cual dependerá de las necesidades del cliente y no se admitirá devoluciones de la misma.

c) medidas de control

- Incidencias en la disponibilidad de la obra
- Niveles de actividad de las tiendas
- Tiempo incurrido entre el envío del mail de confirmación de la venta y la recepción de la copia del albarán de entrega
- Control de la caja
- Porcentaje de obras devueltas por fallos de calidad o porque no gustan, cruzando estos datos con los registros de artistas proveedores de las obras.
- Estadísticas de tiempos de entrega de la obra al cliente, comparando tiempos conseguidos en entregas nacionales y entregas de artistas internacionales, cruzando del mismo modo estos datos con los registros de los artistas proveedores.
- Datos de satisfacción del cliente, mediante el envío de una encuesta a los 30 días de haberse producido la entrega.

6.2.5 PROCESO DE VENTA DE OBRAS SERIADAS

a) flujograma del proceso



Procedimiento General de venta de obras seriadas

PROPIETARIO: Director de Catálogo y Director de Logística

Rev: 00 **Fecha:** 08/06/2008
Realizado por: Director de Catálogo
Aprobado por: Director General

Medio de selección:
 Describir proceso general de venta de obras seriadas

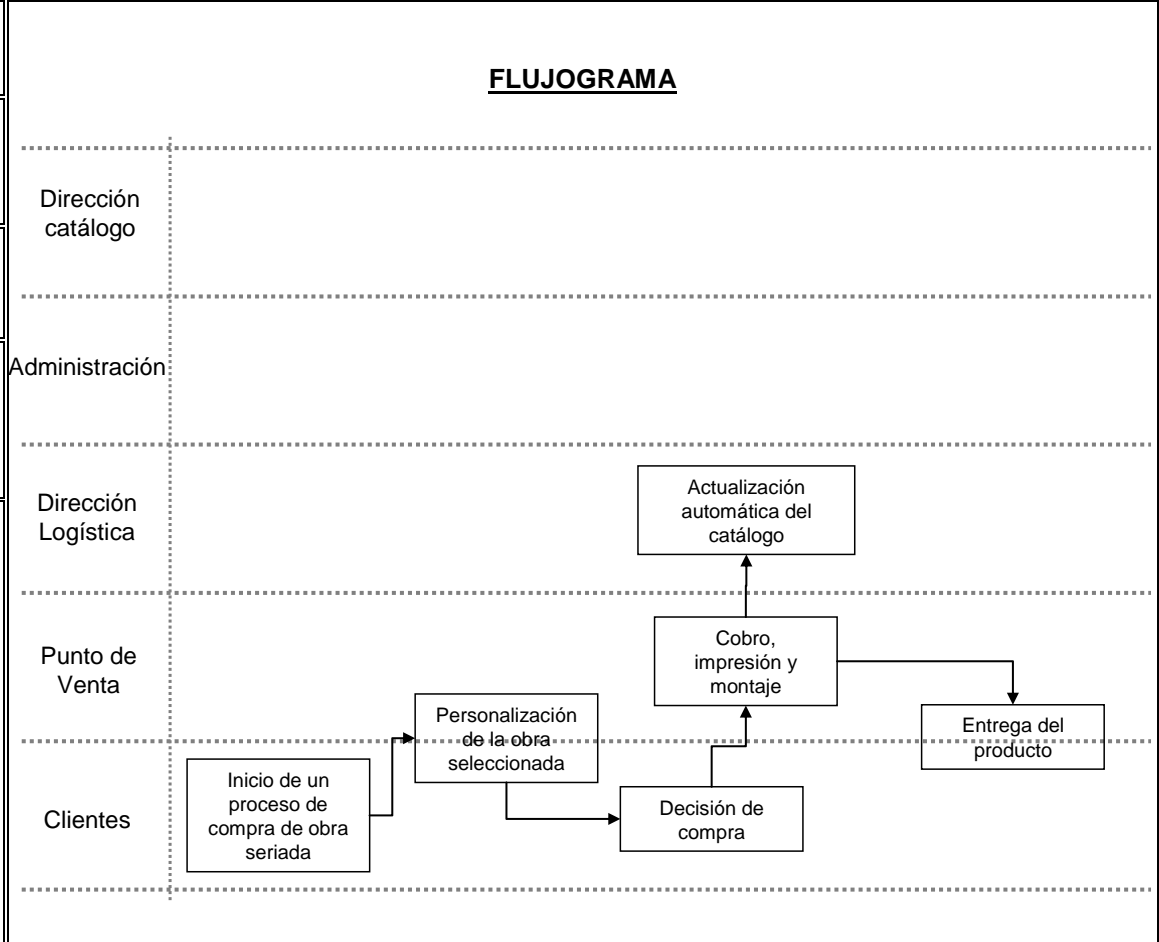
Ámbito de responsabilidad:
 Sede Central
 Galerías

Tipo de tienda:
 Tiendas propias y franquicias.

Controles:
 Actividad de las tiendas: Director de Logística/Encargado de tiendas
 Disponibilidad de las obras: Director de Catálogo

Objetivos del procedimiento:
 Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la venta de obras seriadas.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.

FLUJOGRAMA



b) descripción detallada del proceso

Tal y como hemos comentado anteriormente, en las tiendas, existen dos tipos de obras seriadas: replicas expuestas de catálogo y obras digitalizadas.

En el caso de las obras físicamente expuestas en las tiendas, una vez que el cliente toma la decisión de la compra, coge la obra, siempre que la misma no esté colgada, en cuyo caso deberá indicarle al dependiente la obra en la que está interesado y se dirige a la zona de la caja para su pago. Nuestro personal le informará de la posibilidad de enmarcar las obras. Si no está interesado en este servicio, se procederá al cobro de la obra. Tras el pago, nuestro personal procederá al empaquetamiento de la obra y a la impresión de un certificado ALKEMY que confirma que dicha obra procede de una obra original y pertenece a una serie de reproducciones limitadas de la misma.

No obstante, la mayor parte de nuestras ventas de obras seriadas van a tener como origen las obras digitalizadas. Los clientes podrán visualizar nuestro catálogo disponible en los totems y en las pantallas de las tiendas. A través de ellos, nuestros clientes podrán:

- Visualizar las obras disponibles y los variantes de las mismas (tamaño, colores, estética)
- Realizar una visualización virtual de la obra a escala en un entorno real, modificando por ejemplo el color de las paredes y del marco de la obra.

Nuestro personal estará a disposición de nuestros clientes para ayudarle en el proceso de personalización de la obra.

Una vez elegida la obra, se procederá a su impresión y al montaje de la misma en su bastidor. Nos comprometemos a entregar el producto final en media hora desde el momento de pago. El cliente tendrá la posibilidad de esperar en nuestra tienda (zona aclimatada para la ocasión) o volver pasada media hora. El pago se tendrá que realizar al mismo momento que se inicia la impresión. Cuando el cliente venga a recoger la obra, se procederá al empaquetado de la misma y a la impresión del certificado.

Las obras montadas en bastidores se entregarán en un envoltorio de protección (tipo plástico de burbuja).

Operativamente hablando, la petición del cliente será transmitida al ordenador que se encuentra en la zona de taller de la tienda y desde el cual se lanzará la orden de impresión. Antes de realizar la impresión definitiva, se realizarán impresiones de prueba a tamaño reducido. Cada tienda dispondrá de un centro de impresión constituido de una impresora de alta calidad capaz de imprimir sobre varios soportes (lienzo, papel) HP 6500 XL, un ordenador destinado a la producción y al grafismo y una impresora de prueba. El taller dispondrá también de una mesa de corte y herramientas varias para poder realizar el montaje de las obras en

bastidores. El coste estimado del centro de impresión es de 18.000 euros. El coste del centro de montaje está incluido en el presupuesto de instalación de las tiendas especificado en el apartado de la Plaza, excepto las herramientas que podemos estimar en 500 euros.

Se estima que el tiempo dedicado por nuestros vendedores a un proceso de venta oscila entre 20 y 30 minutos.

El tiempo de producción de una obra seriada y montaje en bastidor es de 17 minutos y se desglosa de la manera siguiente:

- Preparación de la impresión: 5 minutos
- Impresión: 7 minutos
- Montaje en bastidor: 5 minutos

Las galerías tendrán que disponer de un stock de lienzo, largueros preformados listos para montar los bastidores y toners de tinta para no parar la producción. Para cada materia prima, se llegará a acuerdos con proveedores para su aprovisionamiento. El aprovisionamiento se hará en horas de poca actividad (por ejemplo el lunes por la mañana). El coste estimado por cada tipo de producto es el siguiente:

Obra impresa en lienzo

Materia Prima	Coste
Lienzo	20,00
Bastidor	4,00
Material accesorio	1,50
Tinta	6,55
Coste unitario por cuadro	32,05

Estimamos que el stock de materia prima en tiendas tiene que cubrir las necesidades de 2 semanas de producción.

c) medidas de control

- Control de nivel de actividad de la tienda: número de obras seriadas vendidas por día
- Control de la caja
- Nivel de stock de materia prima en cada tienda
- Tiempo de ejecución de los subprocesos
- Número de impresiones fallidas y estadísticas de los motivos de dichos fallos (impresoras, errores humanos, error en la base de impresión, fallos de la fotografía original, etc.)

6.2.6 PROCESO DE SERVICIO DE ENMARCACIÓN

a) Flujograma del servicio



Procedimiento General servicio enmarcación obras de arte

PROPIETARIO: Director de Logístico

Rev: 00 Fecha: 08/06/2008
 Realizado por: Director de Catálogo
 Aprobado por: Director General

Medio de selección:
 Describir proceso general de servicio de enmarcación

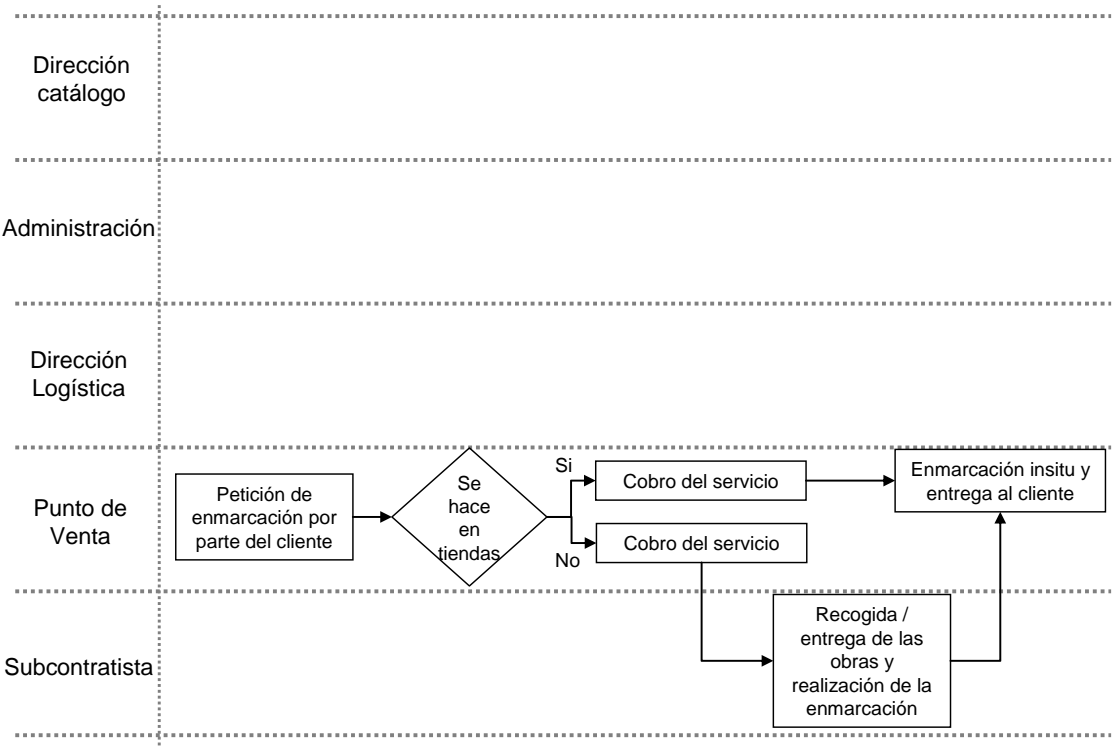
Ámbito de responsabilidad:
 Galerías

Tipo de tienda:
 Tiendas propias y franquicias.

Controles:
 Tiempo de enmarcación
 Plazo de entrega por parte del subcontratista

Objetivos del procedimiento:
 Describir los métodos y controles empleados por ALKEMY para la venta del servicio de enmarcación.
 Atribuir tareas y funciones concretas a cada uno de los Departamentos.

FLUJOGRAMA



b) Descripción detallada del proceso

El marco, es el elemento que completa la obra de arte, imprescindible en algunos casos para poder sujetarla y colgarla, protegerla en otros o simplemente realzarla. La enmarcación, nos ofrece infinitas posibilidades, tanto desde el punto de vista técnico como estético. Tal variedad complica en ocasiones la elección del marco adecuado. ALKEMY ofrecerá la posibilidad de asesoramiento y enmarcación de cualquier obra de arte independientemente de su procedencia, como un servicio de valor añadido.

Siempre que se adquiera una obra de arte se informará al cliente sobre la existencia de este servicio e incluso se le asesorará en cuanto a la conveniencia o no de enmarcar la obra y qué tipo de marco sería el recomendado.

En cada una de las galerías existirá un espacio dedicado a los marcos con una muestra de los distintos marcos disponibles. Aunque este servicio se encuentra principalmente destinado a nuestros clientes no se rechazará peticiones de enmarcación de obras compradas en otros establecimientos. No obstante, nuestros esfuerzos no se dirigirán a este tipo de clientes.

ALKEMY ofrecerá unos 10 tipos de marcos propios (es decir que se pueden montar directamente en la propia galería) y otros marcos cuyo montaje será subcontratado.

Se llegará a un acuerdo con unos proveedores de marco para el aprovisionamiento. Tal y como hemos visto en el proceso de venta de obras seriadas, se aprovechará las horas de poca actividad para realizar el abastecimiento. Aunque los costes pueden variar mucho entre los distintos tipos de marco, estimamos que el coste medio de la materia prima será de 3,5 euros el metro lineal (marco + pequeño material). De la misma forma que para las materias primas de los cuadros seriados, se estima que las galerías tienen que disponer de un stock para cubrir 2 semanas de venta.

Desde un punto de vista técnico, estimamos que la dimensión estándar de una obra a enmarcar es de 80*70 lo que implica unos 3 metros lineales de marco.

Operativamente hablando, si el cliente se decanta por un marco que se puede montar en la propia galería, se procederá al pago del servicio. Una vez cobrado, se realizará el servicio en la zona de montaje que se utiliza también para la impresión y el montaje en bastidor. El tiempo para enmarcar se estima en 20 minutos. No obstante, y con el fin de no incumplir compromisos, de cara al cliente, el tiempo de entrega comprometido será de 30 minutos. Es decir que por una persona que nos compra tanto una obra seriada como el servicio de enmarcación tendrá disponible el producto final en una hora (30+30).

En el caso de los clientes que compran obras originales y teniendo en cuenta que la entrega de tal obra se hará en el domicilio del cliente (ver Proceso de venta de obras originales), si este último está interesado en el servicio de enmarcación, tiene que traernos la obra a una cualquiera de las galerías de ALKEMY. Una vez que la obra es recibida en la galería, y si el marco elegido es de nuestro stock en galería, se procede a enmarcar la obra para tenerla lista en 30 minutos y se factura el trabajo a su término.

Se estima que el 90% de los trabajos de enmarcación estarán realizados en la propia galería.

Para los marcos no disponibles en galería, se llegará a un acuerdo con una empresa colaboradora dedicada al montaje de los marcos para que periódicamente (dos veces a la semana) recoja las obras a enmarcar y nos vuelva a entregar las obras enmarcadas en un plazo que no puede superar los 5 días hábiles. El cliente tendrá que pagar con antelación el servicio de enmarcación. El servicio de las empresas subcontratistas se pagará de la manera siguiente:

- Un fijo mensual para recogida y entrega del producto: 500 euros
- Un variable basado en una tarifa por metros lineales. El coste de metro lineal es de 15 euros.
- Pago a 30 días fecha factura, día fijo de pago 25.

c) Medidas de control

- Reparto entre enmarcación hecha en galería y subcontratadas.
- Tiempo promedio de realización de la enmarcación.
- Número de ventas de obras seriadas con servicio de enmarcación.
- Número de ventas de obras originales con servicio de enmarcación.
- Estadísticas de uso de los tipos de marcos disponibles en galerías y de otros. modelos, con el fin de adecuar el stock en galería.

6.3 PLAN DE SISTEMAS PARA ALKEMY S.L.

6.3.1 HARDWARE

Dentro del HW necesario tanto para oficinas como para las galerías, se contemplan tanto los puntos de acceso a red, como los router acceso a conexión ADSL, PCs, TPVs junto con pantallas planas de 22' y lectores de códigos de barra.

6.3.1.1 LÍNEA TELEFÓNICA

Se contratarán conexiones a líneas ADSL tanto para las galerías como para la oficina central dado que permiten voz y datos simultáneamente.

Se contratará con Telefónica, el paquete de 3Mb de conexión más llamadas gratis con servicio gratuito de voz para llamadas nacionales. El precio será de 43,97 euros/mes/línea, con una previsión de incremento en el precio del mismo del valor del IPC cada año.

El mantenimiento viene incluido en el alquiler de la línea.

6.3.1.2 SEGURIDAD DE RED

La seguridad vendrá incluida en el contrato con telefónica por tres años prorrogable.

6.3.1.3 NETWORKING

Existirá una base de datos principal localizada físicamente en la oficina central, a la cual tendrán acceso todas las galerías vía web, sin necesidad de que como clientes del servidor, tengan instaladas una aplicación específica a excepción de un navegador de Internet.

Se integrará una solución completa de gestión empresarial (ERP, CRM) que automatice y optimice los procesos operacionales en la gestión de finanzas, relaciones con los clientes, proveedores, servicios empresariales, recursos humanos y procesos de la cadena de suministro, diseñada para satisfacer las necesidades de ALKEMY, con soporte ilimitado de usuarios concurrentes vía web.

La solución que utilizará ALKEMY para gestionar su negocio será Navidian GL7. Navidian trabaja sobre una arquitectura 100% Web que proporciona un punto único centralizado, donde reside el Software, permitiendo que las conexiones se realicen desde cualquier parte del mundo, con una conexión estándar a Internet. Todo ello con la máxima seguridad y a un coste reducido ya que no se necesita de instalación de ningún software específico en PCs cliente salvo el de un navegador de Internet.



El contacto entre galerías y oficinas-clientes-proveedores se podrá realizar vía e-mail, teléfono o vía voz sobre IP a través de la aplicación skype.

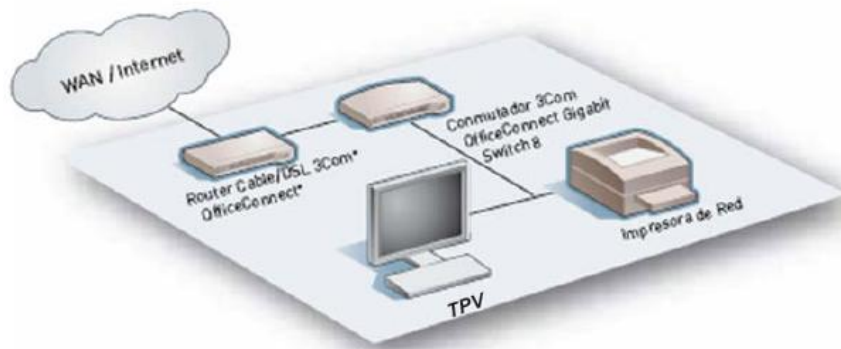
A continuación se describe el inventario necesario por cada galería desde el punto de vista de las redes de comunicación así como la estructura que se ha decidido implantar para el soporte a las comunicaciones entre galerías y gestión del negocio.

a) Diagrama de red de una galería:

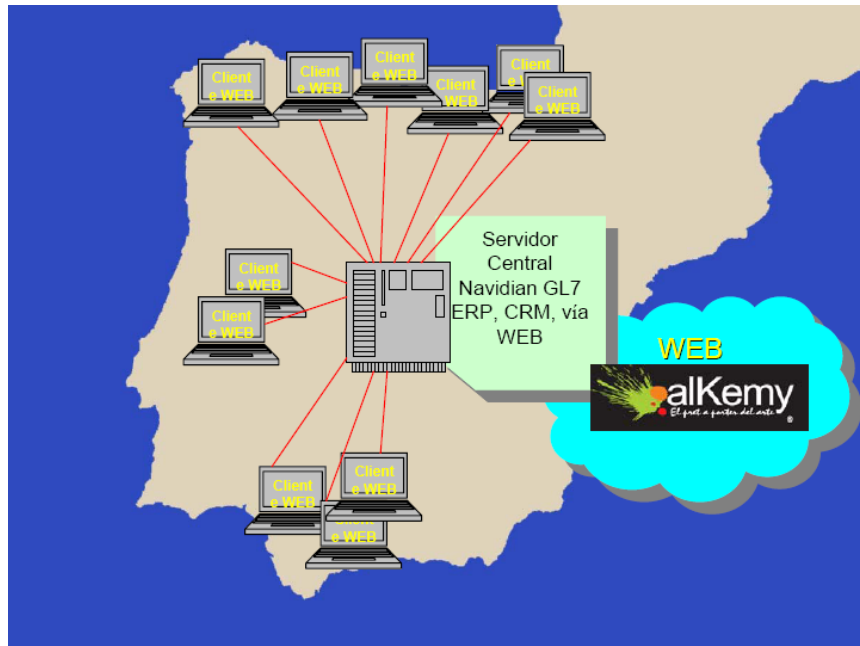
Cada galería poseerá los siguientes elementos integrantes de su red de comunicaciones y gestión.

- Ordenadores con caja registradora.

- Lectores de tarjetas de crédito.
- Impresora color para la generación de fichas informativas de cada obra.
- Centro de impresión para realizar las copias seriadas.
- Router ADSL.
- Gigabit switch 8 conexiones.
- Terminales teléfono para Voz sobre IP.
- Terminales de teléfono para voz.
- WebCam para videoconferencia.



b) Diagrama de interconexión redes entre galerías



6.3.1.4 HARDWARE EN GALERÍAS

Las galerías tendrán los siguientes componentes hardware en su composición:

- 1 ordenador de producción
- 3 totems con su respectivo ordenador
- 1 ordenador en la caja
- 1 impresora
- 5 pantallas planas

Todos estos dispositivos están conectados en cada momento con nuestra red

El sistema operativo utilizado será Windows Vista.

El coste del hardware por galerías será entonces el siguiente:

Localización	Euros
Ordenador de producción	1.000
3 totems	4.500
Ordenador de Caja	1.800
Impresora	200
5 pantallas	5.000
Total Hardware por galerías	12.500

6.3.1.5 HARDWARE EN LA OFICINA CENTRAL

La oficina central estará provista de una serie de puestos de trabajo, dotadas de un PC, así como de espacio para ubicar el servidor central, sobre el que corren tanto la aplicación de gestión corporativa, como la aplicación de gestión de catálogos, ambas a través de Internet

Por tanto, resumiendo, los componentes hardware existentes en la oficina central son:

- 1 ordenador para uso de servidor
- 7 ordenadores para los distintos puestos de trabajo y despachos de dirección
- 3 impresoras

El coste del hardware en la oficina central será entonces el siguiente:

Localización	Euros
Servidor	5.200
7 ordenadores sobremesa	4.900
3 Impresoras	1.200
Total Hardware	11.300

6.3.1.6 SISTEMA DE COPIA DE SEGURIDAD DE DATOS

Todos los datos relativos a catálogo de obras originales y seriadas, como estado de inventario, ventas, contratos con proveedores, estados cuentas, así como todos los datos administrativos de la empresa serán volcados en una copia de seguridad cada noche.

6.3.2 SOFTWARE

Como ya se mencionó, el sistema operativo instalado en los PCs será el Microsoft Windows Vista cuyo precio ya viene incluido en el precio de los ordenadores.

Para el servidor, el sistema operativo ha de ser Windows Server 2000/2003, y para la gestión de bases de datos deberá tener instalado Microsoft SQL Server 2000/2003.

El software de gestión corporativa será, como se indicó más arriba, basado en el software estándar NAVIDIAN GL7 LITE EDITION de funcionalidad adaptada a las PYMES y con arquitectura totalmente Web

El coste de implantación del sistema supone los siguientes ítems:

Licencias GL7 LITE EDITION 12.750 €

Servicios de Puesta en Marcha 10.494 €

TOTAL 23.244 €

6.3.2.1 NAVEGACIÓN POR INTERNET

La navegación por Internet se realizará a través de dos tipos distintos de navegadores gratuitos: Opera y Mozilla Firefox.

La elección de estos navegadores se ha tomado en base a la eficiencia en cuanto a consumo de recursos y adicional seguridad con respecto a otros navegadores. Además, cabe resaltar que ambos navegadores son gratuitos.

Igualmente, la decisión de instalar dos navegadores diferentes se basa en criterios de redundancia.

6.3.2.2 CORREO ELECTRÓNICO

Como correo electrónico se instalará el software gratuito de Mozilla Thunderbird dada su demostrada estabilidad así como disponibilidad multiplataforma.

6.3.2.3 PROGRAMA CHAT ENTRE GALERÍAS

Se utilizará Skype como software gratuito y de demostrado uso y popularidad. Este programa no sólo se utilizará para comunicación sobre IP entre galerías sino como

llamadas enviadas y recibidas hacia clientes por su notable ahorro telefónico.

6.3.2.4 OFIMÁTICA

Se ha elegido Openoffice, que es un paquete ofimático que está publicado como software libre y código abierto que incluye dentro de sus aplicaciones un procesador de textos (OpenWriter), hoja de cálculo (OpenCalc), presentaciones (OpenImpress), herramientas para el dibujo vectorial (OpenDraw) y base de datos (OpenBase). Además está disponible para múltiples plataformas, como son Microsoft Windows, incluido Windows Vista. Es compatible con Microsoft Office, su principal competidor y dispone de soporte nativo para el estándar OpenDocument para intercambio de datos. Además OpenOffice es totalmente gratis.

6.3.3 PLANES DE CONTINGENCIA

Contando con que el sistema de gestión de ALKEMY funciona a través de Internet, conectando las galerías de venta con el servidor central a través de la red, es necesario preparar un plan de contingencia para prever la situación en la que puede haber una caída de las líneas o bien una parada del servidor.

Para ello, el sistema informático estará dotado primeramente de una Fuente de Alimentación Ininterrumpida en la oficina central, para evitar que el servidor caiga en caso de fallo momentáneo del suministro eléctrico.

Por otro lado, el sistema estará programado para que todos los días en la fase de inauguración de cada galería (en el momento de la apertura diaria, al arrancar los PCs de las galerías) se generará una copia de seguridad del catálogo de obras en los discos duros de las galerías. En caso de pérdida de línea, las galerías siempre tendrán posibilidades de trabajar sobre el catálogo últimamente cargado, aunque tendrán que confirmar para cada venta de obra de arte, su estado previo a la venta mediante consulta telefónica con la central.

Será la central quien, en caso de pérdida de línea, sea la única autorizada y capaz de actualizar las BBDD y fondo de catálogo.

6.4 CAPEX ALKEMY

A continuación, expondremos las inversiones en activos fijos necesarias para dar vida a ALKEMY.

Como se podrá ver, al quinto año, se prevé la renovación del hardware de las galerías. El equipo informático de la central se prevé renovar al cuarto año.

Con el afán de ofrecer cada momento lo más novedoso en materia de impresión, se prevé cambiar al cuarto año los centros de impresión de todas las galerías.

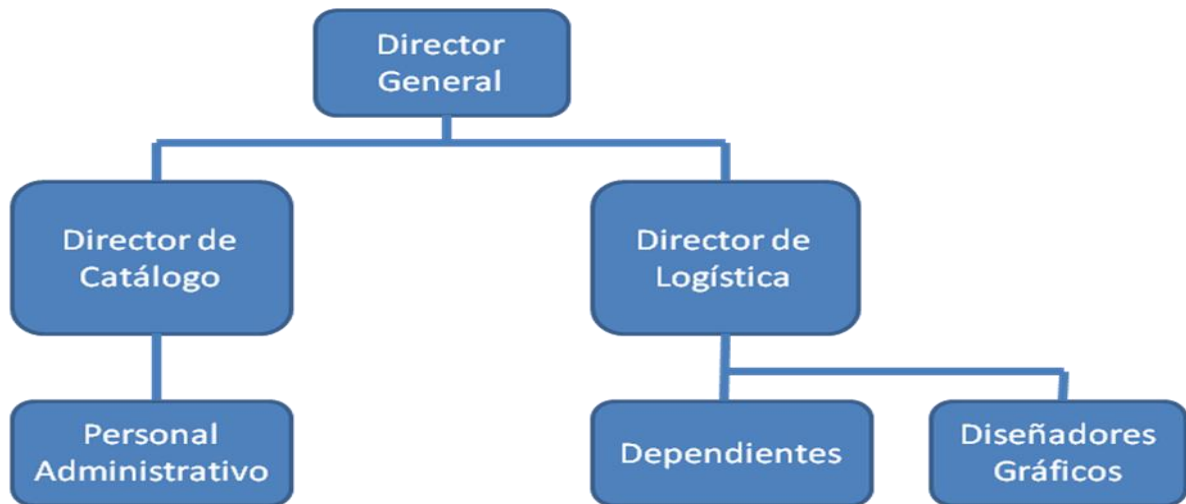
El plan de inversión en CAPEX de ALKEMY es el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SEDE CENTRAL					
Software de gestión	23.000				
Aplicación Catálogo	3.000				
Equipos informáticos sede central - plantilla año 1	11.300				
Equipos informáticos sede central - nuevas incorporaciones y renovaciones		2.000	1.200	8.200	2.000
Obras Sede central	20.000				
Mobiliario sede central	5.000				
Renovación mobiliario sede central				3.000	
TOTAL CAPEX SEDE CENTRAL	62.300	2.000	1.200	11.200	2.000
TIENDAS PROPIAS					
Hardware para tiendas - apertura año 1	37.500				
Hardware para tiendas - apertura año 2		25.000			
Renovación hardware para tiendas					37.500
Obras tiendas - apertura año 1	75.000				
Obras tiendas - apertura año 2		50.000			
Centro de impresión - apertura año 1	54.000				
Centro de impresión - apertura año 2		36.000			
Renovación Centro de impresión				54.000	36.000
Utensilios - apertura año 1	1.500				
Utensilios - apertura año 2		1.000			
Mobiliario tienda - apertura año 1	30.000				
Mobiliario tienda - apertura año 2		20.000			
Renovación mobiliario tienda				6.000	4.000
TOTAL CAPEX TIENDAS PROPIAS	198.000	132.000	0	60.000	77.500
TOTAL CAPEX	260.300	134.000	1.200	71.200	79.500

7. PLAN DE RR.HH.

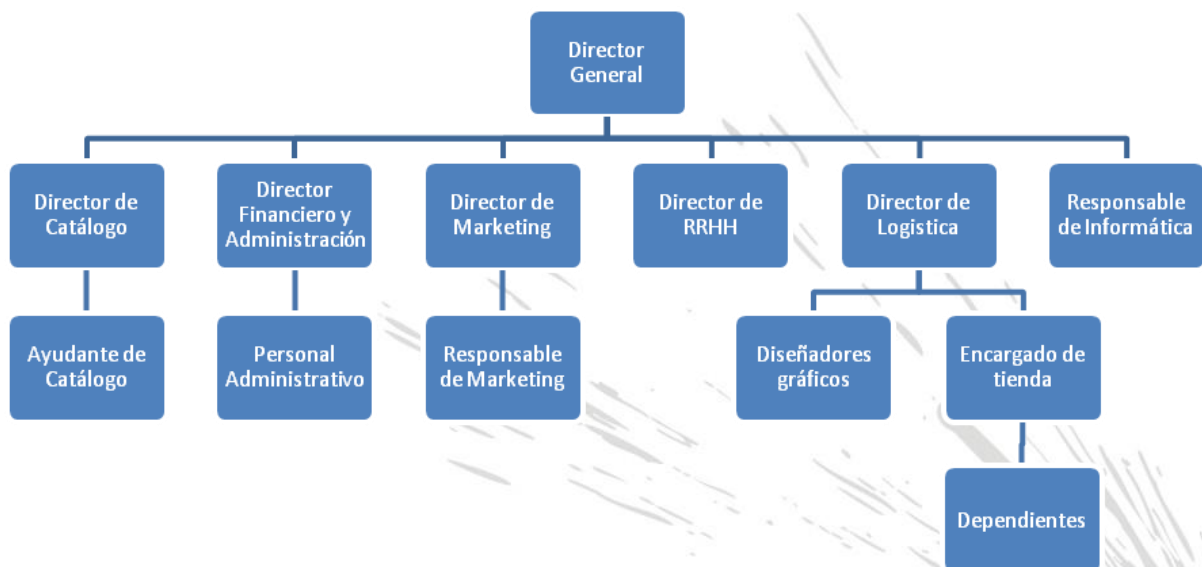
7.1 ORGANIGRAMA

El organigrama de ALKEMY inicialmente será el siguiente:



El segundo año surgirá la figura de Ayudante de Catálogo que dependerá directamente del Director de Catálogo para añadir un Ayudante de Catálogo más a mediados del tercer año. Igualmente el segundo año surgirán las figuras de Responsable de Marketing y de Encargado de tienda.

Al tercer año surgirán la figura de Director Financiero y de Administración y el Responsable de Informática, y al cuarto año surgirá el Director de RRHH y el Director de Marketing. Por tanto a partir del cuarto año el organigrama de la compañía será el siguiente:



7.2 NECESIDADES DE PERSONAL

El personal es para nuestro proyecto un activo muy importante, ya que de ellos dependerá en cierto modo las ventas de la compañía, y por tanto sus beneficios. Es necesario que todo el personal que se integre en la compañía comparta la filosofía y los valores de nuestro negocio.

Para el buen funcionamiento de la empresa se contratará a personas que estén cualificadas para el desarrollo de su puesto en cada una de las categorías que existen en nuestro organigrama.

7.2.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se define la misión, las funciones y la formación, así como las habilidades y las competencias de los diferentes puestos de trabajo.

DIRECTOR GENERAL

Misión: El Director General desarrollará las funciones generales de gestión de la empresa, planificación y coordinación de las actividades generales de la compañía en colaboración con sus respectivos responsables.

Funciones: Será el máximo responsable de la gestión de la sociedad. Más concretamente será la persona encargada de:

- La contratación de las personas que se vayan a integrar en la compañía (función que podrá desarrollar él mismo con ayuda de empresas externas),
- De los temas de financiación y relación con los bancos,
- De la implantación de la planificación estratégica que se fijará en las reuniones del Consejo de Administración de la compañía,
- Del desarrollo de los planes de marketing
- Estudiará la mejora de los procesos de la compañía
- De contratación de franquiciados

Formación: El puesto será ocupado por una persona con formación universitaria en Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho, o en una carrera universitaria que tenga relación con el arte y un MBA en una escuela de negocios de reconocido prestigio. Nivel muy alto de inglés y valorable otro idioma.

Experiencia: Será preciso que el Director General tenga una experiencia mínima de 4 años en gestión empresarial ya sea como Director General o como Director de Departamento. La Compañía en la que haya desempeñado la labor de gestión previamente será preferiblemente una empresa relacionada con el mundo de la distribución de bienes imperecederos o del sector de artículos de lujo.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Director General de la compañía será iniciativa, la capacidad de liderazgo, comunicación, y ganas de comprometerse con un proyecto que se expandirá rápidamente.

Jornada laboral: Jornada completa.

Lugar de trabajo: Oficinas centrales.

DIRECTOR DE CATÁLOGO

Misión: El Director de Catálogo será la persona encargada de captar a nuevos proveedores y crear vínculos que sean duraderos con los ya existentes, de tal manera que se asegure el suministro de obras de arte suficiente para cubrir la rotación de la compañía.

Funciones: Será el máximo responsable de la gestión y captación de proveedores. Más concretamente será la persona encargada de:

- Preparación de las bases del concurso que se convocará con carácter general una vez al año, a excepción del primer año que se realizarán dos.
- Planteamiento de las directrices a seguir por las Escuelas de Bellas Artes en relación con las 4 convocatorias que se celebraran cada año.
- Realizar varios viajes al año a las Escuelas de Bellas Arte de España y a las Escuelas de Arte de reconocido prestigio.
- Toma de decisiones sobre el formato en que se expondrán las obras.
- Establecer el baremo de precios de las obras que nos entregan.
- Responsabilizarse de los contactos con las escuelas de arte.
- Acudir a concursos públicos para contactar con nuevos proveedores.
- Análisis de la calidad de las obras en función de las fotografías recibidas y selección de posibles proveedores.
- Realización de primera selección de las obras recibidas para los concursos convocados por ALKEMY, y comunicación de la misma la personal administrativo.
- Ser parte del jurado en los concursos y convocatorias realizadas por ALKEMY.
- Elaboración de los newsletters que se enviarán a los clientes una vez al mes.

Formación: El puesto será ocupado por una persona con formación universitaria en Bellas Artes, Historia del Arte, o cualquier otra carrera relacionada con el mundo de las artes. Nivel muy alto de inglés y valorable otro idioma. Será necesario que tenga carnet de conducir.

Experiencia: Será preciso que el Director de Catálogo tenga una experiencia mínima de 4 años en temas relacionados con el arte, con la gestión de obras de arte en la que hubiera tenido que desarrollar funciones de relaciones públicas.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Director de Catálogo será una alta capacidad de comunicación, capacidad de negociación, don de gentes, compromiso con el proyecto y muchas ganas de trabajar.

Jornada laboral: Jornada completa.

Lugar de trabajo: Oficinas Centrales.

DIRECTOR DE LOGÍSTICA

Misión: El Director de Logística será la persona encargada de gestionar al personal que trabaja en cada una de las galerías, y de controlar el buen funcionamiento de cada una de ellas, así como la correcta conexión entre unas y otras. Será igualmente la persona que mantenga actualizados y optimizados los procesos de operaciones relacionados con las empresas de mensajería con las que ALKEMY pretenderá establecer acuerdos de colaboración.

Funciones: Será el máximo responsable de la gestión del personal de cada galería y de las propias galerías en sí. Más concretamente será la persona encargada de:

- Acudir a cada una de las galerías y comprobar que se encuentran en unas condiciones óptimas de temperatura y limpieza, así como acorde a las directrices generales. (Cuando aparezca la figura del encargado de tienda, esta misión será exclusiva de él).
- Gestionar al personal de cada una de las galerías, organizando los turnos, las vacaciones y las los temas personales de cada uno de los dependientes.
- Ayudar a decidir junto con los dependientes en cada galería que cuadros son los que hay que colgar, de qué manera y cuanto tiempo debe estar en el lugar señalado.
- Decidir junto con los dependientes de las galerías las obras y las tendencias de venta, y con ello decidir las ventas previstas y la demanda a realizar.
- Ayudará en momentos puntuales al Director de Catálogo en la selección de proveedores.
- Impartir cursos de formación durante los dos primeros años a todos los dependientes que entren a formar parte de la compañía y al Encargado de tienda. Posteriormente a partir del momento en que el Encargado de tienda esté totalmente involucrado con su trabajo la formación interna dejará de ser una función del Director de Logística.
- Será el encargado de impartir cursos al personal de las franquicias.
- Realizará junto con el diseñador gráfico la revisión de la calidad de las fotografías recibidas. Esta tarea será un atarea residual para el él, recayendo todo el peso de la misma en los diseñadores gráficos.

- Será el encargado de comprobar el proceso de dar de alta las obras en el catálogo web, misión encomendada a los diseñadores gráficos.
- Monitorizar posibles incidencias en envíos de obras sobre todo internacionales y en base a la experiencia ir modificando y enriqueciendo los procesos operativos de los mismos de cara a una optimización en el servicio y calidad que ALKEMY ofrece a sus clientes.
- Responsable igualmente de gestionar posibles incidencias relacionadas con aranceles y aduanas internacionales.
- Gestionar y establecer acuerdos de trabajo con empresas de mensajería.
- Encargado de gestionar con el personal administrativo la información contenida en los formularios de convocatorias de concursos, la cual será organizada para hacérsela llegar al Director de Catálogo.

Formación: El puesto será ocupado por una persona con formación universitaria en Bellas Artes, Historia del Arte, o cualquier otra carrera relacionada con el mundo de las artes.

Experiencia: Será preciso que el Director Logístico tenga una experiencia mínima de 4 años en temas relacionados con el mundo comercial y de gestión de personal.

Habilidades y competencias: Las principales habilidades que deberá tener el Director Logístico será la capacidad de comunicación y de análisis, la rapidez en la toma de decisiones, don de gentes, compromiso con el proyecto, muchas ganas de trabajar y creatividad.

Jornada laboral: El primer año habrá un Director Logístico que trabajará a jornada completa.

Lugar de trabajo: Oficinas centrales y galerías ALKEMY.

DIRECTOR FINANCIERO Y DE ADMINISTRACIÓN

Misión: El Director Financiero y de Administración será el encargado de controlar y gestionar el trabajo del resto del personal administrativo y de la mejora de los procesos de trabajo del departamento.

Funciones: Será el responsable de controlar y gestionar el departamento, de la contabilidad analítica de toda la empresa, de la toma de decisiones referidas a temas de financiaciones. Entre otras sus funciones serán las siguientes:

- Estudio de la mejora de los procesos de trabajo utilizados en el Departamento de Administración.
- Gestionar todas las obras que llegan a la central y proceder a darlas de alta en la empresa.
- Control de los movimientos bancarios.

- Encargado de mantener relaciones fluidas con los encargados de los bancos con los que trabajamos.
- Será la persona de contacto con la empresa que lleva la contabilidad, y será la encargada de enviar toda la documentación que necesitan para la elaboración de la misma.
- Se encargará de gestionar los códigos de referencia de cada cuadro y el código de barras.
- Será el encargado de la recepción de los boletines de inscripción de los concursos. La mencionada tarea la realizaba inicialmente el Director de Logística, desde el momento en que se incorpore esta figura se encargará de ello.

Formación: El puesto será ocupado por una persona licenciada en empresariales o económicas con conocimientos mínimos de arte, y de informática.

Experiencia: Se solicitará que el Director Financiero y de Administración tenga una experiencia mínima de cinco a siete años aproximadamente, en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Director Financiero y Administrativo será la capacidad de trabajo, la toma de decisiones, visión crítica y compromiso con el proyecto.

Jornada laboral: Jornada completa. La figura del Director Financiero y de Administración no tendrá cabida en la compañía hasta el tercer año.

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Misión: El Director de Recursos Humanos será el encargado de las contrataciones del personal de Alkemy, y de los planes de desarrollo de los mismos.

Funciones: Será el responsable de gestionar todas las actividades del Departamento de Recursos Humanos de la compañía.

Entre otras sus funciones serán las siguientes:

- Elaboración de los planes de formación de todo el personal de la empresa.
- Elaboración de las nuevas contrataciones y de la preparación de los cursos de acogida.
- Establecimiento de las directrices para el correcto disfrute de las vacaciones de los empleados.
- Elaboración junto con el Director General del calendario laboral de cada año, así como de la aprobación de las vacaciones solicitadas por cada empleado.

- Será el encargado del seguimiento del desarrollo profesional de cada uno de los empleados de la compañía.
- En los casos de nuevas contrataciones será la persona encargada de todo el proceso de selección.
- Será la persona encargada de detectar las necesidades de personal que cada departamento tendrá, para ello mantendrá reuniones periódicas con los responsables de cada área para saber el grado de ocupación de cada uno de los empleados de la empresa.
- Será el encargado de realizar los despidos que sean oportunos.
- Será el encargado de fijar, junto con el responsable de cada área, la subida de sueldo de cada uno de los empleados.
- Será la persona encargada de fijar las políticas retributivas a los empleados.

Formación: El puesto será ocupado por un Licenciado en Dirección de Empresas con amplios conocimientos de Recursos Humanos, preferiblemente con un Máster en Recursos Humanos.

Experiencia: Se solicitará que el Director de Recursos Humanos tenga una experiencia mínima de cinco años, en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Director de Recursos Humanos será la de la rapidez en la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo.

Jornada laboral: Jornada completa. La figura del Director de Recursos Humanos no tendrá cabida en la compañía hasta el cuarto año.

RESPONSABLE DE INFORMÁTICA

Misión: El Responsable de Informática será el encargado de controlar y gestionar la página web para que se encuentre totalmente actualizada.

Funciones: Será el responsable de controlar y gestionar el funcionamiento de la web y de los sistemas en todas las galerías Alkemy, así como de definir e implantar un plan de contingencia en caso de que una incidencia que afecte al funcionamiento normal del negocio tuviera lugar. Entre otras sus funciones serán las siguientes:

- Actualización de la página web.
- Resolución de todos los problemas informáticos de los trabajadores de Alkemy.
- Instalación de nuevas versiones del software disponible.
- Control del correcto volcado de las imágenes en la página web.
- Definición e implantación plan de contingencia.

- Negociación precios proveedores comunicaciones y equipos hardware/software, así como contratos de mantenimiento.

Formación: El puesto será ocupado por un ingeniero informático.

Experiencia: Se solicitará que el Responsable de Informática tenga una experiencia mínima de dos años aproximadamente, en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Responsable de Informática será la capacidad de trabajo y de reacción para los casos en que surjan problemas con los sistemas.

Jornada laboral: Jornada completa. La figura del Responsable de Informática no tendrá cabida en la compañía hasta el tercer año.

DIRECTOR DE MARKETING

Misión: El Director de Marketing será el encargado de gestionar junto con el Responsable de Marketing la campaña de Marketing de cada año.

Funciones: Será el responsable de gestionar todas las actividades de Marketing que Alkemy tiene previsto para cada temporada.

Entre otras sus funciones serán las siguientes:

- Elaboración en colaboración con el Director General y el Responsable de Marketing de los planes anuales de Marketing y Promoción.
- Vigilar la correcta implantación de las acciones de promoción definidas en los planes anuales de Marketing y Promoción, que llevará a cabo el Responsable de Marketing.
- Controlar la correcta gestión del presupuesto del departamento.
- Analizar junto con el Responsable de Marketing los resultados de las acciones de promoción y adaptar los planes definidos a los nuevos escenarios.
- Analizar el mercado, y proponer alternativas, y productos.
- Se encargará de las relaciones personales con los clientes y proveedores más significativos.
- Será junto con el Responsable de Marketing la persona que representará a la compañía frente a los medios de comunicación.

Formación: El puesto será ocupado por un Licenciado en Dirección de empresas con amplios conocimientos de Marketing, preferiblemente con un Máster en Marketing.

Experiencia: Se solicitará que el Director de Marketing tenga una experiencia mínima de cinco años, en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Director de Marketing será la comercial, el buen trato y la buena imagen, ya que será la cara de la empresa frente al público.

Jornada laboral: Jornada completa. La figura del Director de Marketing no tendrá cabida en la compañía hasta el cuarto año.

RESPONSABLE DE MARKETING

Misión: El Responsable de Marketing será el encargado de controlar y gestionar la campaña de Marketing de cada año.

Funciones: Será el responsable de controlar y gestionar todas las actividades de Marketing que Alkemy tiene previsto para cada temporada.

Entre otras sus funciones serán las siguientes:

- Elaboración en colaboración con el Director General, los planes anuales de Marketing y Promoción.
- Implantar las acciones de promoción definidas en los planes anuales de Marketing y Promoción.
- Gestionar el presupuesto del departamento.
- Analizar los resultados de las acciones de promoción y adaptar los planes definidos a los nuevos escenarios.
- Analizar el mercado, y proponer alternativas, y productos.
- Relaciones con la imprentas para la impresión de las tarjetas, tabloneros de publicidad y demás material publicitario.
- Será el nexo de unión con la empresa que se dedique a llevar a la práctica el plan de marketing.
- Se encargará de las relaciones personales con los clientes y con los proveedores.
- Será el encargado de gestionar las convocatorias de los concursos y de organizar los fallos de las mismas.
- Será la persona que representará a la compañía frente a los medios de comunicación.
- Realización de labores comerciales para captación de franquiciados

Formación: El puesto será ocupado por un Licenciado en Dirección de empresas con amplios conocimientos de Marketing, preferiblemente con un Máster en Marketing.

Experiencia: Se solicitará que el Responsable de Marketing tenga una experiencia mínima de dos años aproximadamente, en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Responsable de Marketing será la comercial, el buen trato y la buena imagen, ya que será la cara de la empresa frente al público.

Jornada laboral: Jornada completa. La figura del Responsable de Marketing no tendrá cabida en la compañía hasta el segundo año.

AYUDANTES DE CATÁLOGO

Misión: Los Ayudantes de Catálogo serán las personas encargadas de ayudar al Director de Catálogo en la tarea de captar a nuevos proveedores y crear vínculos que sean duraderos con los ya existentes. La figura surgirá a partir del segundo año añadiéndose un puesto más a mediados del tercer año.

Funciones: Se encargará de ayudar al Director de Catálogo en la gestión y captación de proveedores. Más concretamente será la persona encargada de:

- Ayudar con todos los temas de las convocatorias del concurso al año a nivel nacional y de las 4 convocatorias de la Escuela de Bellas Artes de Madrid.
- Realizar viajes a las Escuelas de Bellas arte de España solo o en compañía del Director de Catálogo.
- Acudir a concursos públicos para contactar con nuevos proveedores.
- Análisis junto con el responsable de la calidad de las obras en función de las fotografías recibidas y selección de posibles proveedores.
- Realizar junto con Director de Catálogo el diseño de los newsletter a enviar a los clientes.

Formación: El puesto será ocupado por una persona que inicialmente esté cursando Bellas Artes, Historia del Arte, o cualquier otra carrera relacionada con el mundo de las artes. Será necesario tener carnet de conducir y un nivel muy alto de inglés.

Experiencia: No será necesario que tenga experiencia profesional.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Ayudante de Catálogo será su capacidad de adaptación, su capacidad comercial y de comunicación, compromiso con el proyecto y muchas ganas de aprender.

Jornada laboral: En el primer año tal y como se ha reflejado en el organigrama de la empresa no será necesaria la figura, por tanto se contratará a alguien para cubrir este puesto a partir del segundo año.

Lugar de trabajo: Oficinas centrales.

ENCARGADO DE TIENDA

Misión: El Encargado de tienda será la persona encargada de ayudar al Director de Logística en la tarea de gestionar al personal que trabaja en cada galería, y de controlar el buen funcionamiento de cada una de las galerías y la correcta conexión entre unas y otras.

Funciones: Será responsable junto con el Director de Logística de la gestión del personal de cada galería y de las propias galerías en sí. Más concretamente será la persona encargada de:

- Acudir a cada una de las galerías y comprobar que se encuentran en unas condiciones óptimas de temperatura y limpieza, así como acorde a las directrices generales.
- Controlar que el alta de cada una de las obras de arte se ha efectuado correctamente por cada uno de los dependientes.
- Ayudar a decidir junto con los dependientes en cada galería que cuadros son los que hay que colgar, de qué manera y cuanto tiempo debe estar en el lugar señalado.
- Definir las tendencias y costumbres del público que está demandando en cada galería con el objeto de definir la tipología de obras a exponer en cada galería.
- Impartir cursos de formación a los nuevos dependientes que entren a formar parte de ALKEMY.

Formación: El puesto será ocupado por una persona con formación universitaria en Bellas Artes, Historia del Arte, o cualquier otra carrera relacionada con el mundo de las artes.

Experiencia: Será preciso que el Encargado de tienda tenga una experiencia mínima de 2 años en temas relacionados con el mundo comercial y de gestión de personal.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el Encargado de tienda será la capacidad de trabajar en equipo, comunicación, la rapidez en la toma de decisiones, don de gentes, compromiso con el proyecto y muchas ganas de trabajar.

Jornada laboral: El primer año no se contratará a nadie con ese perfil, ya en el segundo año se contratará a una persona para que desempeñe el trabajo de Encargado de tienda a media jornada y el tercer año pasará a trabajar a jornada completa.

Lugar de trabajo: Galerías de arte

DEPENDIENTES

Misión: Los dependientes de cada galería serán las personas encargadas de vender el mayor número posible de obras de arte y serán la cara visible de ALKEMY para el cliente. Asimismo serán los encargados de la impresión de las obras en formato digital y de su montaje en el bastidor. Por ello dentro de la categoría de dependientes se puede diferenciar a los trabajadores que se vayan a dedicar habitualmente a realizar las impresiones digitales y el montaje del bastidor de los dependientes que se dedicarán habitualmente en exclusiva a los clientes. Ambos empleados deberán estar preparados para desempeñar las funciones que realiza habitualmente el otro compañero de turno. El hecho de que en cada turno existan dos personas, implica que en los casos en que uno de los dos empleados de cada turno falte a trabajar por cualquiera que sea el motivo, el trabajo podría desempeñarse por uno solo de los dependientes en casos extremos en que no se pueda contar con ayuda de otro dependiente ni con la ayuda del Encargado de tienda.

Funciones: Serán responsables de vender el mayor número de obras de arte posible. Más concretamente sus funciones serán las siguientes:

- Conseguir que la galería en la que trabajan esté en condiciones óptimas de limpieza y de orden.
- Decidir cada semana el volumen de obra que se va a imprimir, para colocarse en exposición. Esta función la desempeñará el Encargado de tienda a partir del tercer año.
- Informar al cliente acerca de las obras que resulten de su interés.
- Informar al cliente sobre las gamas de productos adicionales que ofrece ALKEMY.
- Proporcionar al cliente los servicios adicionales ofrecidos por ALKEMY.
- Impresión de las obras digitalizadas. Antes de realizar la impresión definitiva se realizarán impresiones de prueba a tamaño reducido.
- Impresión en formato digitalizado de las obras originales.
- Montaje de las obras en el bastidor.
- Enmarcación en la galería de aquellas obras que su propietario decida enmarcar y cuyo marco se encuentre a nuestra disposición en las galerías.
- Cobro a los clientes.

Formación: Los puestos serán ocupados por una persona con formación básica preferiblemente que estén estudiando una carrera universitaria en Bellas Artes, Historia del Arte, o cualquier otra carrera relacionada con el mundo de las artes. O cualquier persona con unos estudios generales y con unos conocimientos mínimos de arte. Será imprescindible conocimientos de informática.

Experiencia: No será preciso que los dependientes tengan una experiencia mínima, aunque será preferible que hayan trabajado con anterioridad como dependiente de alguna galería.

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberán tener los dependientes será la capacidad de comunicación, el orden y la limpieza y el compromiso con el proyecto.

Jornada laboral: Jornada completa.

Inicialmente se contratarán 13 personas que realicen este trabajo 4 por cada galería (dos que serán dependientes dedicados principalmente a la atención al público y otros dos que serán los que se dediquen a la impresión y el montaje). El hecho de tener una persona de más nos permite tres en una de las galerías, lo que permitirá que esta tercera persona cubra las bajas y las vacaciones de los demás. Debido a las exigencias de los centros comerciales estas personas deberán trabajar también un domingo al mes como regla general y en período de rebajas.

Lugar de trabajo: Galerías ALKEMY

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Misión: El personal administrativo serán los encargados de la gestión de todos los temas administrativos que se generan en los procesos de la compañía.

Funciones: Serán responsables de realizar las tareas administrativas de toda el personal de la compañía. Más concretamente sus funciones serán las siguientes:

- Serán los encargados en los procesos de concursos convocados por ALKEMY de incluir en el ordenador la decisión del Director de Catálogo, como resultado de un primer estudio de la obra recibida.
- Envío de los newsletter a los clientes y posibles proveedores.
- Atención de llamadas
- Realización de las transferencias bancarias del pago de los proveedores que se realizará un día a la semana.
- Envío de correos a los proveedores, adjuntándoles las condiciones generales del contrato, el resumen artístico y el documento Word de información bancaria.
- Serán los encargados de la recepción de los boletines de inscripción de los concursos.
- Serán los encargados de contactar con los proveedores para fijar los precios, y para firmar los contratos.
- Serán los encargados de contactar con los proveedores que hayan enviado obras a través de la página web para saber su intención de comercializar más obras o menos obras.
- Serán los encargados de recuperar la información contenida en los formularios de convocatorias de concursos bajo la supervisión del Director de Logística los primeros años y del Director Financiero y de Administración a partir del tercer año. Información que habrá que organizar para hacérsela llegar al Director de Catálogo.

- Realizar la programación de viajes tanto en España como en el extranjero del Director de Catálogo de acuerdo con las Directrices dadas por el Consejo de Administración.
- Serán los encargados de iniciar un proceso de aprovisionamiento de obras nuevas, bajo la supervisión del Departamento de Catálogo, en los casos en que las obras de ALKEMY en su catálogo sean inferiores al 15 por 100 de la previsión trimestral de ventas.

Formación: El puesto será ocupado por una persona con formación en FP módulo de administración, o cualquier persona con unos estudios generales y con conocimientos mínimos de arte y de informática.

Experiencia: Se solicitará que el personal administrativo tenga una experiencia mínima de dos años en cualquier tipo de empresa desempeñando funciones similares a las que deberá desempeñar en ALKEMY

Habilidades y competencias: La principal habilidad que deberá tener el personal administrativo será la capacidad de trabajo, agilidad, trato amable y el compromiso con el proyecto.

Jornada Laboral: Jornada completa.

Inicialmente el personal administrativo que se contrate no se diferenciará de categoría, conforme vaya creciendo el departamento se irá jerarquizando el Departamento y se creará la figura de Director Financiero y de Administración.

Lugar de trabajo: Oficinas centrales.

DISEÑADORES GRÁFICOS

Misión: Los Diseñadores Gráficos serán las personas encargadas de revisar la calidad de las fotografías recibidas y de darlas de alta en el catálogo web.

Funciones: El Diseñador Gráfico Señor será el máximo responsable del proceso de control de la correcta digitalización de las obras que se pretenden vender y de su alta en el catálogo web. Y el Diseñador Gráfico Junior será el encargado de llevar a cabo el trabajo de digitalización bajo las órdenes del Diseñador Gráfico Señor. Estarán bajo la dirección de Logística. Concretamente serán las personas encargadas de:

- Realizar la revisión de la calidad de las fotografías recibidas, solicitud de fotografía nueva en caso en que no pueda retocar la fotografía para darle más luz (si la foto se realizó en lugares poco iluminados...etc).
- Será el encargado del proceso de dar de alta las obras en el catálogo web.

- Será el encargado de incluir toda la información en el catálogo web toda la información adicional referida a una obra y/o autor.
- Será el encargado de crear el código de barras de cada una de las obras que incluya en el catálogo web.
- Será el encargado de dar de baja las obras que su autor haya vendido por otro canal.

Formación: Los puestos serán ocupados por dos personas con formación en Diseño Gráfico y que estén interesadas en el arte.

Experiencia: Será preciso que el Diseñador Gráfico Senior tenga una experiencia mínima de 4 años en temas relacionados con el diseño gráfico.

Habilidades y competencias: Las principales habilidades que deberán tener los Diseñadores Gráficos será la rapidez y diligencia en el desarrollo de sus funciones, compromiso con el proyecto, muchas ganas de trabajar y creatividad.

Jornada laboral: Se trabajará a jornada completa.

Lugar de trabajo: Oficinas centrales y galerías ALKEMY.

A continuación se expone la tabla de dimensionamiento de la plantilla de ALKEMY.

TABLA DE DIMENSIONAMIENTO DE LA PLANTILLA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	1	1	1	1	1
Director de Catálogo	1	1	1	1	1
Director de Logística	1	1	1	1	1
Director Financiero y Administración	-	-	1	1	1
Director RRHH	-	-	-	1	1
Responsable de Informática	-	-	1	1	1
Director de Marketing	-	-	-	1	1
Responsable de Marketing	-	1	2	3	3
Ayudante de Catálogo	-	1	1,5	2	2
Encargado de tienda	-	0,5	1	1	1
Dependiente	13	21	21	21	21
Administrativos	1	2	2	4	5
Diseñador Gráfico Senior	1	1	1	1	1
Diseñador Gráfico Junior	1	1	1	2	4

7.2.2 POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva de ALKEMY será diferente según los puestos que desempeñe cada una de las personas en la compañía.

Así será una política retributiva fija en el caso del Personal Administrativo, Ayudante de Catálogo, Responsable de Informática, Responsables de Marketing, Diseñadores Gráficos Junior y de los Dependientes.

Y una política retributiva mixta con una parte fija y una variable en el caso del Director General, Director de Catálogo, Director de Logística, Encargado de tienda, Diseñador Gráfico Señor, Director Financiero y de Administración, Director de RRHH y Director de Marketing. La parte variable se calculará en función del cumplimiento de objetivos.

Se prevé que las subidas los primeros años sean acordes con la inflación y que a partir del cuarto año, se prevén subidas de un 6% más la inflación en el caso del Director General y de los Mandos Intermedios y de un 3% más la inflación en el caso del resto del personal.

A continuación se expone la política retributiva de cada uno de los diferentes puestos integrantes de la compañía.

Director General

- Salario Fijo: 45.000 Euros
- Salario Variable: 20% del salario fijo, siempre que se cumplan una serie de objetivos que serán fijados por los miembros del Consejo de Administración. Si no se alcanzara el 100% de los objetivos el % variable será graduado en función de los objetivos establecidos.

A partir del cuarto año se le entregará un coche de empresa de gama alta que la compañía adquirirá mediante un contrato de renting.

Director de Catálogo

- Salario Fijo: 35.000 Euros
- Salario Variable: 20% del salario fijo, siempre que se cumplan una serie de objetivos que serán fijados por el Director Comercial. Si no se alcanzara el 100% de los objetivos el % variable será graduado en función de los objetivos establecidos.
- Se realizará un estudio de carrera profesional.

A partir del cuarto año se le entregará un coche de empresa de gama alta que la compañía adquirirá mediante un contrato de renting.

Director de Logística

- Salario fijo: 32.000 Euros
- Salario Variable: Hasta un 15% del salario fijo anual por objetivos de ventas. La evaluación del cumplimiento de objetivos será fijada por el Director General. Los objetivos deberán ser debidamente especificados antes el inicio de cada año, y en caso en que no se cumplan en su totalidad se podrá establecer un porcentaje inferior.

Se le entregará una furgoneta para que pueda moverse entre las diferentes galerías, la cual será adquirida mediante un contrato de renting.

Director Financiero y de Administración

A partir del tercer año surgirá la figura de Director Financiero y de Administración.

- Salario fijo 32.000 Euros.
- Salario variable: hasta un 15 por 100 del salario fijo.

A partir del cuarto año se le entregará un coche de empresa de gama alta que la compañía adquirirá mediante un contrato de renting.

Director de Recursos Humanos

A partir del cuarto año surgirá la figura de Director de Recursos Humanos.

- Salario fijo 37.000 Euros.
- Salario variable: hasta un 15 por 100 del salario fijo.

Responsable de Informática

A partir del tercer año surgirá la figura de Responsable de Informática.

- Salario fijo 30.000 Euros.

Director de Marketing

A partir del cuarto año surgirá la figura de Director de Marketing.

- Salario fijo 37.000 Euros.
- Salario Variable: hasta un 15 por 100 del salario fijo

A partir del cuarto año se le entregará un coche de empresa de gama alta que la compañía adquirirá mediante un contrato de renting.

Responsable de Marketing

A partir del segundo año surgirá la figura de Responsable de Marketing.

- Salario fijo 31.350 Euros.

Ayudante de Catálogo:

A partir del segundo año surgirá la figura de Ayudante de Catálogo.

- Salario fijo: 20.000 Euros.

Se realizará un estudio de carrera profesional.

Encargado de tienda:

- Salario fijo: 25.000 Euros
- Salario Variable: Hasta un 10% del salario fijo anual por objetivos de ventas. La evaluación del cumplimiento de objetivos será fijada por el Director General. Los objetivos deberán ser debidamente especificados antes del inicio de cada año, y en caso en que no se cumplan en su totalidad se podrá establecer un porcentaje inferior.

La jornada laboral será a media jornada el primero de los años y a jornada completa los restantes.

Se le entregará una furgoneta para que pueda moverse entre las diferentes galerías, la cual será adquirida mediante un contrato de renting.

Dependientes:

- Salario fijo: 16.000 Euros

A priori se les fijará un sueldo fijo hasta comprobar que gestiona bien la galería en la que trabaja y por méritos se hará una subida de sueldo cada año que será decidida por el Encargado de las tiendas en función del desempeño de cada uno.

Se prevé la firma de una serie de acuerdos con las Facultad de Bellas Artes para que trabajen en nuestras galerías alumnos de la Escuela con un contrato en prácticas.

Administrativos:

- Salario fijo: 13.000 Euros.

Inicialmente se comenzará con un salario de 13.000 Euros y el mismo irá aumentando según el desempeño de cada uno de los miembros del equipo. El primer año se contratará

a una persona a jornada completa, pasando a ser dos en el siguiente año, siendo cinco el quinto año.

Diseñadores Gráficos:

- Salario fijo diseñador junior: 20.000 Euros
- Salario fijo diseñador senior: 28.000 Euros
- Salario Variable aplicable solo al Diseñador gráfico senior: Hasta un 10% del salario fijo anual por objetivos de ventas fijados para su departamento. La evaluación del cumplimiento de objetivos será fijada por el Director General. Los objetivos deberán ser debidamente especificados antes del inicio de cada año, y en caso en que no se cumplan en su totalidad se podrá establecer un porcentaje inferior.

Por lo tanto, de acuerdo con lo anterior, la dotación salarial de la plantilla será la siguiente:

DOTACIÓN SALARIAL DE LA PLANTILLA				
	Sueldo Base	% Variable Anual (*)	Sueldo bruto anual	Incorporación a Alkemy
Director General	45.000 €	20%	54.000 €	año 1
Director de Catálogo	35.000 €	20%	42.000 €	año1
Director de Logística	32.000 €	15%	36.800 €	año1
Director Financiero y Administración	32.000 €	15%	36.800 €	año 3
Director RRHH	37.000 €	15%	42.550 €	año 4
Responsable de Informática	30.000 €	0%	30.000 €	año 3
Director de Marketing	37.000 €	15%	42.550 €	año 4
Responsable de Marketing	31.350 €	0%	31.350 €	año 2
Ayudante de Catálogo	20.000 €	0%	20.000 €	año 2
Encargado de tienda	25.000 €	10%	27.500 €	año 2
Dependiente	16.000 €	0%	16.000 €	año 1
Administrativos	13.000 €	0%	13.000 €	año 1
Diseñador Gráfico Senior	28.000 €	10%	30.800 €	año 1
Diseñador Gráfico Junior	20.000 €	0%	20.000 €	año 1

(*) En las estimaciones se parte de la base de que se cumplen los objetivos 100%

La evolución salarial durante 5 años se refleja en el cuadro que se expone a continuación, con una estimación de un aumento aproximado de los salarios en función del IPC de abril de 2008, que asciende a un 4,2%:

EVOLUCIÓN SALARIAL DE LA PLANTILLA SIN SEGURIDAD SOCIAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	54.000 €	56.430 €	58.969 €	64.984 €	71.483 €
Director de Catálogo	38.500 €	43.890 €	45.865 €	50.543 €	55.598 €
Director de Logística	33.733 €	38.456 €	40.187 €	44.286 €	48.714 €
Director Financiero y Administración			36.800 €	40.554 €	44.609 €
Director RRHH				42.550 €	46.805 €
Responsable de Informática			30.000 €	33.060 €	36.366 €
Director de Marketing				42.550 €	46.805 €
Responsable de Marketing		31.350 €	65.522 €	105.359 €	115.894 €
Ayudante de Catálogo		20.000 €	31.350 €	44.810 €	47.946 €
Encargado de tienda		13.750 €	27.500 €	29.480 €	31.544 €
Dependientes	86.667 €	289.813 €	366.920 €	393.339 €	420.872 €
Administrativos	11.917 €	20.378 €	28.393 €	60.874 €	81.409 €
Diseñador Gráfico Senior	23.100 €	32.186 €	33.634 €	36.056 €	38.580 €
Diseñador Gráfico Junior	15.000 €	20.900 €	21.841 €	46.826 €	25.052 €

El gasto salarial teniendo en cuenta la seguridad social, se refleja en el cuadro que se ve a continuación:

EVOLUCIÓN SALARIAL DE LA PLANTILLA CON SEGURIDAD SOCIAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	65.122 €	67.552 €	70.091 €	76.106 €	82.604 €
Director de Catálogo	49.622 €	55.012 €	56.987 €	61.665 €	66.719 €
Director de Logística	43.904 €	49.578 €	51.308 €	55.407 €	59.836 €
Director Financiero y Administración			47.895 €	51.675 €	55.731 €
Director RRHH				53.672 €	57.927 €
Responsable de Informática			39.045 €	43.028 €	47.330 €
Director de Marketing				53.672 €	57.927 €
Responsable de Marketing		40.802 €	85.276 €	137.124 €	150.837 €
Ayudante de Catálogo		26.030 €	40.802 €	58.320 €	62.402 €
Encargado de tienda		17.896 €	35.791 €	38.368 €	41.054 €
Dependientes	112.797 €	377.192 €	477.547 €	511.930 €	547.765 €
Administrativos	15.510 €	26.521 €	36.953 €	79.227 €	105.967 €
Diseñador Gráfico Senior	30.065 €	41.890 €	43.775 €	46.927 €	50.212 €
Diseñador Gráfico Junior	19.523 €	27.201 €	28.425 €	60.944 €	32.605 €

7.3 POLÍTICA DE PERSONAL

7.3.1 SELECCIÓN

La selección del personal de ALKEMY se realizará siguiendo unos criterios de selección que serán marcados con antelación dependiendo del trabajo que vaya a desempeñar la persona a contratar.

Las entrevistas serán realizadas por diferentes personas según quién sea la persona que se va a contratar. La primera persona que se contratará será el Director General cuya labor de contratación se encargará a una consultora de Recursos Humanos.

Esa misma consultora de Recursos Humanos será la encargada de gestionar las candidaturas que lleguen en relación con el resto del personal necesario para la empresa y de hacerles una primera entrevista a todos ellos.

Una vez que los candidatos a un puesto concreto han pasado una primera fase de selección con la empresa consultora el resto de las entrevistas se realizarán con diferentes personas de la compañía. El orden de contratación será el siguiente:

- Director General
- Director de Catálogo/Director de Logística
- Personal Administrativo/Dependientes
- Diseñadores Gráficos

Una vez que se haya elegido al Director General, y se haya realizado una selección previa en la consultora de Recursos Humanos de cinco candidatos para el puesto de Director de Catálogo y otros cinco para el puesto de Director de Logística, el resto del proceso será a cargo del Director General de la compañía.

El proceso de selección del personal administrativo será realizado por el Director de Catálogo, entre los 10 candidatos que serán seleccionados por el personal de la consultora de Recursos Humanos.

El proceso de selección de los 13 dependientes que se contrataran inicialmente, se realizará por el Director de Logística entre los 18 candidatos que serán seleccionados previamente por el personal de la consultora de Recursos Humanos.

Asimismo el proceso de selección de los Diseñadores Gráficos será realizado por el Director de Logística.

El proceso de selección se realizará siguiendo los siguientes pasos:

- Definición detallada de los puestos de trabajo y de las habilidades que se requieren para cada trabajo.

- Contacto con la consultora de Recursos Humanos y subcontratación de parte del servicio a realizar, detallando el orden de la contratación.
- Publicación de la oferta a través de la consultora de Recursos Humanos en su página web y en un canal de prensa escrita entre los periódicos de mayor tirada nacional en la sección de bolsa de trabajo de los domingos.
- Servicio de recepción y análisis de los currículum, que será realizado por la consultora de Recursos Humanos.
- Selección del Director General por parte de la Consultora de Recursos Humanos.
- Entrevista del seleccionado con el Consejo de Administración de la compañía.
- Contratación del Director General por el Consejo de Administración de la compañía.
- Entrevistas del Director General con los candidatos a Director de Catálogo y Director de Logística, en las oficinas de la consultora de Recursos Humanos.
- Selección del Director de Catálogo y del Director de Logística.
- Entrevista del Director de Catálogo con los candidatos a administrativos.
- Entrevista del Director de Logística con los candidatos a dependientes y a diseñadores gráficos.

El mencionado proceso se refiere a la contratación que tendrá lugar el primer año de actividad, el resto de los procesos de selección para la incorporación de una nuevo puesto a la compañía, serán realizados por el Responsable o Director del Departamento al que va a pertenecer, siguiendo los mismos pasos mencionados con anterioridad, a excepción de los que se refieran a la relación con la consultora de Recursos Humanos, que se contratará solo en el caso en que se considere estrictamente necesario. Asimismo a partir del cuarto año de actividad, todos los nuevos procesos de contratación serán gestionados por el Director de Recursos Humanos.

7.3.2 CONTRATACIÓN

El modelo de contratación seleccionado para todos los casos será el contrato de trabajo ordinario por tiempo indefinido. De este modo se dispondrá del personal de modo permanente.

Con el contrato de trabajo ordinario por tiempo indefinido se proporciona seguridad y confianza a los trabajadores, consiguiendo que su grado de implicación con el proyecto sea mucho mayor. Asimismo la intención es involucrar a todo el personal en el proyecto, siendo mucho más fácil de hacer debido a que estamos en presencia de un proyecto nuevo en el que la aportación de todos puede ser importante para mejorar los procesos y el día a día de la compañía.

7.3.3 FORMACIÓN

Consideramos que es importante que el personal de la compañía cuente con la formación adecuada. No todos los puestos requieren el mismo grado de formación y de reciclaje, por lo que el plan de formación no puede ser aplicado a todos por igual.

Antes de comenzar a trabajar en las galerías se realizará una sesión informal de acogida a todo el nuevo equipo para que todos se conozcan inicialmente. En esa sesión los miembros del Consejo de Administración transmitirán a todos los empleados los valores de la nueva compañía y el espíritu del proyecto que van a emprender, demostrando que todo el equipo es parte importante en el mismo.

En cuanto a la formación habrá que distinguir entre formación interna y formación externa.

A) Formación interna

Se formará a todos los empleados en un cursillo de un día, para explicarles el funcionamiento de la empresa. El cursillo será impartido por el Director General, el Director de Logística y el Director de Catálogo, los cuáles habrán sido contratados con anterioridad al resto de los trabajadores. Se les entregará un dossier con toda la información del funcionamiento del proyecto, el cual tendrán que estudiarse a fondo para poder preparar una presentación en conjunto para el resto del personal. Esto hará que las tres personas con más responsabilidad de la compañía entiendan bien el proyecto que van a emprender y así adquieran los conocimientos necesarios para dirigir sus respectivas áreas de trabajo.

Por otro lado a los Dependientes, el Director de Logística les dará unos cursillos de formación interna en el que se les explicará las condiciones básicas de las galerías, la manera en la que se tienen que hacer las cosas y los pasos que se van a seguir en cada proceso. Según haya acabado el cursillo se entregará en material impreso en que se encontrarán una explicación detallada de todos los procesos para que les pueda servir como documento de consulta, información que a su vez se encontrará en la intranet de la compañía.

B) Formación externa

En cuanto a formación externa se estudiará en que caso es necesario e imprescindible cursos de materias concretas, y como criterio general solo se estudiará cuando se haya propuesto al Director General de la compañía, el cual evaluará las necesidades y utilidades en cada caso concreto.

Será bueno que tanto el Director de Logística, como el Responsable de Catálogo acudan a cursos externos en los que les actualicen en los temas en los que son responsables. Los cursos versarán sobre temas de técnicas de negociación, dirección de personal, liderazgo y cualquier otro tema que les permita optimizar los procesos en los que se encuentren involucrados.

A partir del cuarto año de actividad existirá una partida específica en los estados financieros destinada a formación externa del personal que ascenderá a un importe equivalente al 0,5% de las ventas totales de cada uno de los años siguientes.

7.4 SERVICIOS A SUBCONTRATAR

Los servicios que se subcontratarán serán los siguientes:

- Servicios contables, legales y laborales.
- Servicios de Marketing.
- Mantenimiento de equipos.

7.5 VARIOS

La compañía tendrá una serie de normas relacionadas con diversos temas que se exponen a continuación:

a) Política de vacaciones

Las vacaciones a que tendrá derecho cada uno de los trabajadores será de 22 días laborales.

Los dependientes tendrán que ponerse de acuerdo en las vacaciones de todos para que se puedan cubrir los puestos del personal que se encuentra de vacaciones. Las vacaciones no se podrán tomar en temporadas altas tales como Navidad y temporadas de rebajas. El plan de vacaciones se discutirá a principios de año, y solo podrá cambiarse si un trabajador se pone de acuerdo con otro y se intercambian el turno de vacaciones.

El resto del personal no tendrá problema en cogerse las vacaciones en la época en que corresponda, pero en el caso de los administrativos no podrán cogerse las vacaciones a la vez.

b) Política de dietas y gastos

Esta política será de aplicación a todo empleado que deba desplazarse por motivos de trabajo ya sea por España y por el extranjero.

Se establecerán como políticas de dietas y gastos los importes establecidos en el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas como aquellos que se encuentran exentos de tributación vigentes en cada año, a excepción de los referidos a los gastos de kilometraje.

Se entregarán un teléfono móvil de empresa al Director General, Director de Logística, al Encargado de tienda y al Director de Catálogo. A priori esos gastos serán satisfechos por la compañía sin límite alguno. En caso en que existieran numerosas llamadas los días no laborables y en horas no laborables se prevé la posibilidad de que se pueda revisar la política en ese tema en cuestión.

El resto de políticas de la empresa en dietas y gastos serán las siguientes:

Gastos de locomoción

Se pagarán todos los gastos de locomoción utilizados por el empleado, pero para ello tendrá que hacer lo siguiente:

- En los casos de transporte público, solicitar que se emita una factura o documento que justifique el gasto a nombre de ALKEMY.
- En los casos de transporte privado, hasta la cantidad máxima de 0,33 Euros por Kilómetro recorrido. El desplazamiento tiene que ser justificado, y podrán añadirse también los gastos de peaje y aparcamiento.

Gastos de manutención y estancia

Se pagarán todos los gastos de manutención y estancia en los que incurran nuestros empleados por motivos de su desplazamiento, en los siguientes casos:

- Cuando el gasto se produzca en municipio distinto al del centro de trabajo y del de residencia habitual.
- Cuando los gastos de alojamiento y manutención se efectúen en establecimientos de hostelería,
- Se acredite el día, lugar y motivo del desplazamiento.
- Los gastos de alojamiento no tendrán límite alguno, bastará con que exista una factura que lo acredite. Los hoteles serán elegidos por el personal administrativo de acuerdo a las directrices generales establecidas por la Dirección General.
- Los gastos de manutención tendrán un límite que será diferente según se duerma o no fuera de casa, y si se trata del extranjero o de España. Los límites serán los siguientes:
 - Si se duerme en el lugar que se ha visitado: 53,34 Euros si es España o 91,35 Euros si es en el extranjero.
 - Si no se duerme en el lugar que se ha visitado: 26,67 Euros si es España o 48,08 Euros si es en el extranjero.

c) Horarios de trabajo

El personal de la empresa tendrá diferentes horarios según el tipo de trabajo que desempeñe.

1.- Director General, Director de Catálogo, Ayudante de Catálogo, Director Financiero y de Administración, Diseñadores Gráficos, Responsable de informática, Personal Administrativo, Director de Marketing, Director de RRHH y Responsable de Marketing

El Director General, el Director de Catálogo, Ayudante de Catálogo, el Director Financiero y de Administración cuando se incorpore al tercer año, los Diseñadores Gráficos, el Director de Marketing, el Director de RRHH, el Responsable de Marketing y el Responsable de Informática tendrán un horario de 9,00 a 14,00 y de 15,00 a 18,00 de lunes a viernes.

El tercer año de actividad habrá un Ayudante de Catálogo contratado a media jornada, que tendrá un horario de 9 a 15,00.

El personal administrativo a partir del tercer año serán dos personas y realizarán dos turnos diferentes para que no interrumpan el trabajo y serán los siguientes:

- Personal admin. 1: tendrá un horario de 9 a 13,30 y de 14,30-18,00
- Personal admin. 2: tendrá un horario de 9,30 a 15,00 y de 16,00 a 18,00

2.- Director de Logística y Encargado de tienda

El Director de Logística y el Encargado de tienda tendrán un horario de 10,00 a 14,00 y de 16,00 a 20,00.

Los sábados y los festivos que se abran las galerías tendrán que tener el teléfono disponible por si surgiera algún problema con alguna de las galerías.

3.- Dependientes

Los dependientes tendrán una semana un turno de 6 horas y otra semana de 6 horas y media. El turno de cada uno será el que se elija desde el principio o el de mañana o el de tarde. Excepcionalmente se podrá cambiar por causas justificadas, siempre que un compañero pueda realizar el cambio.

Los horarios serán los siguientes:

- Turno de mañana: horario de 10:00 a 16:00h, o de 10:00 a 16:30h de lunes a sábado.
- Turno de tardes: horario de 15:30 a 22:00h, o de 16:00 a 22:00h de lunes a sábado.

Los turnos se solapan media hora para que haya comunicación entre los dependientes que trabajan en cada una de las galerías. Uno de los turnos realizará menos horas a la semana, horas que se podrán utilizar para cubrir posibles bajas de otros compañeros y domingos de apertura en el resto de las galerías. En el caso en que se tengan que realizar más horas de las establecidas para cubrir los horarios de los centros comerciales, los dependientes tendrán que realizar horas extras, las cuales serán pagadas, de acuerdo con lo establecido en la normativa aplicable.

El trabajo se desempeñará la mayoría de los días en el mismo centro de trabajo, pero podría haber algún día que el personal tenga que desplazarse a otro centro comercial para cubrir alguna baja o algún período vacacional.

En la central habrá tres personas una de ellas será la que se realice una labor de soporte a otras galerías en ocasiones excepcionales, en vacaciones y por lo tanto su horario será un poco más flexible.

El Encargado de tienda también realizará labor de apoyo en momentos puntuales en que se den circunstancias muy excepcionales.

8. PLAN FINANCIERO

A continuación se presentan los supuestos sobre los que se sustenta el diseño y proyección de los estados financieros de ALKEMY, indicando en cada caso las consideraciones tenidas en cuenta para proyectar los valores a lo largo del período de análisis.

8.1 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO ALKEMY

Para calcular la viabilidad económica del proyecto ALKEMY, hemos basado nuestro análisis en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los flujos de caja generados durante los cinco primeros años de actividad.

Para el cálculo del Flujo de Caja Libre generado por nuestro negocio, hemos tomado en cuenta los apartados siguientes:

- el EBITDA generado durante los 5 primeros años de actividad, es decir el resultado operativo que genera la actividad de ALKEMY
- el pago del impuesto sobre sociedades
- el CAPEX de mantenimiento
- el incremento del fondo de maniobra

Teniendo en cuenta todos estos parámetros, el Flujo de Caja Libre generado por ALKEMY durante los 5 primeros años de actividad es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		-291.043	110.537	529.167	622.821	1.308.565
Impuesto de sociedades		0	0	44.022	164.126	378.737
CAPEX de mantenimiento					71.200	79.500
Incremento fondo de maniobra			53.924	50.539	76.917	64.218
Flujo de caja libre	-400.000	-291.043	56.613	434.606	310.578	786.111

Se nota una mejora significativa en el Flujo de Caja Libre a partir del cuarto año, una vez consolidada la actividad con un número relevante de franquicias.

Teniendo en cuenta una tasa de descuento del 12%, el cálculo de la VAN y de la TIR es el siguiente:

VAN	301.833
TIR	26%

La importancia de la TIR es sobre todo debido a nuestro modelo de negocio. En efecto, las franquicias nos generan desde el tercer año unos ingresos sin que por eso tengamos que invertir o incurrir en más gastos significativos.

Tanto la VAN que representa 301.833 euros como la TIR del 26% demuestran que ALKEMY es un proyecto muy rentable desde un punto de vista económico y por lo tanto es un negocio viable. Estimamos que alcanzaremos el **Payback durante el cuarto año de**

actividad. Se prevé también una **distribución de dividendos** de 30.000 euros el tercer año, de 250.000 euros el cuarto año y de 500.000 el quinto año.

8.2 PLAN FINANCIERO

8.2.1 CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

INGRESOS

Ingresos de explotación

La procedencia de los ingresos de explotación es la siguiente y se desglosa en el Plan Comercial expuesto en el Plan de Marketing:

- Ingresos procedentes de ventas en galerías propias: son los ingresos que proceden de las ventas de los productos y servicios que ALKEMY ofrece directamente a través de las galerías que tiene en propiedad, es decir: obras originales, obras seriadas y enmarcación.
- Canon de las franquicias: como ya se ha expuesto en capítulos anteriores, las franquicias tienen que pagar un canon de entrada, que asciende a un importe de 6.000 Euros por franquicia.
- *Royalties de las franquicias*: se ha establecido el pago de unos royalties del 8 % de las ventas que tenga cada una de las franquicias ALKEMY.
- *Fondo de publicidad*: se ha establecido el pago de un fondo de publicidad por parte de la franquicia que asciende al 4% de las ventas registradas.

Otros ingresos

Con el fin de dotar a ALKEMY de los últimos avances tecnológicos, se prevé cambiar al cuarto año de existencia los centros de impresión y el hardware de las galerías y de la central. Estos activos serán vendidos a valor contable. Por lo tanto, no figurarán en las cuentas de pérdidas y ganancias pero si en los flujos de caja.

COSTES

Con el fin de poder proyectar correctamente los diferentes costes, hemos tenido en cuenta la siguiente opción de tasa de inflación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,0500	1,0460	1,0450	1,0420	1,0400

Costes de ventas.

Dentro de los costes de ventas se pueden diferenciar los siguientes gastos:

- *Coste de Ventas Obras originales:* El coste de venta de obras originales es el importe que paga Alkemy por la compra del cuadro al artista para vendérselo posteriormente a su cliente. El mencionado importe se ha calculado partiendo del número de obras originales vendidas por su precio medio compra. El precio medio se calcula de acuerdo a las directrices establecidas en el apartado del Plan de Marketing 5.3.3. precios de compra.
- *Coste de venta obras seriada:* se calcula basándose en el coste estándar de impresión de un cuadro seriado más el coste del embalaje estimado en 20 céntimos de euro.

Coste de materias prima por cuadro seriado (año1)

Materia Prima	Coste
Lienzo	20,00
Bastidor	4,00
Material accesorio	1,50
Tinta	6,55
Coste unitario total	32,05

- *Coste de venta enmarcación:* este coste se ha calculado multiplicando el número de cuadros enmarcados especificado en el Plan Comercial expuesto en el Plan de Marketing. Se ha estimado que el 90% de las efectuadas se realizarán internamente. El coste medio del marco se ha calculado sobre un precio de 3,5 Euros el metro lineal, y una medida estándar por cuadro de 3 metros lineales de media, lo que hace para el primer año un coste medio de 10,5 Euros, importe que aumentará cada año en función del IPC.
- *Servicios de enmarcación subcontratado:* la enmarcación del 10% restante de las obras a enmarcar será realizada por una empresa subcontratada. Los costes de enmarcación se componen de una parte fija de 500 euros mensuales (incluyendo la recogida y entrega), más una parte variable que se calcula a un precio de 15 euros por metro lineal.
- *Gastos logística obras originales:* se ha estimado que los gastos de logística de los cuadros originales (incluidos seguros, transporte, exposición) asciende a 75 euros por cuadro.
- *Royalties obras seriadas:* este coste se refiere a los royalties que se pagarán a los artistas de obras seriadas por la venta de sus obras. El porcentaje establecido se ha fijado en un 5% sobre el precio de venta.

Gastos de explotación

Los mencionados gastos de explotación se pueden desglosar de la siguiente manera:

- *Gastos de Marketing*: son los gastos explicados en el Plan de Marketing y representan el 20% de las ventas el primer año, el 8% el segundo año y el 7% el tercer año, y entre el 12 y el 14% los años cuatro y cinco
- *Gastos de estructura*. Dentro de los gastos de estructura se han incluido los siguientes gastos:
 - *Gastos de arrendamiento de las galerías en propiedad*: ver el apartado Plaza del Plan de Marketing
 - *Gastos de alquiler de la sede central*: ver el apartado Plaza del Plan de Marketing.
 - *Gastos de creación y mantenimiento de la página web*: ver el apartado Plaza del Plan de Marketing
 - *Gastos de servicios generales*. se entiende que cada una de las galerías tendrá un gasto aproximado anual de 6.000 Euros por este concepto, pudiendo incluir dentro de él, el gasto de luz, agua, telecomunicación, servicio de limpieza, mantenimiento de las impresoras...etc.
 - *Gastos por servicios legales*: por la llevanza de la contabilidad, la preparación y presentación de declaraciones tributarias, y gastos por la llevanza y presentación de los libros ante el Registro Mercantil correspondiente.
 - *Gastos consultora de Recursos Humanos*: se contratarán los servicios de una consultora de Recursos Humanos, que será quién realice la contratación de los mandos intermedios y altos mandos de la compañía y quien realice la selección de los posibles candidatos para el resto de los puestos.
 - *Gastos por el pago de las cuotas de renting de las furgonetas* que serán utilizadas por el Director de Logística a partir del primer año y por el Encargado de tienda de Alkemy a partir del segundo año.
 - *Gastos para cubrir posibles contingencias*: se ha incluido el primer año un 1% de los ingresos por ventas en galerías propias, y un 2% para los años siguientes
- *Gastos varios*: se ha incluido un importe anual de 5.000 Euros para gastos que se puedan plantear todos los años de forma recurrente en la central.
- *Gastos de personal*: Los gastos de personal se han extraído del desglose contenido en el Plan de Recursos Humanos.
- *Amortización*: Se han registrado las amortizaciones asociadas con las inversiones que se realizan cada uno de los años. El plazo de amortización varía de unos elementos a otros, siendo los plazos utilizados los siguientes:

Plazo de amortización

Software de gestión	3
Aplicación Catálogo	3
Hardware para tiendas	4
Equipos informáticos sede central	4
Obras de mejora en Tiendas	7
Obras Sede central	7
Centro de impresión	4
Utensilios	8
Mobiliario tienda	10
Mobiliario sede central	10

Gastos financieros

- *Ingresos financieros*: son los intereses cobrados de las inversiones temporales realizadas con nuestros excedentes de tesorería. Se ha estimado una tasa de interés del 4%
- *Comisión bancaria Tarjeta crédito*: Una que es la derivada del pago de nuestros clientes con tarjetas de crédito. Hemos supuesto que el 75% de las compras que se realicen en nuestras galerías se pagarán con tarjeta de crédito, y sobre esas compras el banco nos cobrará una comisión del 2%.
- *Gastos financieros*: Los gastos derivados de los préstamos otorgados por nuestros bancos. Se ha considerado que el pago de los intereses será de un 6,75% el primer año de actividad y el resto de los años de un 7%.

Impuesto sobre sociedades

Se ha incluido los primeros años un derecho de crédito por la generación de bases imponibles negativas en el Impuesto sobre Sociedades que serán compensadas en los quince años siguientes. El tipo impositivo del Impuesto sobre Sociedades que se ha utilizado es del 25% que es el tipo impositivo vigente a partir del 2009 para las sociedades de nueva constitución y del 30% a partir del año 3 de actividad.

Derivado de las hipótesis mencionadas, la proyección de las cuentas de Pérdidas y Ganancias de ALKEMY por los 5 primeros años de actividad es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
Ventas tiendas propias	800.982	2.536.780	3.448.175	4.127.402	4.895.382
Canon de franquicias	0	24.000	30.000	30.000	36.000
Royalties de las franquicias	0	173.737	428.058	753.553	1.205.285
Fondo de publicidad	0	86.868	214.029	376.776	602.642
Subvención	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	800.982	2.821.385	4.120.263	5.287.731	6.739.309
COSTES DE VENTA					
Coste de venta Obras originales	87.912	278.741	375.033	432.853	498.619
Coste de venta Obras seriadas	130.613	428.078	593.177	700.664	818.731
Coste de venta enmarcación	32.387	105.954	146.586	172.935	201.915
Gastos Logística Obras originales	21.600	65.475	84.300	93.375	103.425
Servicio subcontratado Enmarcación	21.422	74.954	99.803	112.350	126.150
Royalties sobre ventas seriadas	23.288	72.968	97.597	117.311	139.308
Ajuste FIFO	0	-156	-266	-259	-257
TOTAL COSTES DE VENTA	317.221	1.026.015	1.396.230	1.629.229	1.887.892
MARGEN OPERATIVO	483.761	1.795.370	2.724.033	3.658.501	4.851.417
GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Marketing	160.196	225.711	288.418	634.528	943.503
Estructura	266.052	691.397	840.828	1.011.176	1.107.002
Personal	336.541	729.674	1.013.896	1.328.065	1.418.916
Amortización	33.237	70.514	76.943	71.227	69.302
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	796.026	1.717.295	2.220.086	3.044.996	3.538.723
BENEFICIO OPERATIVO	-312.266	78.075	503.946	613.506	1.312.694
RESULTADO FINANCIERO					
Ingresos financieros	0	0	5.000	8.800	26.000
Comisión bancaria Tarjeta crédito	12.015	38.052	51.723	61.911	73.431
Gastos financieros	25.447	34.308	23.808	13.308	2.808
RESULTADO FINANCIERO	-37.461	-72.359	-70.530	-66.419	-50.238
BAI	-349.727	5.715	433.416	547.087	1.262.456
Impuesto de sociedades	-87.432	1.429	130.025	164.126	378.737
BENEFICIO NETO	-262.295	4.287	303.391	382.961	883.719
RENTABILIDAD BRUTA	-33%	0%	7%	7%	13%
EBITDA	-291.043	110.537	529.167	622.821	1.308.565

A partir del segundo año de actividad, el EBITDA presenta resultados positivos.

8.2.2 BALANCE

ACTIVO

Alkemy estará dotada de una estructura de activos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de la actividad que se va a ejercer. Los parámetros tenidos en cuenta para construir el activo de la compañía son los siguientes:

- **Activo Fijo:** se han incluido todos los bienes necesarios para el desarrollo de la actividad, valorados a su precio de adquisición y disminuido de las amortizaciones acumuladas.
- **Existencias materias primas - Obras Seriadas:** se valora el stock de materia prima al coste medio ponderado. Se ha estimado un stock de seguridad por galería equivalente a dos semanas de producción de obras seriadas
- **Existencias materias primas - Enmarcación:** se valora el stock de materia prima al coste medio ponderado. Se ha estimado un stock de seguridad por galería equivalente a 2 semanas de ventas
- **Existencias productos terminados:** se valora el stock de productos terminados al coste medio ponderado. Se estima que el stock final de obras seriadas por galería es de 35 cuadros.
- **Clientes:** el periodo medio de cobro de nuestros clientes que pagan vía tarjetas bancarias se ha estimado a 5 días. Por lo tanto, las cuentas a cobrar de nuestros clientes directos representan 5 días de nuestras ventas de diciembre.
- **Clientes de franquicias:** el periodo de cobro de los royalties y fondo de publicidad es de 30 días y se pagan trimestralmente. Por lo tanto, las cuentas a cobrar de nuestros franquiciados asciendan al pago de los royalties y fondo de publicidad del cuarto trimestre del año.
- **Crédito fiscal:** Se registra en los años en que existen pérdidas del ejercicio un crédito fiscal por el Impuesto sobre Sociedades, que será utilizado en el momento en que la sociedad comience a tener beneficios.
- **IVA a compensar:** Se incluye en el balance el derecho de compensación que surge frente a la Hacienda Pública por haber excedido el importe de las cuotas de IVA soportadas en el ejercicio de la actividad sobre el importe de las cuotas de IVA repercutidas. Derecho de compensación que es ejercido en ejercicios posteriores.
- **Inversiones temporales:** nuestro excedente de tesorería se invierte a una tasa de interés prevista del 4%. A partir del cuarto año, se prevé generar mucha tesorería debido entre otras cosas a la diferencia entre nuestro periodo de cobro y nuestro periodo de pago y la entrada en actividad de las franquitas.
- **Tesorería:** hemos estimado que necesitamos una tesorería neta de 150.000 euros el primer, segundo y tercer año, 250.000 euros el cuarto y el quinto año. Este reparto se ha decidido en función de las inversiones a acometer durante el ejercicio siguiente y de la estacionalidad de las ventas que generan unas necesidades de tesorería más importantes durante los primeros meses del año.

PASIVO

El pasivo de la compañía se ha creado en base a los siguientes supuestos:

- **Capital social:** Se ha incluido como aportación inicial de los socios un importe total de 400.000 euros.
- **Reserva legal:** En el momento en que las pérdidas generadas en años anteriores han sido totalmente compensadas con beneficios de años posteriores se ha

procedido a dotar la reserva legal correspondiente, la cual deberá alcanzar al menos el 20% del importe del capital social de la compañía.

- **Reserva voluntaria:** Una vez que se ha dotado el importe que cubre la reserva legal, se han repartido beneficios procediendo a la correspondiente dotación de la reserva voluntaria.
- **Beneficio neto:** El beneficio de cada ejercicio es el resultado extraído de la cuenta de pérdidas y ganancias que es la diferencia entre los ingresos y los gastos del ejercicio.
- **Pérdidas acumuladas:** En este apartado se han incluido las pérdidas generadas en años anteriores, hasta que las mismas sean compensadas con los beneficios conseguidos en los siguientes ejercicios.
- **Préstamos:** En este apartado se incluye el importe de los préstamos concedidos por las entidades financieras.
- **Proveedores:** el periodo medio de pago a los proveedores se ha estimado a 30 días.
- **IVA a ingresar.** Es el resultado de la diferencia entre el IVA repercutido por la compañía en cada ejercicio, menos el IVA soportado, y menos el IVA pendiente de compensar de ejercicio anteriores.
- **Deuda por Impuesto sobre Sociedades:** Solo se genera en el momento en que existe beneficio del ejercicio y se hayan compensado las bases imponibles negativas generadas en años anteriores.
- **Dividendos a pagar:** se recoge en este apartado los dividendos provenientes de la distribución de los resultados del ejercicio terminado y que se pagarán efectivamente el año siguiente.

De acuerdo con las directrices mencionadas el Balance de esta compañía proyectado a cinco años será el siguiente:

Año 1
Año 2
Año 3
Año 4
Año 5

ACTIVO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	227.063	290.549	214.805	194.529	188.789
TOTAL ACTIVO FIJO	227.063	290.549	214.805	194.529	188.789
Existencias MP - Obras seriadas	15.980	20.952	23.580	27.853	32.546
Existencias MP - Enmarcación	3.886	5.190	5.863	6.917	8.077
Existencias PT	3.386	5.903	6.169	6.428	6.685
Clientes	63.878	97.108	131.996	157.997	187.395
Clientes de franquicia	0	169.289	380.831	622.526	939.544
Crédito fiscal	87.432	86.003	0	0	0
IVA a compensar	36.167	0	0	0	0
Inversión temporal	0	0	125.000	220.000	650.000
Tesorería	150.000	150.000	203.595	254.916	250.156
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	360.729	534.445	877.035	1.296.637	2.074.403
TOTAL ACTIVO	587.792	824.994	1.091.840	1.491.166	2.263.192

PASIVO

Capital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reserva legal	0	0	0	4.538	42.834
Reserva voluntaria	0	0	0	10.844	105.509
Beneficio neto	-262.295	4.287	303.391	382.961	883.719
Pérdidas acumuladas	0	-262.295	-258.009	0	0
RECURSOS PROPIOS	137.705	141.991	445.382	798.343	1.432.062
Préstamos	376.986	490.110	340.110	190.110	40.110
PASIVO A LARGO PLAZO	376.986	490.110	340.110	190.110	40.110
Proveedores	73.101	186.100	241.125	312.773	376.079
IVA a ingresar	0	6.792	21.200	25.813	36.204
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	44.022	164.126	378.737
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0
PASIVO A CORTO PLAZO	73.101	192.893	306.347	502.712	791.020
TOTAL PASIVO	587.792	824.994	1.091.840	1.491.166	2.263.192

8.2.3 MOVIMIENTOS DE TESORERÍA

El flujo de caja de la compañía de acuerdo con los parámetros expuestos a la hora de realizar el Balance y pérdidas y ganancias es el siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE ENTRADA					
Cobros ventas tiendas propias	865.261	2.909.435	3.964.995	4.761.785	5.649.244
Cobros del canon	0	27.840	34.800	34.800	41.760
Cobros de franquicias	0	133.013	533.280	1.069.486	1.780.178
Cobros de subvención	0	0	0	0	0
Cobros de intereses	0	0	5.000	8.800	26.000
Cobros venta inmovilizado	0	0	0	20.250	15.938
Capital social	400.000	0	0	0	0
Principal de préstamo	376.986	113.124	0	0	0
TOTAL FLUJO DE ENTRADA	1.642.247	3.183.412	4.538.076	5.895.121	7.513.120
FLUJOS DE SALIDA					
Pagos a proveedores	816.297	2.151.222	2.878.666	3.733.754	4.512.322
Pagos a proveedores de inversión	301.948	155.440	1.392	82.592	92.220
Pagos de intereses	25.447	34.308	23.808	13.308	2.808
Impuesto de sociedades	0	0	0	44.022	164.126
Salarios	336.541	729.674	1.013.896	1.328.065	1.418.916
Comisión Tarjeta bancaria	12.015	38.052	51.723	61.911	73.431
Devolución de préstamos	0	0	150.000	150.000	150.000
IVA a pagar	0	74.716	239.995	305.149	424.058
Dividendos	0	0	0	30.000	250.000
TOTAL FLUJO DE SALIDA	1.492.247	3.183.411	4.359.480	5.748.801	7.087.880
GESTIÓN DE LA TESORERÍA					
NETO DE TESORERÍA	150.000	1	178.595	146.320	425.240
SALDO TOTAL DE TESORERÍA	150.000	150.000	328.595	474.916	900.156
INVERSIONES TEMPORALES			125.000	220.000	650.000
SALDO NETO DE TESORERÍA	150.000	150.000	203.595	254.916	250.156

El saldo de tesorería será el importe que se ha incluido en el balance en concepto de tesorería.

La generación de fondos positivos de caja a partir del tercer año, nos permite devolver parte del principal de la deuda a partir del tercer año de actividad.

8.2.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Con el fin de llevar a cabo nuestro proyecto, se han definido dos tipos de fuentes de financiación:

- Capital social: tal y como hemos mencionado anteriormente, hemos fijado un capital social de 400.000 euros.
- Financiación externa con bancos de 376.000 euros el primer año y 113.000 euros el segundo año. Se ha estimado un tipo de interés del 5,75% el primer año y de 6% los cuatros años siguientes. Se estima que a partir del tercer año, se empezará a amortizar el préstamo a razón de 150.000 euros al tercer año, 150.000 al cuarto año y 150.000 euros al quinto año.

8.3 RATIOS

En este apartado, hemos realizado el análisis financiero de ALKEMY, basándonos en los ratios de liquidez, de solvencia, de endeudamiento y de rentabilidad.

8.3.1 RATIOS DE LIQUIDEZ

Este ratio nos permite evaluar si ALKEMY tiene la capacidad suficiente como para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez general (AC/PC)	4,93	2,77	2,86	2,58	2,62
Ratio de liquidez inmediata (AC-Ex)/PC	4,62	2,60	2,75	2,50	2,56

En el primer año, ALKEMY tiene un ratio de liquidez importante. En efecto, la compañía se beneficia de la existencia de importes significativos de crédito fiscal, de IVA a compensar y un fondo de tesorería de 150.000 euros, lo que provoca unos ratios de liquidez general e inmediata más altos que los años siguientes. En el segundo año, este ratio disminuye debido básicamente al aumento de las cuentas a pagar. Durante los años siguientes, y coincidiendo con la apertura de las franquicias, este ratio se recupera positivamente. Durante los 5 años de proyección, ALKEMY goza de un **ratio de liquidez excelente**.

8.3.2 RATIO DE SOLVENCIA

Este ratio nos permite evaluar si ALKEMY tiene la capacidad suficiente para hacer frente a todas las deudas contraídas con terceros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de solvencia (ATR/PE)	1,31	1,21	1,69	2,15	2,72

En el año 2, notamos una disminución del ratio debido principalmente al aumento de la financiación externa. No obstante, cuando ALKEMY empieza a amortizar el principal del préstamo (a partir del tercer año), el ratio va mejorando, lo que nos indica que la solvencia de la compañía es mejor cada año. Además, el aumento importante de la tesorería a partir del cuarto año contribuye de manera importante a consolidar este ratio. Al final del quinto año, los activos representan 2,7 veces la deuda contraída con externos. **ALKEMY es por lo tanto una empresa muy solvente.**

8.3.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Este ratio mide la capacidad de ALKEMY para hacer frente a sus deudas (tanto a corto como a largo plazo) con sus fondos propios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de apalancamiento (PE/RP)	3,27	4,81	1,45	0,87	0,58

Durante los dos primeros años de actividad, los fondos propios de la compañía se ven minorados en los resultados negativos que se obtienen, circunstancia que hace que el ratio de endeudamiento del segundo y tercer año sea muy importante. No obstante, a partir del tercer año, gracias a la generación de mayores beneficios y a la amortización del principal de los préstamos, el ratio va disminuyendo a partir del cuarto año.

Aunque hasta el año 3, nuestro nivel de endeudamiento es elevado (situación normal en un negocio de recién creación), el apalancamiento de los años 4 y 5 es muy bueno.

8.3.4 RATIOS DE RENTABILIDAD

El ROA pone en relación el beneficio obtenido por la empresa con el tamaño de su balance. Mide si el tamaño creciente de la empresa va acompañado del mantenimiento de sus niveles de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad. De la misma forma, se analiza si la rentabilidad económica es debido a una alta rotación en las ventas o a unos márgenes altos.

EL ROE mide el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus fondos propios, es decir, de los fondos que los accionistas tienen comprometidos en la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (Bº + intereses)/AT	-0,40	0,05	0,30	0,27	0,39
Margen (Bº+int)/ventas	-0,30	0,01	0,08	0,07	0,13
Rotación (Ventas/AT)	1,363	3,420	3,774	3,546	2,978
ROE (beneficio/RP)	-1,90	0,03	0,68	0,48	0,62

Debido a los resultados negativos registrados durante los dos primeros años de actividad, los ratios de rentabilidad han de estudiarse a partir del año 3.

Se nota una mejora significativa en el ratio ROA entre el año 3 y 5 debido principalmente a la entrada de las franquicias y el aumento de los beneficios. En efecto, la aportación económica de las franquicias no se acompaña de un aumento proporcional de los activos de la empresa. Por lo tanto, esto genera un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y un aumento del ratio. El negocio pasa de ser basado en la rotación (año 1, 2 y 3) a ser un negocio basado en el margen.

Al año 5, el beneficio obtenido representa en 62% de los recursos propios de la empresa, lo que significa, tal y como hemos visto anteriormente con el cálculo de la VAN y la TIR que ALKEMY es un negocio muy rentable. Esta rentabilidad de ALKEMY se demuestra aquí con el hecho que el ROE sea superior al ROA durante todos los años.

8.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los estados financieros calculados, así como los flujos de caja, constituyen el escenario base del análisis de viabilidad del proyecto.

A continuación se plantean dos escenarios de comportamiento alternativos, un escenario Pesimista y un Escenario Optimista, independientemente que consideremos que hemos sido muy conservadores a la hora de crear el Escenario Base.

8.4.1 ESCENARIO PESIMISTA

Las directrices de partida del escenario pesimista son básicamente las siguientes:

- Reducción de un 15% de las ventas previstas
- Reducción de un 10% en el precio de venta de los cuadros seriados el año 1 y 2.
- Reducción del número de franquicias abiertas en un 20%, siendo un total de 15 franquicias en el quinto año.
- Aumento del capital social el año 2 con el fin de evitar fondos propios negativos

Los resultados partiendo de este escenario pesimista serían los siguientes:

Cálculo de la rentabilidad

Teniendo en cuenta una tasa de descuento del 12%, la VAN y la TIR son las siguientes:

VAN	151.644
TIR	3%

Los resultados mejoran sensiblemente con la entrada de las franquicias. Aunque la TIR sea baja (3%), se nota una mejora importante en los años siguientes, una vez las franquicias implantadas y se prevé que alcance unos niveles de rentabilidad apropiada en 8 años.

Análisis de los principales ratios:

Ratios de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez general (AC/PC)	5,70	2,95	2,92	3,29	3,13
Ratio de liquidez inmediata (AC-Ex)/PC	5,38	2,78	2,78	3,15	3,06

Ratio de solvencia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de solvencia (ATR/PE)	1,38	1,14	1,08	1,52	2,31

Ratio de endeudamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de apalancamiento (PE/RP)	2,65	7,17	12,62	1,92	0,76

Ratios de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (B ⁰ + intereses)/AT	-0,45	-0,27	0,01	0,31	0,39
Margen (B ⁰ +int)/ventas	-0,42	-0,10	0,00	0,08	0,15
Rotación (Ventas/AT)	1,092	2,812	3,697	3,858	2,619
ROE (beneficio/RP)	-1,81	-2,61	-0,47	0,82	0,68

Conclusión

Los resultados del Plan Pesimista muestran que aunque las ventas bajen un 15% comparado a las previstas y aunque alcancemos únicamente el 75% de nuestros objetivos de franquicias, ALKEMY sigue siendo un negocio solvente y rentable, con un PayBack alcanzado durante el quinto año de actividad. Aunque la rentabilidad esté baja los cinco primeros años, pensamos que se alcanzará un nivel aceptable de rentabilidad en los 8 años de actividad.

8.4.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Las directrices de partida del escenario optimista son las siguientes:

- aumento de los precios de venta un 5% a partir del año 3
- aumento de un 10% el número de obras vendidas, tanto originales como seriadas
- 20 franquicias abiertas al año 5

Los resultados obtenidos con el plan optimista muestran una rentabilidad excelente. La aportación dineraria de las franquicias, frente al poco gasto interno y el aumento en el número de obras vendidas tienen un impacto muy positivo en el resultado, lo que nos permite mejorar nuestra partida destinada a los gastos de Marketing y mejorar nuestra política salarial al año 3 de un 3,5%.

Cálculo de la rentabilidad

Teniendo en cuenta una tasa de descuento del 12%, la VAN y la TIR son las siguientes:

VAN	804.409
TIR	44%

En este escenario, la rentabilidad de ALKEMY es excelente. Con una TIR del 53% y una VAN de casi 1,5 millones de euros, el negocio es más que rentable. El Payback se alcanza el tercer año y en este mismo año, empieza a distribuirse dividendos.

Análisis de los principales ratios:

Ratios de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez general (AC/PC)	4,42	1,95	2,46	2,71	2,90
Ratio de liquidez inmediata (AC-Ex)/PC	4,10	1,80	2,37	2,64	2,85

Ratio de solvencia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de solvencia (ATR/PE)	1,39	1,50	2,15	2,74	3,05

Ratio de endeudamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de apalancamiento (PE/RP)	2,57	2,00	0,91	0,61	0,52

Ratios de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (B ^o + intereses)/AT	-0,37	0,14	0,33	0,35	0,41
Margen (B ^o +int)/ventas	-0,23	0,03	0,09	0,12	0,16
Rotación (Ventas/AT)	1,598	4,433	3,710	3,011	2,498
ROE (beneficio/RP)	-1,46	0,34	0,63	0,58	0,65

Conclusión

Las hipótesis elegidas por la elaboración del Escenario Optimista no son inalcanzables y el estudio de los resultados obtenidos a partir de este último demuestran, una vez más, que ALKEMY es un negocio rentable y sólido. La alta rentabilidad obtenida proviene principalmente de nuestras franquicias que nos generan unos ingresos sin generarnos unos gastos importantes complementarios. El PayBack se conseguiría al tercer año de actividad.

8.5. PLAN DE CONTINGENCIA

Con el objetivo de mantener bajo control las variables críticas del negocio, se establecerán parámetros de seguimiento relacionados con las ventas realizadas, el número de franquicias abiertas y la rentabilidad conseguida.

En este Plan de Contingencia, estableceremos las medidas que se tomarán para contrarrestar de la manera más rápida y eficiente posible las desviaciones negativas de las variables críticas definidas, con el fin de evitar la aparición del escenario pesimista anteriormente explicado.

Bajo nivel de venta de nuestros productos

Las medidas que se tomarán si notamos una bajada significativa de las ventas de nuestros productos, tanto de las obras originales, como de las obras seriadas o enmarcación son las siguientes:

Bajada moderada:

- Analizar las necesidades de nuestros segmentos de clientes para intentar averiguar las causas de tal bajada y revisar nuestra segmentación en función del nuevo entorno.
- Revisar el plan de promoción para adecuarlo a la nueva situación y mejorar las acciones de publicidad para ganar en notoriedad y visibilidad
- Potenciar la acción comercial de nuestros vendedores a través de ofertas, promociones y rebajas periódicas.
- Analizar el posible impacto de una bajada de precio sobre el volumen de venta.

Bajada significativa:

- Revisar nuestro portafolio de producto y analizar el posible impacto sobre la venta que tendría la incorporación de nuevas líneas de productos tales como por ejemplo la creación de un catálogo de "obras clásicas" de la pintura internacional sin copyright, impresión en otros soportes físicos que no sea lienzo, etc.
- Si la bajada significativa se produce durante el primer año, se revisará la necesidad de abrir las dos galerías en propiedad que se prevén para el año 2.

Bajo nivel de apertura de galerías en régimen de franquicia

- Revisar nuestra relación con el franquiciado en actividad con el fin de entender de manera más profunda la demanda de este segmento y poder responder de manera más óptima a sus necesidades. Esto nos permitirá fortalecer nuestra relación con los franquiciados. Esta revisión se hará a través de estudios, sondeos y visitas de nuestro Director General y Responsable de Marketing a las distintas franquicias.
- Revisar nuestras acciones de Branding y promoción de la marca con el fin de dar más visibilidad a nuestra oferta. Una parte más importante de nuestro presupuesto de promoción se enfocará al colectivo de los franquiciados potenciales.
- Revisar nuestro modelo de entrega *llave en mano* del proyecto, incrementando el control de los proveedores, para que el cliente franquiciado no tenga que hacerse cargo absolutamente de nada.
- Revisar nuestro modelo de negocio basado en los dos catálogos, uno de obra seriada y otro de obra original, para aumentar la rentabilidad de las franquicias, añadiendo, como hemos visto anteriormente, nuevos productos y posibilidades que permitan con la misma estructura de producción en galería, ampliar nuestras posibilidades de venta. De manera que el cliente pueda traer sus propias imágenes fotográficas, para imprimirlas en una mayor variedad de soportes de impresión.

Baja rentabilidad

La baja rentabilidad es consecuencia de la aparición de uno de los dos factores anteriormente mencionado o bien de la conjugación de los dos. A parte de las medidas anteriormente citadas, se tomarán las medidas siguientes:

- Revisar la estructura organizativa de la empresa con el fin de adecuarla a la nueva situación, sobretodo referente a la plantilla de la Sede Central
- Programa de reducción de costes (sobretodo de los fijos como personal, marketing) y optimización de los recursos existentes
- Posponer el plan de inversión de mantenimiento, retrasándolo de un año.

8.6 RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO

Con unas necesidades de financiación interna (capital social) de 400.000 euros y externa de un poco más de 490.000 euros, ALKEMY obtendrá unos beneficios netos positivos al segundo año. Tras acumular perdidas durante los dos primeros años, los beneficios netos obtenidos durante los años siguientes mejoran continuamente, hasta representar el 13% de nuestros ingresos y unos 883.000 euros. En el segundo año, el EBITDA de ALKEMY pasa a ser positivo, para representar el 19% de nuestras ventas al quinto año.

Durante los dos primeros años, los costes de estructura (sobretodo los costes imputados a la sede central), merman la rentabilidad de las galerías. No obstante, la aportación dineraria de las franquicias tiene un impacto muy positivo en nuestros resultados.

De un punto de vista económico-financiero, los ratios y cálculo de la rentabilidad de ALKEMY muestran unos datos muy positivos, mostrando un negocio muy solvente, que

puede hacer frente a sus deudas (tanto a corto como a largo plazo) y muy poco apalancado al quinto año.

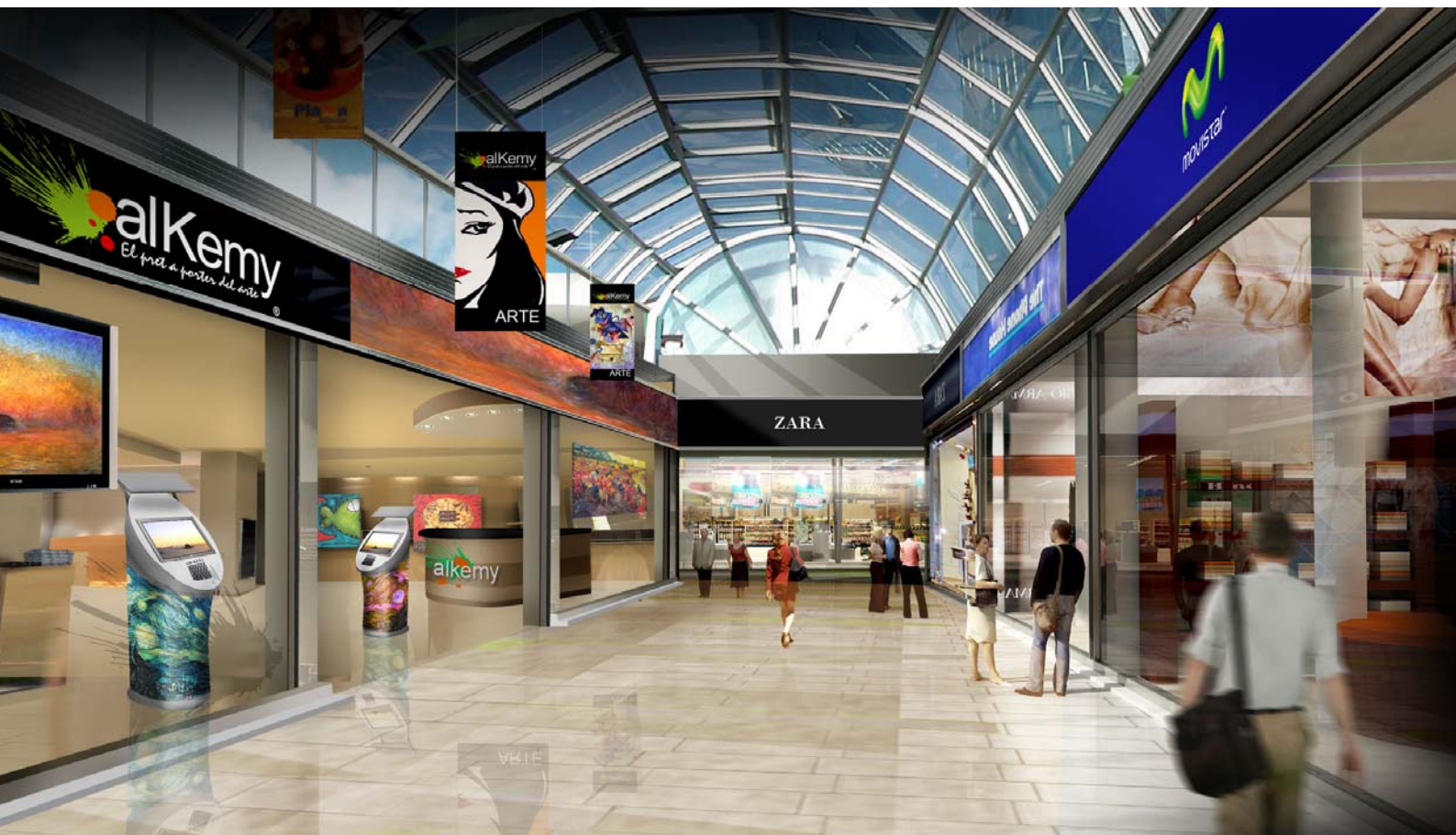
Con una tasa de retorno del 26%, un ROE al 62% y una distribución de dividendos a partir del tercer año (dividendos pagados en el año 4), nuestro negocio es un negocio muy atractivo.

Tras analizar los factores que influyen sobre nuestro proyecto, tanto desde el punto de vista del entorno, del sector, del mercado, de operación, de RRHH y económico-financiero, podemos concluir que **el proyecto ALKEMY resulta viable, rentable y por lo tanto, atractivo para el inversor.**



eoi | escuela
de negocios

Resumen Ejecutivo



-  AMPARO FUENTES
-  BEGOÑA SOLANO
-  RAFAEL DE LA FUENTE
-  RICARDO SANCHEZ
-  YVAN MINOT

¿QUIÉNES SOMOS?

ALKEMY es una red de galerías de arte **en propiedad y franquiciadas** cuya actividad principal es la venta de obra pictórica **original y seriada** a precios asequibles. Se entiende por obra original a la obra de elaboración única y por obra seriada las reproducciones limitadas, numeradas y fieles de obras originales.

Disponemos de dos extensos catálogos en soporte digital y nos apoyamos en el uso de sofisticadas tecnologías de impresión.

ALKEMY nace con la misión de **acercar el arte contemporáneo al público en general**, de llevar la galería al consumidor, mediante la **promoción de nuevos talentos** a través de puntos de venta que conjuguen el ambiente específico de una galería con un mercado de arte a **buenos precios**.

Nuestro objetivo es democratizar el arte, convertirlo en una opción más para la decoración de la casa y la oficina, y nuestros valores se resumen en palabras clave como son:

- **Excelencia**
- **Orientación al cliente**
- **Competitividad en precio**
- **Compromiso con el mundo artístico**

ALKEMY, creada como sociedad limitada, la promueven cinco socios con un capital social de cuatrocientos mil euros.

¿QUÉ NOS DEFINE?

Nuestra idea de negocio

ALKEMY ofrece un modelo de negocio **único, alternativo e innovador**, para la comercialización de obras de arte originales y seriadas, procedentes de artistas noveles y talentos por descubrir. Complementa su oferta con un servicio de enmarcación de cuadros.

Comercializaremos nuestros productos a través de una red de galerías distribuidas principalmente en **centros comerciales** por toda la geografía española, a través de la cual contribuiremos a generar una potente **imagen de marca**. En cada una de nuestras tiendas nuestros clientes encontrarán el mismo producto y servicio, independientemente de donde esta se ubique.

Nuestro **modelo de franquicia** favorecerá el desarrollo del negocio, que partiendo de un número inicial de galerías propias, extenderá su presencia por las diferentes provincias de España buscando acercarnos a nuestro público objetivo en todo el territorio español.

La oferta de ALKEMY se diferencia por:

- Ofrecer al cliente un **extenso catálogo** de obras de arte y un amplio portfolio de proveedores españoles e internacionales.
- Facilitar al cliente una **selección, compra y entrega rápida**.
- Responder a los deseos de nuestros clientes mediante la adecuación de nuestros catálogos a las últimas tendencias y ofreciendo la customización de las obras seriadas. Convertimos de esta manera la compra en una experiencia que sitúa al **cliente en el centro del proceso**, permitiéndole ser el protagonista de la personalización de su propia compra.
- Ofrecer **precios competitivos** en todos nuestros productos.
- Ofrecer un **nivel elevado de calidad** en el servicio y los productos ofertados.
- Estar donde están **nuestros clientes**.

Basándose fundamentalmente en los siguientes **factores claves de éxito**:

Galería ALKEMY



Creación de un **espacio accesible y reconocible** para nuestro público objetivo. Todas nuestras galerías serán diseñadas para el disfrute de nuestros clientes y tendrán una estética propia.

Estilo ALKEMY



Cuidadosa selección de artistas y obras pictóricas, creando relaciones duraderas con proveedores y consolidando la marca ALKEMY en el mundo artístico. La relación con este mundo nos permitirá fidelizar nuestros proveedores y partners, lo que nos permitirá la obtención de más obras artísticas. Queremos que ALKEMY sea un centro de referencia dentro del mundo del arte, consolidando nuestra relación con instituciones artísticas y desde el punto de vista de la promoción, fomentando la imagen de marca.

Catálogo ALKEMY



Elaboración de dos catálogos virtuales diferenciados, uno para obra seriada y otro para obra original. Estos catálogos estarán disponibles desde nuestra página web y desde cualquier punto de venta ALKEMY

Fórmula de venta ALKEMY



Obras en exposición: obras originales y obras seriadas expuestas podrán ser compradas in situ.
Tótems interactivos situados en la tienda cuya herramienta informática permitirá a nuestros clientes:

- Visualizar los catálogos.
- Seleccionar obras originales que no estén expuestas pero sí disponibles en el catálogo.
- Seleccionar obras seriadas y ver las posibles personalizaciones de dichas obras artísticas jugando con los formatos, los tamaños y los colores.

Pantallas digitales de 47", donde se emitirá en bucle una parte selecta del catálogo. Además, permitirá que el vendedor pueda mostrar en mayor tamaño una obra a petición del cliente.

Fórmula de entrega ALKEMY



Obras en exposición, originales y seriadas: la entrega será inmediata.
Obras seriadas: dado que la producción de obras seriadas se realizará en la propia galería, ALKEMY se compromete a imprimir y montar sobre bastidor la obra, en un plazo de entrega estándar de 30 minutos.
Obras originales no expuestas en las tiendas en un plazo no superior a los 5 días. La entrega se podrá hacer o bien en el domicilio del cliente o bien en la propia tienda.

Franquicia ALKEMY



La idea de negocio así como el uso de las nuevas tecnologías hace de nuestro modelo de negocio **un modelo de negocio franquiciable**. La **expansión** a través de la apertura de **franquicias** nos permitirá acercarnos a nuestro público objetivo a nivel nacional. Nuestro modelo de franquicia recoge la esencia de la idea de negocio de ALKEMY, ofreciendo un producto y servicio completamente idéntico en cada una de las galerías. Los niveles de Calidad en todas las franquicias serán iguales, de acuerdo con lo especificado en el Manual de Franquiciado y garantizados por los propios controles realizados por la Dirección de ALKEMY.
Este modelo de expansión responde a nuestro objetivo de estar presente a menor coste en todo el territorio español, **ofreciendo a nuestros franquiciados un modelo de negocio testado, "llave en mano" y rentable.**

Nuestros objetivos estratégicos

Posicionamiento

Dado que nuestra visión es la de conseguir ser la galería de arte de referencia para todos los públicos, desde el primer año se buscará promocionar y conseguir una amplia difusión con el fin de crear imagen de marca y ser los primeros en posicionarnos en la mente del consumidor como el **Pret-a-Porter del Arte**.

Ventas y rentabilidad

Con el objeto de alcanzar las cifras de ventas deseadas en los primeros años, establecer un ritmo adecuado de crecimiento, y poder conseguir la rentabilidad del negocio en un plazo razonable, hemos marcado una serie de objetivos a nivel comercial, operativo y de presencia, que se resumen fundamentalmente en los siguientes:

- Durante los dos primeros años de actividad se abrirán **cinco galerías propias** (las tres primeras en la Comunidad de Madrid) y se procederá a franquiciar **cuatro galerías piloto**.
- A partir del tercer año, una vez **consolidada la imagen de marca** y habiendo definido y depurado el modelo de franquicia, se lanzará la apertura de **nuevas galerías en régimen de franquicia**, a un ritmo de 5 el tercer año, 5 el cuarto y 6 el quinto, llegando a un número de 20 tiendas franquiciadas al quinto año y siendo nuestro objetivo a medio plazo el de 40 al séptimo año del plan.
- Conseguir **crecimiento de ventas totales** de un 15-20% en los primeros años.
- Conseguir **rentabilidad** a partir del tercer año de actividad.
- Desarrollar nuestra **red de contactos** con proveedores de todo el mundo, **ampliando el número de obras** de nuestros catálogos a un ritmo superior al 50% durante los tres primeros años, y manteniendo tasas de crecimiento del 20% a partir de entonces.

VIABILIDAD DEL PROYECTO

Necesidad de financiación

Para poder llevar a cabo nuestro proyecto y hacer frente a las importantes inversiones y otros gastos al arranque del mismo, hemos determinado unas necesidades de financiación en los dos primeros años de actividad de 890.000 euros que se desglosan en:

- **Capital social: 400.000 euros**, de los cuales una parte provendrá de las aportaciones de los promotores del proyecto y otra parte provendrá de uno o varios socios financieros externos.
- **Financiación externa** con bancos o entidades financieras de **377.000 euros el primer año y 113.000 euros el segundo año**. Se estima que a partir del tercer año, se empezará a amortizar el préstamo a razón de 150.000 euros por año.

Rentabilidad del Proyecto ALKEMY

A partir del cálculo del Flujo de Caja Libre generado por ALKEMY en los 5 primeros años de actividad, hemos analizado la rentabilidad del proyecto estudiando tanto el Valor Actual Neto como la Tasa Interna de Retorno.

Flujo de Caja Libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		-291.043	110.537	529.167	622.821	1.308.565
Impuesto de sociedades		0	0	44.022	164.126	378.737
CAPEX de mantenimiento					71.200	79.500
Incremento fondo de maniobra			53.924	50.539	76.917	64.218
Flujo de caja libre	-400.000	-291.043	56.613	434.606	310.578	786.111

En estas condiciones, la **Tasa Interna de Retorno a 5 años alcanza el 26%** y el **Valor Actual Neto** (utilizando una tasa de descuento del 12%) es de **301.833 euros**.

El **período de recuperación** de la inversión (o PayBack) se consigue durante el **cuarto año de actividad**. Además, siendo nuestros accionistas nuestra primera preocupación, se prevé una **distribución de dividendos** desde el tercer año de 30.000 euros, 250.000 euros el cuarto año y 500.000 euros el quinto año respectivamente.

Con estos datos, podemos afirmar que **ALKEMY es un proyecto rentable y atractivo para los inversores** y por consiguiente, consideramos viable su ejecución.

Con el fin de confirmar la viabilidad de este proyecto, hemos contemplado dos escenarios alternativos, uno optimista y otro pesimista, actuando sobre las siguientes variables:

- Número de franquicias abiertas
- Número de cuadros vendidos
- Precio de los cuadros

Los resultados demuestran que ALKEMY es un proyecto sólido y rentable.

	ESCENARIO BASE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
		- Número de franquicias del escenario base. - Aumento del precio de venta en un 5% a partir del 3 ^{er} año. - Aumento de un 10% el número de obras vendidas en tiendas.	- Reducción en un 15% del volumen de ventas. - Reducción en un 20% de las franquicias abiertas. - Reducción de 10% el precio de venta los años 1 y 2.
VAN al quinto año	301.833	804.409	151.644
TIR al quinto año	26%	44%	3%
Pay Back	Durante el 4º año	Durante el 3er año	Durante el 5º año

Para evitar llegar al escenario pesimista y poder detectar de manera temprana posibles incidencias, se ha establecido un mecanismo de control que se basa en el análisis y seguimiento de las variables críticas del proyecto: volumen de venta, número de tiendas abiertas en régimen de franquicia y rentabilidad obtenida. Para seguir dichas variables, se ha elaborado un cuadro de mando integral y un plan de

contingencia para poder responder de manera rápida y eficiente a posibles desviaciones.

ESTUDIO DE MERCADO

Nuestro análisis de mercado ha arrojado las siguientes conclusiones:

- En estos últimos años, se han modificado notablemente los hábitos de compra de los ciudadanos, con la apertura de grandes centros comerciales ubicados en las afueras de las principales ciudades. En 2007, se facturaron en dichos centros comerciales 38.544 millones de euros, un 5,3% más que en el 2006.
- Según la encuesta del INE de 2006 el gasto anual de las familias españolas asciende a 96.432.614.000 Euros. Dentro del total de gastos, se indica que el 6% se dedica a mobiliario, equipamiento del hogar y decoración, lo cual cifra la facturación del sector de mobiliario y decoración en España en unos 5.786 millones de euros anuales.
- En 2006, existían 15,5 millones de hogares y con un ritmo de crecimiento interanual del 3,3% (2,5 veces por encima del crecimiento de la población), debido principalmente a la creación de hogares unipersonales.
- Por otro lado, según el informe publicado por la Unión de Asociaciones de Galerías de España (UAGAE), la facturación del mercado de las galerías de arte en 2007 alcanzó cotas de alrededor de 900 millones de euros anuales.

Nuestro mercado

El mercado del arte y de la decoración es un mercado muy atomizado, con un número dispar de canales de comercialización y con un elevado número de proveedores.

Los canales de distribución más frecuentes para la venta de obras de arte y elementos decorativos son los siguientes:

- Galerías de arte tradicionales
- Empresas que comercializan arte por Internet
- Otros canales de venta de arte
 - Ferias, salones y mercados de arte y artesanía
 - Venta directa del artista
- Empresas de elementos de decoración

ALKEMY decide dirigirse al mercado no atendido por dichos canales, aprovechando las ventajas de cada uno.

En cuanto a nuestra definición de público objetivo, y de acuerdo con los análisis del sector y de mercado realizados, podemos concluir que nuestra oferta se dirige al siguiente segmento de cliente:

- Persona **entre 25 y 64 años**, con especial atención a los que viven solos
- Que vive en zonas urbanas de **más de 100.000 habitantes**
- Con un **nivel de rentas medio, medio alto**
- Que haya terminado **estudios universitarios**
- Que se encuentra **trabajando**
- Que muestra **interés por el arte** en general
- Que frecuenta los centros comerciales para sus compras o durante sus ratos de ocio

NUESTRO DAFO



ESTRATEGIA DE MARKETING

Producto

- Definiremos nuestro producto como toda obra pictórica realizada en materiales diversos incluyendo el manejo de la pintura, el dibujo y técnicas mixtas. Nuestro soporte para la venta de obra original y seriada será tela sobre bastidor hasta una dimensión máxima de 120x120 cm.
- Nuestros proveedores serán pintores noveles y talentos artísticos por descubrir, nacionales e internacionales.
- El estilo de la obra ALKEMY será dinámico y actual y abarcará todas tendencias posteriores al siglo XIX: impresionismo, expresionismo, cubismo, obra abstracta, obra figurativa, etc.
- Todas nuestras obras estarán disponibles en nuestros catálogos y eventualmente estarán expuestas en la propia galería. La fórmula de entrega para la venta tanto en obra original como seriada queda especificada en la descripción de nuestra idea de negocio.
- La obra de arte tendrá un Certificado ALKEMY, que garantizará la autoría, la calidad del producto y en obra seriada la limitación de la tirada y la numeración de la obra.
- Como complemento a la venta de obra pictórica dispondremos de un servicio de enmarcación, con más de 10 modelos estándares en tienda, y con la posibilidad de encargar otros modelos de enmarcación existentes en el catálogo gracias a acuerdos con talleres externos.

Precio

ALKEMY no pretende ser una Galería de Arte low-cost ni tampoco posicionarse como una Galería de Arte tradicional con precios muy elevados y venta de pocas obras.

Nuestra estrategia se basa en los siguientes aspectos:

- Desde el punto de vista de venta, la percepción que el cliente tiene de nuestro precio ha de ser justa y adecuada, en línea con el producto ofertado, que debe cumplir con sus funciones decorativas, tener unas calidades adecuadas y debe ser garantizado.
- Desde el punto de vista de la producción y obtención de la obra, pretendemos que los costes de abastecimiento, personal, gestión, gastos operativos, etc, queden contemplados de manera directa o indirecta en el precio final.
- Respecto a nuestros competidores, estamos en un rango medio de precio, pero nuestro producto y el servicio que ofrecemos hace que el cliente perciba un mayor valor.

El precio medio por obra será el primer año:

En obra original	En obra seriada
405 €	115 €

Plaza

Las galerías ALKEMY son el centro neurálgico de nuestra oferta, ya que son nuestro canal de distribución, el lineal de nuestros productos, el centro de producción y nuestro mayor escaparate publicitario.

Nuestras galerías se ubicarán principalmente en centros comerciales y cumplirán los siguientes requerimientos:

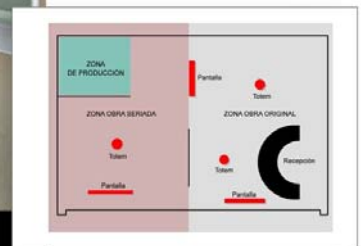
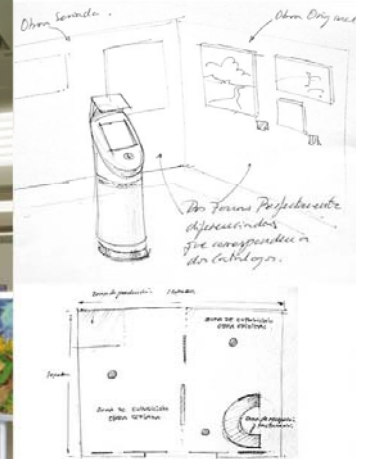
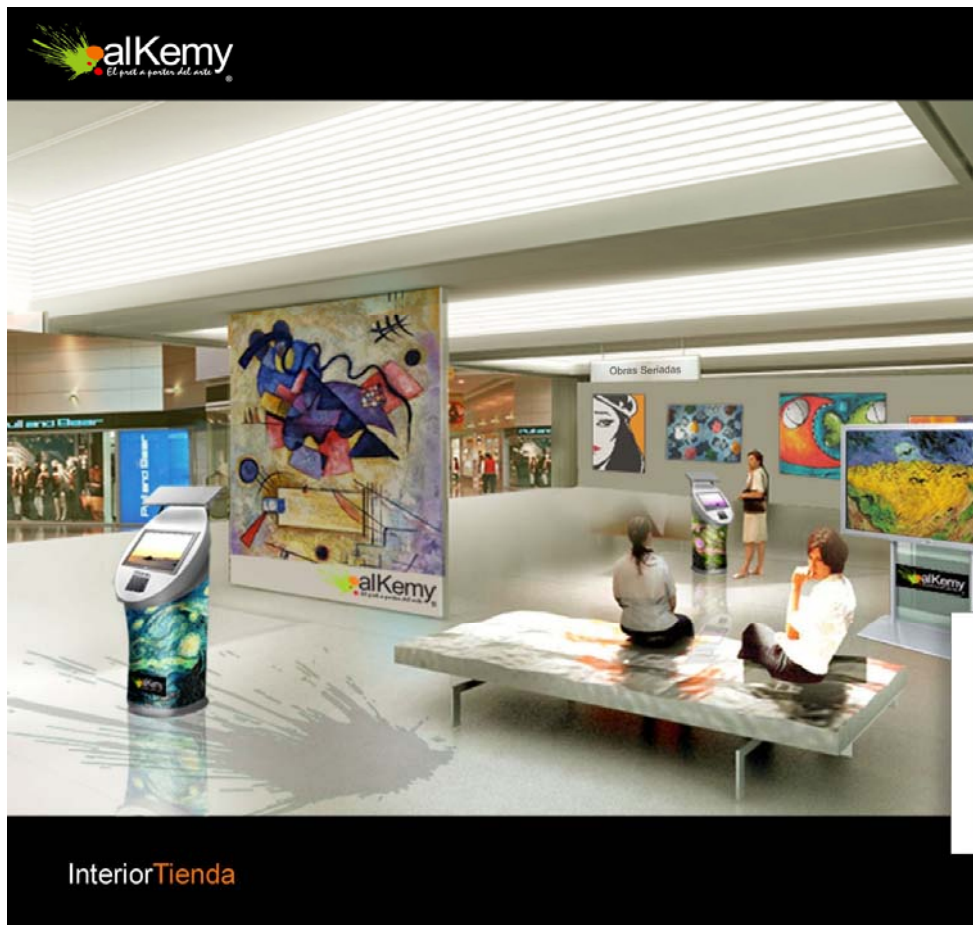
Requerimientos	
Centro comercial	Galería ALKEMY
<ul style="list-style-type: none"> • Deben estar situados en ciudades de más de 100.000 habitantes. • El perfil del público del entorno del centro comercial debe estar alineado con el target de cliente ALKEMY. • Debe tener presencia de locomotoras en el mismo centro comercial, tiendas con gran atracción para el público como grupo Inditex, H&M, Hipercor, Alcampo, etc. • También se valora la presencia de ofertas diferenciadoras en el centro comercial: ocio, restaurantes y cines. • Debe tener buenos accesos y parking. • Debe tener una buena red de transporte público. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tienda tendrá una estética similar a la de una galería de arte y será igual en todas las galerías ALKEMY. • La superficie será de 150 a 200 metros cuadrados. • El escaparate tendrá de 7 a 10 metros lineales, y toda la superficie ha de ser acristalada. • Presencia de nuestra imagen corporativa en rótulos, decoración señalética y elementos promocionales. • Zona de recepción-facturación y zona de producción. • Dos zonas perfectamente diferenciadas para la exposición de la obra original y seriada. • Elementos para la visualización de nuestros dos catálogos: 5 pantallas de plasma de 47". • Elementos para la selección y customización de obras: 3 totems interactivos con pantallas táctiles.

Presupuesto de obra para la apertura y puesta en marcha de cada galería

Asesoramiento, obras y mobiliario	35.000 euros
-----------------------------------	--------------

No obstante, en las ciudades que no dispongan de centros comerciales que respondan a nuestros requerimientos, se valorará, caso por caso, la posibilidad de ubicar la galería en calles comerciales del centro urbano de gran afluencia, cumpliendo siempre con las exigencias para la propia galería.

Infografía de una galería ALKEMY



InteriorTienda

Comunicación

Con una expansión de la cadena de galerías ALKEMY en ciudades del ámbito nacional, las acciones de comunicación dirigidas a los clientes se desarrollarán en el entorno de las tiendas, la ciudad y la comunidad autónoma donde tengamos implantación. A medio y largo plazo determinadas acciones buscarán repercusión a nivel nacional. El objetivo es conseguir, además del impacto local, la expansión de la marca en aquellos lugares donde aún no somos conocidos y atraer a nuestro público. Sin embargo, las acciones enfocadas a franquiciados y proveedores tendrán un alcance nacional e internacional.

La estrategia que seguiremos en nuestro plan de comunicación será la siguiente:

	CLIENTES	PROVEEDORES	FRANQUICIAS
OBJETIVOS	<p>Dar a conocer la marca y fomentar la compra de nuestros productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir reconocimiento de la Marca. • Conseguir posicionamiento y diferenciación. • Evitar intrusión de otras marcas. • Dar visibilidad y entorno. • Dar a conocer nuestros productos como asequibles y accesibles. 	<p>Fidelización de proveedores y partners.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar el talento. • Fidelizar talleres y artistas. • Cooperar con Instituciones de formación artística. • Conseguir proveedores internacionales. 	<p>Dar a conocer nuestro modelo de negocio y atraer a inversores y franquiciados potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer nuestro sistema de franquicias. • Captar nuevos franquiciados. • Consolidar y fortalecer la marca. • Expandir nuestra oferta.
ESTRATEGIA	<p><i>Emoción - Accesible - Asequible</i></p> <p>DENTRO DE LA PROPIA PLAZA</p> <hr/> <p>FUERA DE LA PROPIA PLAZA</p> <p>Promoción y venta Relación con el cliente www.alkemy.es Comunicación corporativa</p>	<p><i>Comprometido</i></p> <p>CAPTACIÓN DEL TALENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concursos ALKEMY. • Convocatorias artísticas. <hr/> <p>MARKETING DE RELACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mundo artístico. • Proveedor. 	<p><i>Partner</i></p> <p>ESTRATEGIA INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un dossier Business Case para franquiciados potenciales. <hr/> <p>ESTRATEGIA EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en EuroFranquicia. • Publicidad en medios específicos. • Pertenencia a asociaciones de franquicias (AEF).

Para ello hemos considerado un volumen de inversión en Marketing el primer año en torno al 20% de las ventas y alrededor del 10% en años sucesivos para alcanzar el 14% el quinto año.

Plan comercial

El plan comercial definido para los 5 primeros años de actividad es el siguiente:

RESUMEN DE LAS VENTAS - EUROS					
Ventas Propias	800.982	2.536.780	3.448.175	4.127.402	4.895.382
Ventas obras	595.350	1.867.914	2.509.526	3.000.902	3.554.808
Obras originales	129.600	408.564	557.594	654.677	768.648
Obras seriadas	465.750	1.459.350	1.951.932	2.346.225	2.786.160
Enmarcación	205.632	668.866	938.650	1.126.500	1.340.573
Enmarcación cuadros originales	11.232	35.381	48.285	56.651	66.442
Enmarcación obras seriadas	194.400	633.485	890.364	1.069.849	1.274.132
Royalties y Canon de las franquicias		284.605	672.088	1.160.329	1.843.927
Ventas de las franquicias		2.171.710	5.350.731	9.419.408	15.066.059
Canon de las franquicias		24.000	30.000	30.000	36.000
Royalties (8%)		173.737	428.058	753.553	1.205.285
Fondo de publicidad (4%)		86.868	214.029	376.776	602.642
INGRESOS TOTALES	800.982	2.821.385	4.120.263	5.287.731	6.739.309

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

Nuestra **estrategia de expansión a 5 años** se basa en la creación de dos redes de galerías:

- **5 galerías en propiedad**
- **20 galerías en régimen de franquicia**

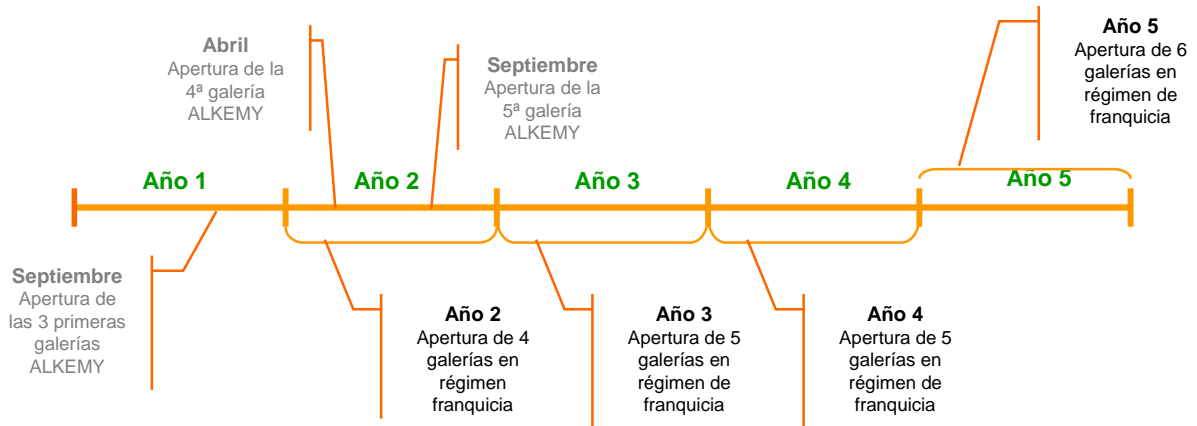
Definición del objetivo de implantación

Tenemos como objetivo estratégico la implantación de:

- 1 galería ALKEMY en cada municipio objetivo con población entre 100.000 y 750.000 habitantes,
- 2 galerías en los municipios con población entre 750.000 y 1.000.000 habitantes
- 4 galerías en los municipios con más de 1.000.000 habitantes.

En cinco años, hemos estimado que alcanzaremos un 40% de nuestro objetivo total: la implantación de 25 galerías ALKEMY en todo el territorio español.

Planes de implantación de tiendas para los 5 primeros años de actividad



Galerías en régimen de franquicia

A partir del segundo año, nuestra estrategia de expansión se centro en franquiciar nuestro modelo de negocio. El objetivo es alcanzar en el quinto año, un total de 20 galerías en régimen de franquicia.

¿Qué beneficios obtienen los franquiciados ALKEMY?

MARKETING	OPERACIÓN / RRHH	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio probado e innovador • Marca ALKEMY consolidada y apoyada por una estrategia de comunicación global y corporativa • Productos definidos y desarrollados • Gestión de la promoción y publicidad realizada por ALKEMY • Elaboración por parte de ALKEMY de un plan comercial de arranque de la franquicia 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de implantación de la franquicia "llave en mano" • Procesos testados y perfeccionados por ALKEMY • Soporte operativo desde ALKEMY • Seguimiento personalizado desde la central • Acceso a nuestros catálogos virtuales y otras aplicaciones de gestión • Formación del personal proporcionada por ALKEMY 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Plan proporcionado por ALKEMY • Necesidad de aportación propia de 35.000 euros y 29.000 euros de financiación externa • PayBack de la inversión alcanzado durante el segundo año de actividad • Beneficio neto al segundo año de actividad • Distribución de dividendos desde el tercer año de actividad • Sueldo de 25.000 euros como encargado de tienda

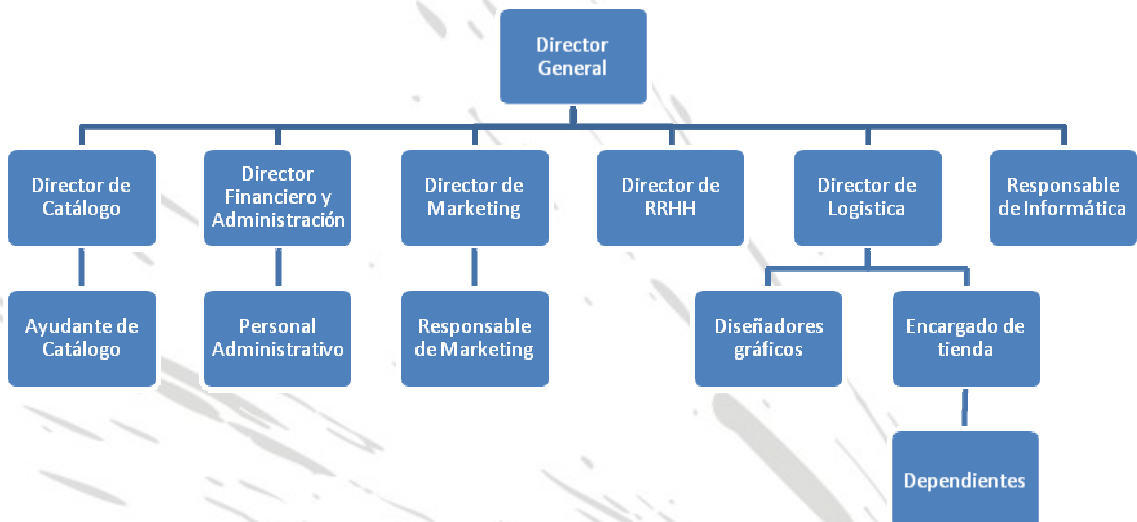
¿Qué beneficios obtiene ALKEMY?

MARKETING	OPERACIÓN / RRHH	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión nacional de la marca, alcanzando más fácilmente nuestro objetivo de implantación • Aumento de la notoriedad de ALKEMY y conocimiento de la marca • Creación de una marca referente en la distribución y venta de obras de arte 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los costes operativos • Expansión nacional a menor coste • Estructura RRHH optimizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro de un canon de entrada de 6.000 euros por franquicia • Cobro trimestral de: <ul style="list-style-type: none"> • Royalties: 8% de las ventas • Fondo de Publicidad: 4% de las ventas <p>..... contribuyendo de manera importante a nuestra rentabilidad</p>

NUESTROS RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES

Organigrama

El organigrama definido por nuestro proyecto a partir del tercer año es el siguiente:



Operaciones

Se ha desarrollado un Plan de Operaciones basado en la gestión de los procesos operativos claves de la actividad. Para cada uno de ellos se ha elaborado una ficha de proceso en la cual se definen: el flujograma que recoge cada etapa del proceso, las

distintas responsabilidades, los inputs y outputs del proceso y las medidas de control. A cada proceso clave, se les ha asignado un Responsable de proceso:

	Procesos Claves	Ámbito de Aplicación		Responsable del Proceso	Subprocesos
		Central	Galerías		
PROCESOS OPERATIVOS	Gestión de los proveedores	✓		Director de Catálogo	<ul style="list-style-type: none"> Selección de proveedores Firma de contrato Gestión de los pagos
	Gestión de los Catálogos	✓		Director de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Alta de obras de arte Modificación de las obras de arte Baja de las obras de arte
	Ventas de obras originales		✓	Director de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Petición de obras de arte original Cobro de las obras de arte Envío de las obras de arte Logística inversa
	Ventas de obras seriadas		✓	Director de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Elección y personalización Gestión del aprovisionamiento y stock Impresión y montaje
	Venta de enmarcación		✓	Director de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Realización in-situ Subcontratación

Estos procesos se apoyan en los procesos de soporte de gestión (Finanzas, Marketing, RRHH, Sistemas de Información) y son supervisados mediante las siguientes medidas de control y KPIs.

Proceso clave	Medidas de Control	KPI
Gestión de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de las obras Calidad de los artistas 	Obras / artista Nº devoluciones
Gestión de los Catálogos	<ul style="list-style-type: none"> Control/Identificación de obras 	Tamaño catálogo Precio medio compra obras
Venta de obras originales	<ul style="list-style-type: none"> Actividad de las tiendas Disponibilidad de las obras 	Ventas - galería / semana
Venta de obras seriadas	<ul style="list-style-type: none"> Actividad de las tiendas Disponibilidad de las obras 	Ventas - galería / semana
Venta de enmarcación	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de proceso Plazo entrega subcontrata 	% enmarcación

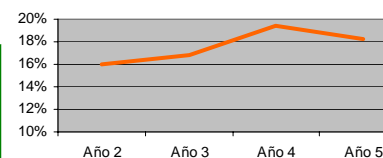
PLAN FINANCIERO

A continuación, exponemos los distintos estados financieros de ALKEMY para los 5 primeros años de actividad: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance.

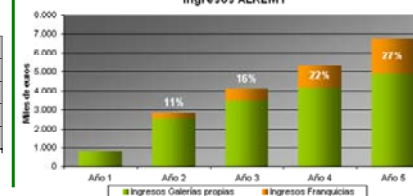
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - ALKEMY

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
Ventas tiendas propias	800.982	2.536.780	3.448.175	4.127.402	4.895.382
Canon de franquicias	0	24.000	30.000	30.000	36.000
Royalties de las franquicias	0	173.737	428.058	753.553	1.205.285
Fondo de publicidad	0	86.868	214.029	376.776	602.642
Subvención	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	800.982	2.821.385	4.120.263	5.287.731	6.739.309
COSTES DE VENTA					
Coste de venta Obras originales	87.912	278.741	375.033	432.853	498.619
Coste de venta Obras seriadas	130.613	428.078	593.177	700.664	818.731
Coste de venta enmarcación	32.387	105.954	146.586	172.935	201.915
Gastos Logística Obras originales	21.600	65.475	84.300	93.375	103.425
Servicio subcontratado Enmarcación	21.422	74.954	99.803	112.350	126.150
Royalties sobre ventas seriadas	23.288	72.968	97.597	117.311	139.308
Ajuste FIFO	0	-156	-266	-259	-257
TOTAL COSTES DE VENTA	317.221	1.026.015	1.396.230	1.629.229	1.887.892
MARGEN BRUTO	483.761	1.795.370	2.724.033	3.658.501	4.851.417
GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Marketing	160.196	225.711	288.418	634.528	943.503
Estructura	266.052	691.397	840.828	1.011.176	1.107.002
Personal	336.541	729.674	1.013.896	1.328.065	1.418.916
Amortización	33.237	70.514	76.943	71.227	69.302
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	796.026	1.717.295	2.220.086	3.044.996	3.538.723
BENEFICIO OPERATIVO	-312.266	78.075	503.946	613.506	1.312.694
RESULTADO FINANCIERO					
Ingresos financieros	0	0	5.000	8.800	26.000
Comisión bancaria Tarjeta crédito	12.015	38.052	51.723	61.911	73.431
Gastos financieros	25.447	34.308	23.808	13.308	2.808
RESULTADO FINANCIERO	-37.461	-72.359	-70.530	-66.419	-50.238
BAI	-349.727	5.715	433.416	547.087	1.262.456
Impuesto de sociedades	-87.432	1.429	130.025	164.126	378.737
BENEFICIO NETO	-262.295	4.287	303.391	382.961	883.719
RENTABILIDAD BRUTA	-33%	0%	7%	7%	13%
EBITDA	-291.043	110.537	529.167	622.821	1.308.565

Crecimiento de las ventas por tienda propia



Ingresos ALKEMY

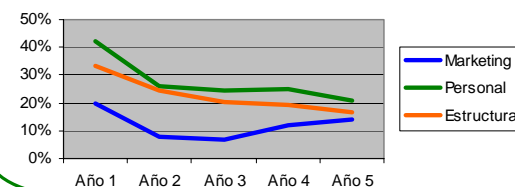


El coste de venta representa un 39% de las ventas a través de las tiendas propias. El margen bruto por tipología de producto es el siguiente:

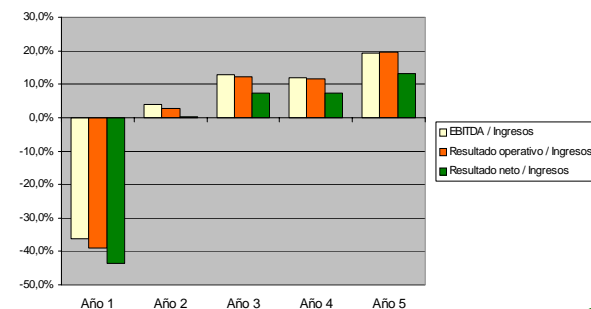
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obras originales	16%	16%	18%	20%	22%
Obras seriadas	67%	66%	65%	65%	66%
Enmarcación	74%	73%	74%	75%	76%

El margen bruto representa el 60% de los ingresos el primer año. Con la entrada de las franquicias, se mejora este porcentaje para llegar al quinto año a un margen bruto que representa el 72% de los ingresos totales

Gastos de Explotación versus Ingresos



Ratios sobre Ingresos totales



BALANCE – ALKEMY

Año 1 Año 2 Año 3 Año 4 Año 5

ACTIVO

Activo fijo	227.063	290.549	214.805	194.529	188.789
TOTAL ACTIVO FIJO	227.063	290.549	214.805	194.529	188.789
Existencias MP - Obras seriadas	15.980	20.952	23.580	27.853	32.546
Existencias MP - Enmarcación	3.886	5.190	5.863	6.917	8.077
Existencias PT	3.386	5.903	6.169	6.428	6.685
Clientes	63.878	97.108	131.996	157.997	187.395
Clientes de franquicia	0	169.289	380.831	622.526	939.544
Crédito fiscal	87.432	86.003	0	0	0
IVA a compensar	36.167	0	0	0	0
Inversión temporal	0	0	125.000	220.000	650.000
Tesorería	150.000	150.000	203.595	254.916	250.156
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	360.729	534.445	877.035	1.296.637	2.074.403
TOTAL ACTIVO	587.792	824.994	1.091.840	1.491.166	2.263.192

PASIVO

Capital	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reserva legal	0	0	0	4.538	42.834
Reserva voluntaria	0	0	0	10.844	105.509
Beneficio neto	-262.295	4.287	303.391	382.961	883.719
Pérdidas acumuladas	0	-262.295	-258.009	0	0
RECURSOS PROPIOS	137.705	141.991	445.382	798.343	1.432.062
Préstamos	376.986	490.110	340.110	190.110	40.110
PASIVO A LARGO PLAZO	376.986	490.110	340.110	190.110	40.110
Proveedores	73.101	186.100	241.125	312.773	376.079
IVA a ingresar	0	6.792	21.200	25.813	36.204
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	44.022	164.126	378.737
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0
PASIVO A CORTO PLAZO	73.101	192.893	306.347	502.712	791.020
TOTAL PASIVO	587.792	824.994	1.091.840	1.491.166	2.263.192

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (B ^o + intereses)/AT	-0,40	0,05	0,30	0,27	0,39
Margen (B ^o +int)/ventas	-0,30	0,01	0,08	0,07	0,13
Rotación (Ventas/AT)	1,363	3,420	3,774	3,546	2,978
ROE (beneficio/RP)	-1,90	0,03	0,68	0,48	0,62

El saldo de cliente corresponde a los cobros diferidos por pagos a través de tarjeta de crédito y los royalties y fondo de publicidad corresponden al cuarto trimestre de nuestras franquicias

Se ha fijado para el año 1 y 2 un fondo de tesorería de 150.000 euros con el fin de poder hacer frente a las inversiones del segundo año (apertura de tiendas) y a los gastos ordinarios de la actividad. A partir del tercer año, se incrementará este fondo a 200.000 euros al tercer año, y 250.000 euros al cuarto y quinto año. El excedente del tesorería se invertirá temporalmente. Nuestra tesorería permite a ALKEMY disponer de una liquidez muy buena.

Ratio de liquidez:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez general	4,93	2,77	2,86	2,58	2,62
Acid Test	2,05	0,78	1,07	0,94	1,14

A partir del tercer año, una vez compensada las pérdidas de los años anteriores y dotadas las reservas legales y voluntarias, se procederá a la distribución de dividendos de 30.000 euros al tercer año, 250.000 euros al cuarto año y 500.000 euros al quinto año.

Con el fin de arrancar el proyecto ALKEMY, se necesita una financiación externa total de 490.000 euros en los años 1 y 2 de actividad. La devolución del principal del préstamo a partir del año 3 permite a ALKEMY disponer de un **ratio de apalancamiento** muy bueno

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3,27	4,81	1,45	0,87	0,58

ALKEMY dispone de una solvencia muy buena

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1,31	1,21	1,69	2,15	2,72

Estados Financieros de una franquicia ALKEMY tipo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
Ventas tiendas propias	533.988	619.373	723.914	864.140	1.022.148
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	533.988	619.373	723.914	864.140	1.022.148
COSTES DE VENTA					
Coste de venta Obras originales	58.608	67.371	78.076	90.047	103.774
Coste de venta Obras seriadas	87.075	104.743	124.755	146.892	171.066
Coste de venta enmarcación	21.591	25.908	30.813	36.240	42.179
Gastos Logística Obras originales	14.400	15.825	17.550	19.425	21.525
Servicios Enmarcación subcontratado	16.282	18.337	20.673	23.257	26.085
Royalties sobre ventas seriadas	15.525	17.854	20.526	24.594	29.107
Ajuste FIFO	0	-52	-53	-52	-51
TOTAL COSTES DE VENTA	213.481	249.985	292.340	340.403	393.683
MARGEN BRUTO	320.507	369.389	431.574	523.737	628.465
GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Canon	6.000	0	0	0	0
Royalties a Alkemy	42.719	49.550	57.913	69.131	81.772
Fondo de Publicidad	21.360	24.775	28.957	34.566	40.886
Marketing	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Estructura	135.779	152.476	165.471	181.207	198.330
Personal	92.407	96.565	100.754	105.125	109.687
Amortización	13.759	13.759	13.759	13.959	13.959
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	315.023	340.125	369.854	406.988	447.634
BENEFICIO OPERATIVO	5.484	29.264	61.720	116.749	180.831
RESULTADO FINANCIERO					
Ingresos financieros	0	1.050	3.400	6.000	9.300
Comisión bancaria Tarjeta crédito	8.010	9.291	10.859	12.962	15.332
Gastos financieros	1.949	1.461	901	341	0
RESULTADO FINANCIERO	-9.958	-9.701	-8.359	-7.303	-6.032
BAI	-4.475	19.563	53.361	109.446	174.799
Impuesto de sociedades	-1.119	4.891	16.008	32.834	52.440
BENEFICIO NETO	-3.356	14.672	37.353	76.612	122.359
RENTABILIDAD BRUTA	-1%	2%	5%	9%	12%
EBITDA	11.233	33.732	64.621	117.746	179.458

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo fijo	52.241	38.482	24.723	30.764	29.305
TOTAL ACTIVO FIJOS	52.241	38.482	24.723	30.764	29.305
Existencias MP - Obras seriadas	3.506	4.164	4.959	5.839	6.800
Existencias MP - Enmarcación	864	1.036	1.233	1.450	1.687
Existencias PT	1.129	1.181	1.234	1.286	1.337
Clientes	20.441	23.710	27.711	33.079	39.128
Crédito fiscal	1.119	0	0	0	0
IVA a compensar	0	0	0	0	0
Inversión temporal	0	30.000	85.000	150.000	248.000
Tesorería	50.000	49.186	48.878	51.576	51.026
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	77.058	109.276	169.015	243.229	347.978
TOTAL ACTIVO	129.299	147.758	193.738	273.994	377.283
PASIVO					
Capital	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Reserva legal	0	0	1.467	5.202	7.000
Reserva voluntaria	0	0	2.349	15.966	40.000
Beneficio neto	-3.356	14.672	37.353	76.612	122.359
Perdidas acumuladas	0	-3.356	0	0	0
RECURSOS PROPIOS	31.644	46.316	76.169	132.781	204.359
Prestamos	28.868	20.868	12.868	4.868	0
PASIVO A LARGO PLAZO	28.868	20.868	12.868	4.868	0
Proveedores Terceros	34.110	38.742	44.035	50.127	56.849
Proveedor ALKEMY	34.142	36.211	42.323	50.521	59.759
IVA a ingresar	535	1.849	2.336	2.862	3.876
Deuda por impuesto de sociedades	0	3.772	16.008	32.834	52.440
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0
PASIVO A CORTO PLAZO	68.787	80.574	104.702	136.345	172.924
TOTAL PASIVO	129.299	147.758	193.738	273.994	377.283

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral ALKEMY tiene como finalidad:

- Medir, seguir y controlar los indicadores críticos de la actividad de ALKEMY, así como valorar el alcance de los objetivos fijados y tomar, si fuera necesario, acciones correctivas.
- Disponer de información clave para formular la estrategia futura de ALKEMY y los planes de desarrollo de la empresa.



¿Y AHORA QUÉ?

Una vez expuesto nuestro Plan de Negocio y su viabilidad, conseguida la aportación de nuestros socios financieros, y apoyándonos en nuestro Know-how del mundo artístico y de las técnicas de impresión, seguiremos el siguiente plan de acción:

