

Gestión cultural

16

IMPIVA
GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'EMPRESA, UNIVERSITAT I CIÈNCIA

CEEI
COMUNITAT VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS



UNIÓ EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO

Índice:

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Objetivos del estudio.....	6
1.2. Metodología.....	6
1.3. Estructura del sistema de guías de actividad empresarial	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO	8
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	11
4. EL CONTEXTO SECTORIAL	13
4.1. El sector cultural	14
5. EL MERCADO DE LA GESTIÓN CULTURAL.....	24
5.1. Análisis de la demanda.....	24
5.1.1. Tamaño del mercado	25
5.1.2. Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado	28
5.1.3. Tipo y características de los clientes	30
5.2. Análisis competitivo	31
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras	33
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales	36
5.2.3. Productos substitutivos	36
5.2.4. Proveedores y su poder de negociación.....	37
5.2.5. Poder de negociación de los clientes	38
5.3. Situación actual y previsiones para el futuro.....	39
6. ÁREAS DE LA EMPRESA	44
6.1. Marketing	44
6.1.1. Producto	45
6.1.2. Precio	46
6.1.3. Distribución/Fuerza de ventas.....	47
6.1.4. Promoción.....	47

6.2. Análisis económico-financiero	49
6.2.1. Inversiones	49
6.2.2. Gastos	51
6.2.3. Previsión de ingresos.....	53
6.2.4. Estructura de la cuenta de resultados	54
6.2.5. Financiación	55
6.3. Recursos humanos	56
6.3.1. Perfil profesional	56
6.3.2. Estructura organizativa	57
6.3.3. Servicios exteriores	57
6.3.4. Convenios colectivos	57
7. VARIOS	58
7.1. Regímenes fiscales preferentes.....	58
7.2. Normas sectoriales de aplicación	59
7.3. Ayudas	61
7.4. Organismos	62
7.4.1. Organismos oficiales.....	62
7.4.2. Asociaciones profesionales	64
7.4.3. Centros de estudio	68
7.5. Páginas útiles en Internet	72
7.6. Bibliografía.....	72
7.7. Glosario	73
8. ANEXOS	75
8.1. Anexo de información estadística de interés	75
8.2. Anexo de proveedores	79
8.3. Anexo de ferias	81
8.4. Anexo de formación.....	82

8.5. Anexo sobre modalidades de contratación	85
8.6. Anexo de ayudas	86
8.7. Anexo de páginas web de interés	89
8.8. Reflexiones para la realización del estudio de mercado	92
8.9. Factores que influyen en el tamaño del mercado.....	94
8.10. Métodos de cálculo de tamaño de mercado	96
8.11. Anexo sobre los tipos de guías	100
9. NOTA DE LOS AUTORES	101

1. INTRODUCCIÓN

Cómo utilizar esta guía

El siguiente esquema muestra el recorrido que seguirás a lo largo de la lectura de esta Guía y tiene por finalidad facilitarte la comprensión de la misma. La información se agrupa en ocho bloques en el siguiente orden:

1. Introducción	<i>Cuáles son los objetivos de esta Guía, el método que hemos seguido para su elaboración y el enfoque que se ha elegido a la hora de realizarla.</i>
2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo	<i>En qué consiste la actividad y cuáles son las características de la empresa-tipo elegida para el análisis.</i>
3. Principales conclusiones	<i>Resumen de la Guía con las principales conclusiones que arroja la lectura de la misma.</i>
4. Análisis del contexto sectorial	<i>Análisis del sector marco en el que se desarrolla la actividad.</i>
5. Análisis del mercado	<i>Análisis de la demanda y análisis de la competencia.</i>
6. Áreas de la empresa	<i>Análisis de las tres áreas siguientes: marketing, económico-financiera y recursos humanos.</i>
7. Varios	<i>Información sobre distintos aspectos de la actividad: directorio de organismos, páginas web, bibliografía, glosario, etc.</i>
8. Anexos	<i>Incluye información estadística de interés, referencias para la búsqueda de proveedores, ferias, cursos, etc.</i>

1.1. Objetivos del estudio

Los datos que el emprendedor necesita para hacer un primer análisis de viabilidad de su proyecto empresarial, generalmente son estimados de forma intuitiva o tienen naturaleza sectorial o macroeconómica. Resulta evidente que, en ambos casos, la información de que se dispone es de poca ayuda para la elaboración del Plan de Empresa, al no estar adaptada a la realidad del entorno en que se va a desarrollar la actividad.

Por consiguiente, el objetivo de la presente Guía es proporcionar información relevante para facilitarte el análisis sobre la viabilidad de tu idea y la propia elaboración de tu Plan de Empresa.

1.2. Metodología

Durante el proceso de elaboración de esta Guía se han utilizado dos tipos de fuentes de información.

Por un lado se ha efectuado un estudio de gabinete basado en fuentes de información secundarias (estadísticas, informes publicados, etc.), mediante el que se pretenden definir las condiciones objetivas en que se encuentra esta actividad empresarial en la Comunidad Valenciana.

Por otro lado, se ha desarrollado un trabajo de campo consistente en la realización de una serie de entrevistas a gerentes de escuelas de música, con el fin de profundizar en el conocimiento de la actividad y en las características específicas de las empresas que en ella operan.

1.3. Estructura del sistema de guías de actividad empresarial

Este documento forma parte de la colección de Guías de Actividad Empresarial. Los títulos que la integran han sido seleccionados por su interés en el ámbito económico de la Comunidad Valenciana, desde el punto de vista de la competitividad y oportunidad de mercado para emprendedores.

Con carácter general, una Guía de Actividad recoge la información básica necesaria para realizar una primera aproximación al análisis de la viabilidad y de la orientación de un proyecto empresarial en sus fases iniciales. En este sentido, conviene señalar que una Guía de Actividad no es un Plan de Empresa, a pesar de que ofrece información actualizada sobre aspectos tales como el mercado, la situación del sector, la competencia, las características de la oferta, etc.

Todos los títulos que integran esta colección presentan ciertas semejanzas en la estructura y en los objetivos de información. No obstante, las Guías están realizadas desde distintos enfoques, lo que determina cinco categorías de Guías de Actividad:

Categoría 1: Guía de Actividad

Categoría 2: Guía de Microactividad

Categoría 3: Guía Sectorial

Categoría 4: Guía Genérica

Categoría 5: Guía Derivada

A la hora de acometer la elaboración de la Guía, la elección de uno u otro enfoque responde a factores diversos. Así, por ejemplo:

- Un mercado en el que existen múltiples posibilidades de negocio y ninguna predomina sobre el resto, puede aconsejar la adopción de una perspectiva de análisis genérica.
- La realización de una Guía sectorial obedece al interés de analizar una industria o tecnología, con independencia de los segmentos de mercado que actualmente se estén atendiendo por las empresas existentes.
- Si el área de competencia con el que operan las empresas es local, la Guía será de Microactividad y si es autonómico o nacional, la Guía será de Actividad.

La Guía de Gestión Cultural es una Guía de actividad. Por tanto, se trata de una Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia suele trascender lo local.

Para conocer las características de los otros tipos de Guías de Actividad que se incluyen en esta colección, puedes leer el apartado 8.11 Anexo sobre los Tipos de Guías.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO

La gestión cultural, según la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales, es "la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de objetivos sociales de carácter cultural". Por tanto, podemos definir las empresas de gestión cultural como "aquellas organizaciones de carácter privado y con ánimo de lucro cuyo ámbito de actividad consiste en llevar a cabo actividades culturales de diverso tipo y para entidades tanto públicas como privadas".

En este sentido, la Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya define al gestor cultural como "aquella persona que tiene la responsabilidad de favorecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural territorial, la cual, a su vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales".

Para desarrollar esta labor, la gestión cultural atiende a diferentes campos de trabajo, entre los que se encuentran:

1. Los sectores culturales vinculados a las artes: plásticas y audiovisuales, escénicas, música, literatura, etc.
2. Los sectores culturales vinculados al patrimonio cultural: museos, espacios expositivos, archivos, bibliotecas, espacios arqueológicos, etc.
3. Los sectores culturales vinculados a la participación y a la cultura popular y tradicional.
4. Los sectores culturales emergentes: turismo, deporte, urbanismo, solidaridad y cooperación, patrimonio natural, etc.

La aparición de empresas de gestión cultural es reciente, ya que tradicionalmente, este ámbito de actividad ha estado en manos de las instituciones públicas y de organizaciones sin ánimo de lucro. Desde hace veinte años, todos los aspectos relacionados con la cultura, desde el turismo cultural, pasando por las exposiciones, hasta la gestión de espacios culturales están siendo externalizados desde la administración pública a empresas privadas. Además, se debe tener en cuenta que, actualmente, la cultura no es un campo de actuación exclusivo del ámbito público, sino que cada vez las empresas y fundaciones españolas están dedicando más inversiones a la cultura. El desarrollo de acciones de patrocinio y mecenazgo por parte de las empresas obedece, en buena medida, al creciente ejercicio de la responsabilidad social y al interés por mejorar su imagen ante los clientes, los trabajadores y la sociedad en general.

Las empresas de gestión cultural se ocupan de gestionar instituciones culturales, tanto públicas (museos, centros culturales, teatros, bibliotecas, etc.) como privadas (empresas y fundaciones), lo que implica labores de diseño y planificación de su programación cultural anual, coordinación y preparación de los eventos (exposiciones, conciertos, conferencias, etc.), optimización de los recursos, etc. Es decir, por una parte las empresas planifican la programación cultural de los clientes pero también se encargan de su gestión y ejecución. Además, estas empresas

prestan otros servicios de carácter más estratégico que van desde la gestión de política sociocultural de una zona; la elaboración de proyectos culturales, turísticos y de desarrollo local para una comarca determinada, etc.

Durante el trabajo de campo realizado para la elaboración de esta Guía, se ha detectado la existencia de otros negocios que también desarrollan su actividad en el ámbito de la cultura. No obstante, presentan suficientes elementos diferenciales con las empresas de gestión cultural, lo que impide su inclusión en este análisis:

- Empresas de arqueología: dedicadas, sobre todo, a proyectos arqueológicos y a estudios y excavaciones históricas.
- Empresas de promoción cultural: dedicadas a la gestión de espectáculos, a la representación de artistas y a promociones relacionadas con la cultura.

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993 (CNAE-93), la actividad se incluye en el epígrafe 74.84 Otras actividades empresariales.

Existe otro sistema de clasificación menos utilizado llamado SIC (Standard Industrial Classification). Según este sistema, la actividad se incluye dentro del sector 73.89 Otros servicios empresariales.

Identificamos la actividad en ambos sistemas de clasificación. El siguiente cuadro recoge cuatro aspectos clave de la empresa-tipo identificados por los emprendedores entrevistados para la realización de esta Guía, y que pueden ayudarte a reflexionar sobre las condiciones que debe reunir tu idea de negocio. A continuación se presentan las características básicas de la empresa de gestión cultural más habitual:

CNAE-93	SIC
74 Otras actividades empresariales	73 Servicios empresariales
74.8 Actividades empresariales diversas	73.8 Miscelánea servicios empresariales
74.84 Otras actividades empresariales	73.89 Otros servicios empresariales

LA IDEA

- 1. Origen de la idea:** *La mayoría de los emprendedores ya mantenían una estrecha relación con el mundo de la cultura, ya sea por los estudios realizados o por afición.*
- 2. Concepto de negocio:** *La puesta en valor de los recursos culturales. El acercamiento de la cultura a la sociedad en general.*
- 3. Claves competitivas:** *La experiencia y el servicio personalizado.*
- 4. Aspectos críticos:** *Actividad emergente. Dificultad en la captación de clientes.*

A continuación, se presentan las características básicas de la empresa de gestión cultural más habitual:

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EMPRESA-TIPO	
CNAE/SIC	74.84/73.89
IAE	966.9.
CONDICIÓN JURÍDICA	Sociedad Limitada / Autónomo
FACTURACIÓN	157.500 euros
UBICACIÓN	Población urbana.
PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Emprendedor y dos empleados.
INSTALACIONES	Oficina de 90 m ² .
CLIENTES	Instituciones públicas, museos, fundaciones y particulares.
CARTERA DE PRODUCTOS	Animación sociocultural (teatro, música,...), exposiciones, programación cultural, elaboración y gestión de proyectos, organización de eventos, realización de catálogos y folletos, etc.
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN	Contactos personales, presencia en cualquier foro o actividad cultural, página webs, folletos,...
VALOR DEL INMOVILIZADO/ INVERSIÓN	32.420 euros
IMPORTE GASTOS	151.916 euros
RESULTADO BRUTO	3,55%

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La gestión cultural incluye las actividades de los subsectores culturales vinculados a las artes, al patrimonio cultural, a la cultura popular, y parte de otros sectores emergentes como turismo, urbanismo y medio ambiente.
- El sector de la gestión cultural es reciente, puesto que era una actividad realizada desde las Administraciones Públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. Actualmente es un colectivo en crecimiento debido a que el sector público está externalizando servicios culturales, y las empresas privadas y algunas fundaciones están demandando este tipo de servicios.
- El gasto cultural de las Instituciones Públicas en España no ha dejado de crecer desde 1991. Desde los ayuntamientos, diputaciones, gobiernos regionales y Estado Central se han aumentado las partidas presupuestarias para cultura debido a la búsqueda del bienestar de la sociedad.
- En 2004 existen en la Comunidad Valenciana 175 museos y colecciones museográficas que son en su mayoría de titularidad municipal. A nivel provincial encontramos 65 en Alicante, 72 en Valencia y 38 en Castellón.
- En 2005, la Comunidad Valenciana contaba con 177 fundaciones culturales, de las cuales cerca del 80% tienen como principales objetivos fundacionales la organización de actividades culturales, la conservación y protección del patrimonio cultural.
- Los clientes principales de la actividad son las Administraciones Públicas, las empresas, los particulares y las fundaciones. Los aspectos más valorados por los clientes son la seguridad de que el trabajo tendrá la calidad pedida, un producto personalizado y un precio ajustado.
- La gran riqueza histórica y monumental de la Comunidad Valenciana, junto al incremento en el número de dotaciones culturales, la consolidación de la Ciudad de las Artes y las Ciencias, la exposición de la Luz de las Imágenes, y la importancia que está adquiriendo el Turismo Cultural, como lo demuestra la futura ruta del Camino del Cid, constituyen las oportunidades más importantes para la actividad.
- La Comunidad Valenciana es la tercera de España en número de museos, salas de exposición y galerías de arte.
- La capacidad de fidelizar a los clientes a través de la calidad del servicio es, quizás, el punto fuerte más importante de la actividad. Para la evolución y el crecimiento de la empresa son puntos fundamentales: la mejora de los detalles referentes al servicio la atención personalizada, la entrega de los proyectos en los plazos acordados, etc.
- El carácter novedoso de la actividad constituye su principal punto débil, puesto que la cultura se encuentra infravalorada por otros sectores y además hay un escaso reconocimiento de la actividad.

- Definir los productos que vas a ofrecer constituye una decisión estratégica de gran importancia, ya que basándote en la gama de servicios podrás diferenciarte de la competencia e intentar no entrar en guerras de precios.
- Se usan sistemas de promoción de carácter formal (directorios comerciales, imagen corporativa en tarjetas, folletos, etc.), aunque la imagen de calidad y la cartera de clientes es la mejor tarjeta de visita.
- En la gestión cultural las inversiones son bajas, siendo la partida más relevante el acondicionamiento del local.
- Hay que tener en cuenta que, durante un período de tiempo, los ingresos serán escasos por lo que se deberá establecer un sistema de financiación para ese periodo.
- El perfil profesional que se necesita en una empresa de gestión cultural es el de un titulado en humanidades (arte, historia, etc.) o turismo, y con algún curso de postgrado o master en gestión cultural.

4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LOS PRESUPUESTOS QUE LAS ADMINISTRACIONES DESTINAN A LAS ACTIVIDADES CULTURALES EN ESPAÑA.

> LOS PROGRAMAS QUE, EN NUESTRO PAÍS, CONCENTRAN LA ACTUACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN LA CULTURA EN NUESTRO PAÍS.

> EL NÚMERO DE MUSEOS, SALAS DE EXPOSICIONES Y GALERÍAS DE ARTE EN ESPAÑA.

> EL NÚMERO DE BIENES DE INTERÉS CULTURAL EN ESPAÑA.

> ALGUNOS DATOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA INICIATIVA PRIVADA EN EL SECTOR CULTURAL.

El análisis del contexto sectorial desprende las siguientes conclusiones:

- **Tradicionalmente, la Administración Pública ha jugado un papel determinante en la conservación y promoción de la cultura. Desde 2000 a 2004, el presupuesto de las Administraciones (Central y Comunidades Autónomas) se ha incrementado en un 33,9% y un 39,7% respectivamente.**
- **El mantenimiento de museos y exposiciones, las labores de promoción y difusión de la cultura y la conservación del Patrimonio histórico-artístico son las áreas prioritarias de actuación del sector público.**
- **La ocupación laboral en actividades culturales ha experimentado un crecimiento lento pero constante durante el período 1994-2005 en España.**
- **En el año 2006, las empresas españolas dedicaron 14.590,2 millones de euros a labores de patrocinio y mecenazgo. Esto supone un incremento del 6,2% respecto de la inversión realizada en 2005.**

4.1. El sector cultural

¿Cuál es el papel del sector público en el ámbito de la cultura?

¿Qué objetivos persiguen las Administraciones Públicas en la cobertura de las necesidades culturales de los ciudadanos?

¿Qué dimensión económica tiene en nuestro país la iniciativa privada en labores de patrocinio y mecenazgo?

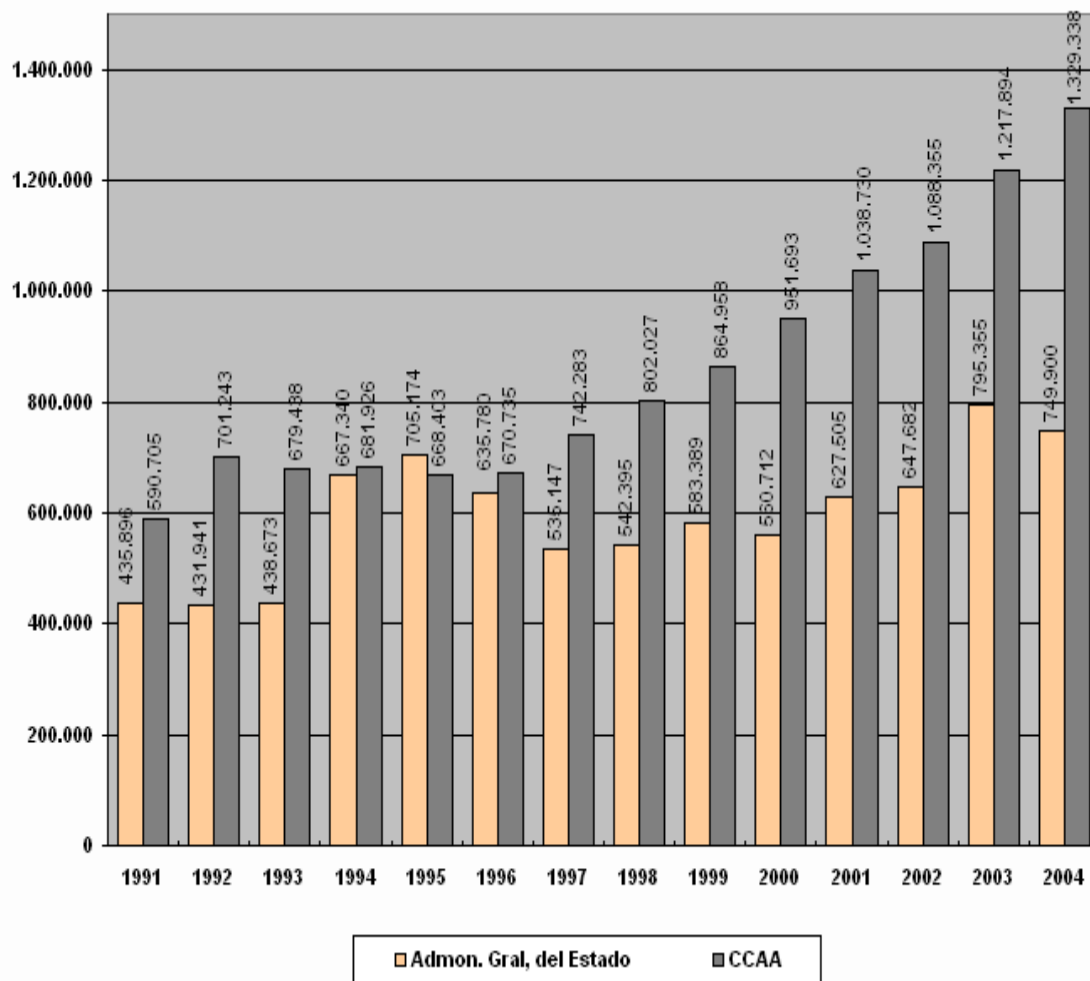
En los últimos años, se ha producido en España un incremento muy significativo de la demanda de cultura y la apreciación del patrimonio histórico. Entre otros factores, hay que señalar el aumento del nivel educativo y cultural de los españoles, la mejora del nivel de vida, la mayor disponibilidad de tiempo libre y la valoración social del consumo cultural. Paralelamente a este fenómeno, desde las autoridades públicas, ya sean europeas, españolas o valencianas, se están promoviendo acciones vinculadas con la protección y gestión de los recursos culturales y naturales, que contribuyen a reforzar la importancia del patrimonio como factor de desarrollo socioeconómico. Este escenario ha provocado la aparición de un importante marco legislativo a nivel estatal y autonómico para proteger y dar uso a nuestros bienes culturales.

La Constitución Española, en su Artículo 44.1, señala que "los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho". En el Artículo 46 del mismo texto legal se dice que "los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen y su titularidad. La ley penal sancionará a los atentados contra este patrimonio". Por su parte, el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana establece, en su Artículo 31, que "La Generalidad Valenciana tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias:[...] 4.Cultura. 5.Patrimonio histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico y científico, sin perjuicio de lo que dispone el número veintiocho del apartado 1 del artículo 149 de la Constitución. 6.Archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y demás centros de depósito cultural que no sean de titularidad estatal, Conservatorios de Música y servicios de Bellas Artes de interés para la Comunidad Autónoma."

Como en otros ámbitos de actividad (educación, deporte, servicios sociales, etc.), la actuación del sector público ha sido determinante para dar cobertura a las necesidades de cultura y ocio de los ciudadanos. Actualmente, los servicios culturales tienen el estatus de ser una de las áreas imprescindibles para un gobierno municipal. Así, hoy en día no existe Ayuntamiento que no tenga una concejalía o un departamento dedicado a cultura.

De la publicación del Ministerio de Cultura Anuario de estadísticas culturales 2006, se extraen todos los datos referentes al gasto público de las Administraciones Públicas españolas. Creemos que esta información es de gran interés, puesto que los principales clientes de una empresa de gestión cultural se concentran en este sector.

Cuadro 1: Gráfica de evolución del gasto cultural de la Administración General del Estado y de las CC.AA, España, 1991-2004 (miles de euros)



Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

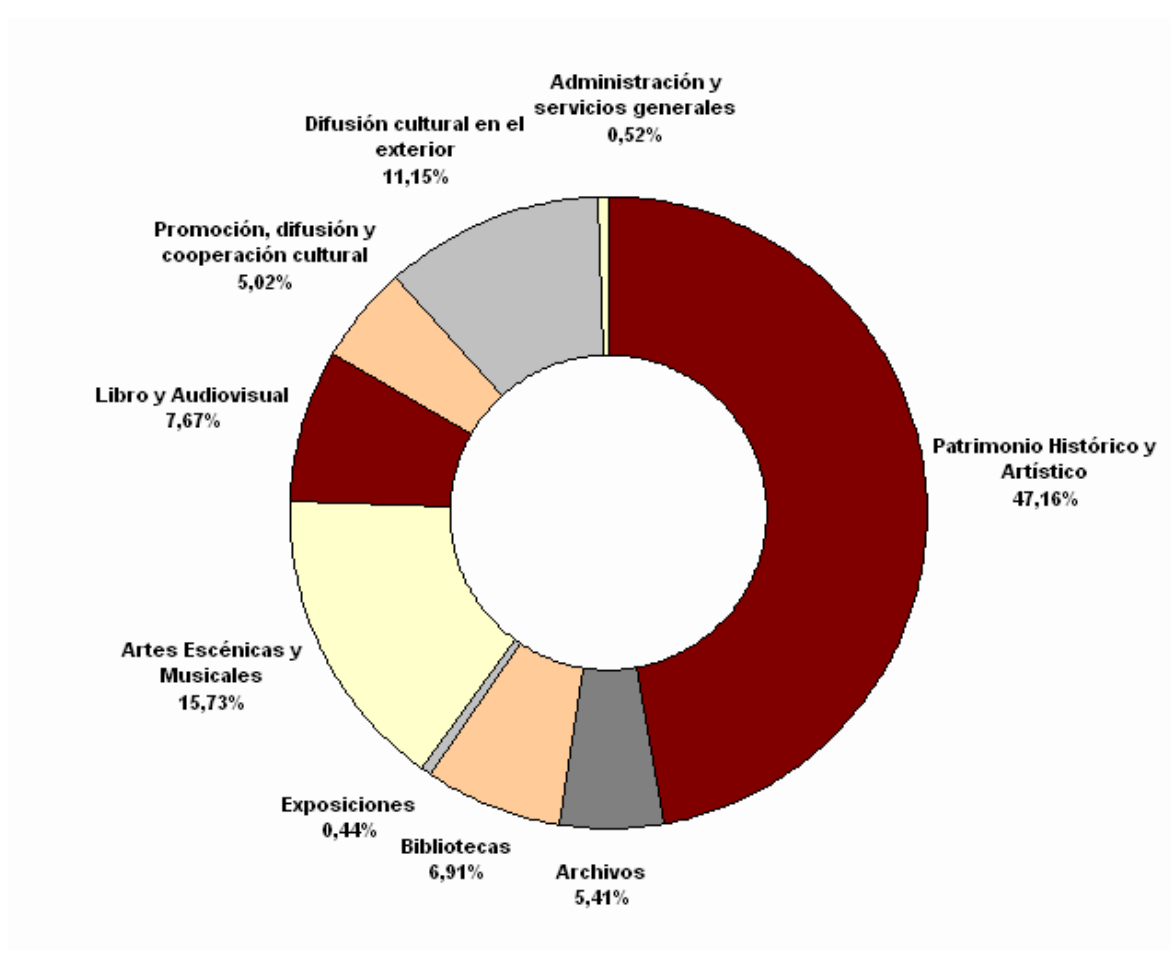
En el año 2004 el gasto cultural de la Administración General del Estado ascendió a 749 millones de euros. Esta cantidad se refiere tanto al gasto cultural del Ministerio de Cultura como al realizado por otros Ministerios. Como se puede ver en la gráfica, la dotación presupuestaria en el ámbito de la cultura ha sufrido un cambio de tendencia, aunque el análisis del periodo en su conjunto arroja una media interanual en torno al 5,15%. En 1994, la compra de la Colección Thyssen supone un aumento presupuestario del 52% respecto al año anterior. Esta inversión, que representa un gran esfuerzo económico para el Ministerio de Cultura se mantiene hasta 1996, en este año se produce una caída del 16%. A partir de 1998 la tendencia es irregular, crece hasta el 2000, aquí se produce una caída del 3,89%. En los años siguientes se incrementarán sucesivamente las cuantías invertidas, pero en el 2004 vuelven a reducir la partida de gasto un 5,72%, a pesar de ello la cuantía asciende a 749 millones. La segunda inversión más alta de todo el periodo.

En lo que respecta al gasto cultural de las Comunidades Autónomas puedes ver que la tendencia es favorable, en líneas generales (con un incremento medio interanual de aproximadamente un 8,93%). Por subperiodos, el año 1996 parece ser un punto de inflexión, ya que pone fin a un periodo marcado por la estabilidad e inicia una

etapa de mayor dinamismo. En el apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés, se ofrecen con mayor detalle los datos en que se apoyan estas conclusiones.

A continuación se muestran, en dos gráficas, los programas en los que invierten el presupuesto la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas.

Cuadro 2a: Gráfica de la distribución porcentual del gasto cultural por programas de la Administración General del Estado, España, 2004 (%)



Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

-Administración y Servicios Generales de Cultura: Dirección y coordinación de las actuaciones de ámbito intradepartamental e intradepartamental; soporte del conjunto de actividades del Departamento como la gestión de personal, mantenimiento de instalaciones o informatización de procesos. Este programa absorbe el 0,52% del presupuesto global en cultura de la Administración Central.

-Archivos y Bibliotecas: Dotación de nuevos edificios y renovación de equipamientos de los ya existentes, conservación del patrimonio documental e incorporación de nuevos documentos, catalogación y conservación de fondos, informatización de centros y labores de difusión. A esta partida presupuestaria, le corresponde el 12,32% del total del gasto cultural.

- **Exposiciones:** Adquisición de nuevos fondos, catalogación y exposición de obras, organización de exposiciones permanentes y temporales. Corresponde a esta partida el 0,44% del presupuesto cultural de la Administración General del Estado.

- **Promoción, Difusión y Cooperación Cultural:** Cooperación cultural entre las distintas Administraciones Públicas; ayudas a instituciones y entidades privadas para la realización de actividades culturales. Esta partida supone el 5,05% del gasto cultural de la Administración Central.

- **Patrimonio Histórico y Artístico:** Inventariado y catalogación de bienes culturales, intervenciones de conservación y restauración de bienes culturales, adquisición de bienes culturales, etc. Este programa, supone el 47,16% del gasto cultural del Estado Central.

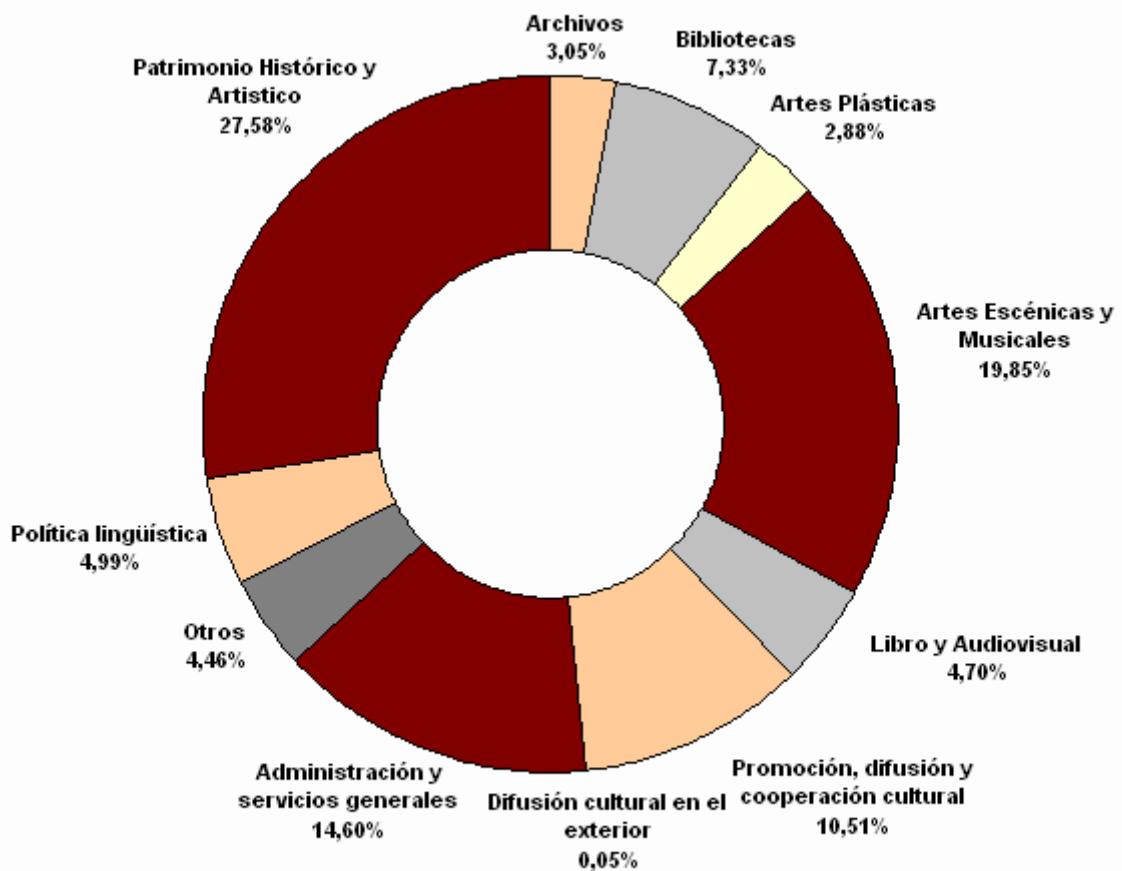
- **Cooperación, Promoción y Difusión Cultural en el Exterior:** Programa gestionado por los Ministerios de Educación, Cultura y Deporte, y Asuntos Exteriores (a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional e Iberoamérica y el Ente Público Instituto Cervantes). Absorbe el 11,15% del presupuesto cultural.

- **Artes Escénicas y Musicales:** Incluye música, danza y otros. La Administración General de Estado destina el 15,73% del gasto cultural.

- **Libro y Audiovisual:** incluye el gasto en libros y cine. Esta partida absorbe el 7,67% del total.

Las Comunidades Autónomas, como se puede comprobar en la gráfica que viene a continuación, dedican la mayor parte del presupuesto a Patrimonio Histórico y Artístico (27,58%), la menor proporción corresponde a la partida Difusión cultural en el exterior (0,05%).

Cuadro 2b: Gráfica de la distribución porcentual del gasto cultural por programas de las CC.AA, España, 2004 (%)

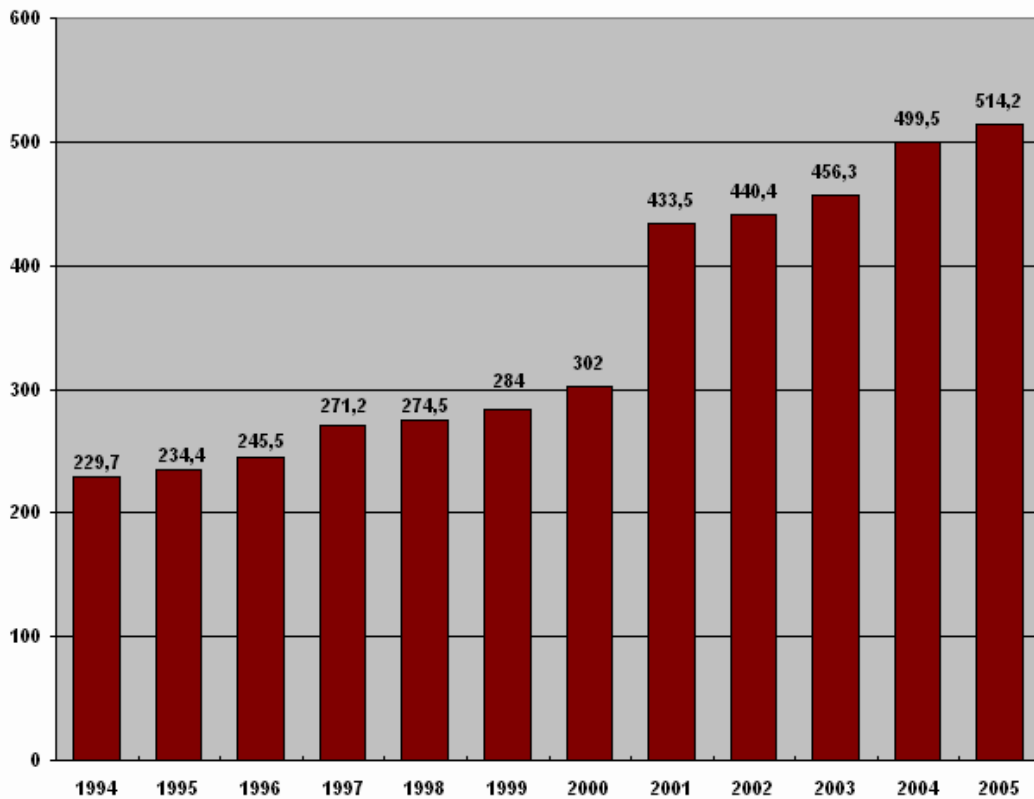


Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

En este mismo estudio, se estima el gasto en cultura de las corporaciones locales (diputaciones, ciudades autónomas, consejos, cabildos insulares, capitales de provincia y municipios de más de 100.000 habitantes) en aproximadamente 2.674 millones de euros durante 2004 (último año disponible).

Para que puedas ver el dinamismo del sector cultural se ofrece la evolución de la ocupación en actividades culturales desde 1994 hasta el 2005, dónde se observa que el número de ocupados ha tenido un crecimiento lento pero constante.

Cuadro 3: Gráfica de la evolución de la ocupación en actividades culturales, España, 1994-2005 (miles de unidades)

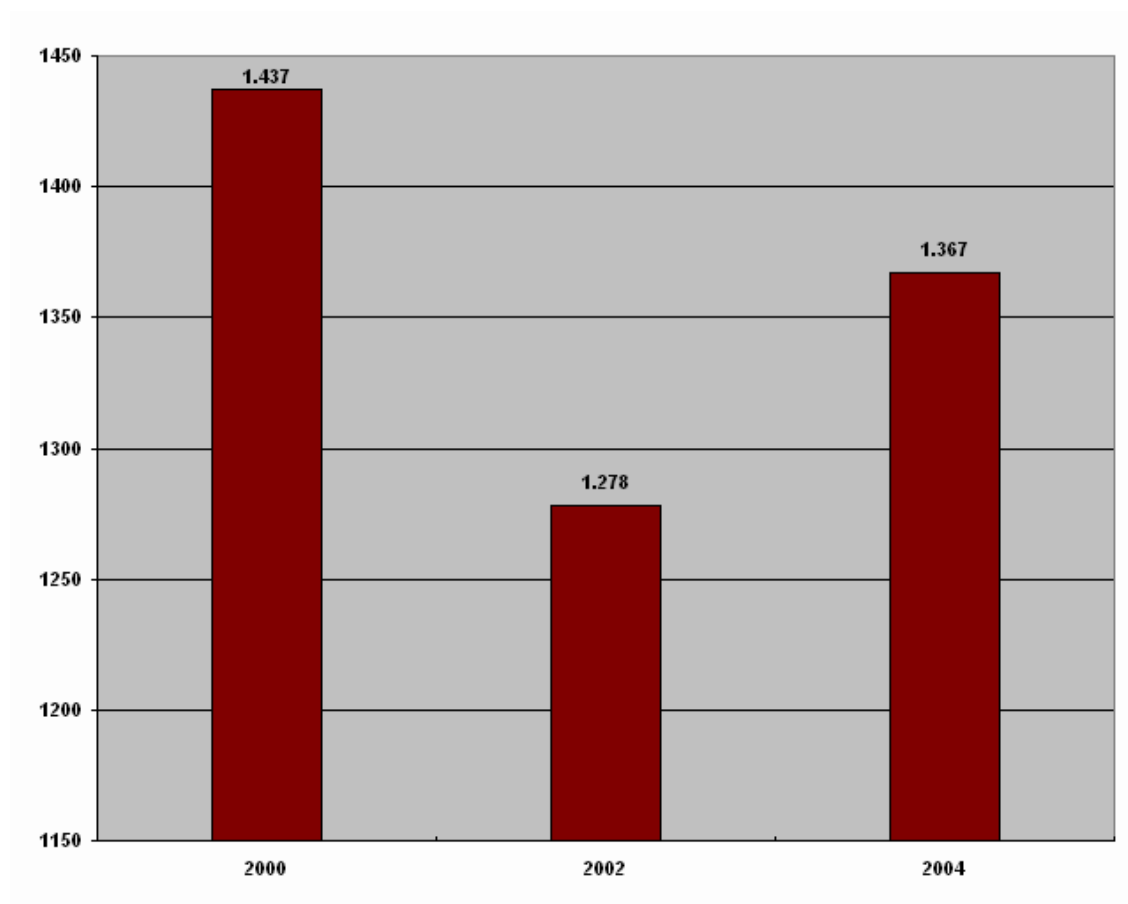


Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

La media de crecimiento interanual desde 1994 ha sido de 10,32%, y 2001 es el año en el que este sector experimenta un mayor crecimiento (43,54%) en el empleo para el conjunto del país. En lo que respecta a las Comunidades Autónomas, los últimos datos disponibles corresponden al año 2005, en el que Cataluña y Madrid eran las autonomías con un porcentaje mayor de empleo en este ámbito, con el 24,9% y 24,7% del volumen total de ocupados en cultura, respectivamente. Por su parte, la Comunidad Valenciana ocupaba el cuarto puesto de este ranking con el 8,9% del total. Si lo que se analiza es la relación entre los ocupados en actividades culturales respecto del total de ocupados en España, se obtiene una media del 2,7% en el año 2005. Puedes comprobar todos estos datos en el cuadro 0400.2 del apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés.

Otro indicador que te permite valorar la importancia del sector cultural es la evolución de los museos y colecciones en España en los últimos años:

Cuadro 4: Gráfica de evolución de museos, España, 2000-2004 (unidades)



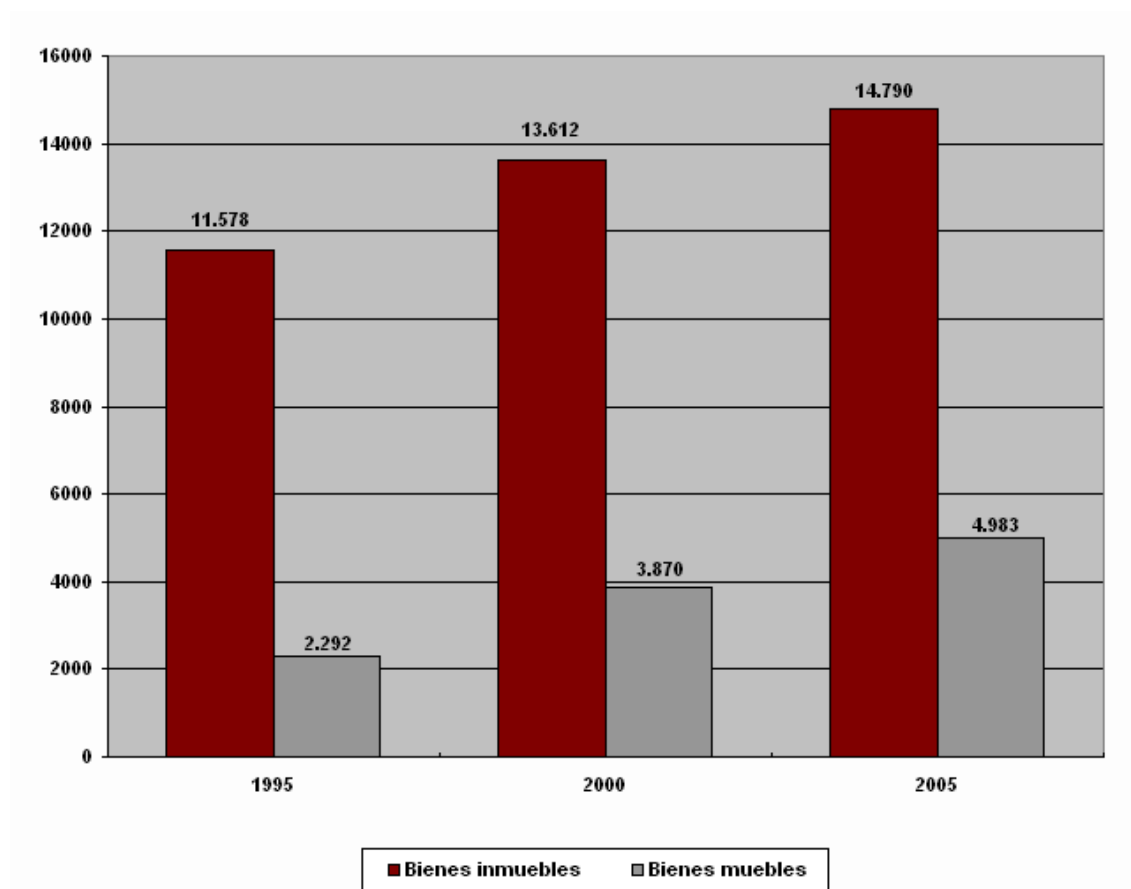
Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

La disminución del número de museos y colecciones desde 2000 hasta el año 2004 es de, aproximadamente, un 4,87%. Centrándonos en los datos existentes en el año 2004, el 65,2% de las unidades museísticas son de titularidad pública, porcentaje dentro del cual la Administración Local tiene un papel predominante (43,5%).

Por Comunidades, la Comunidad Valenciana (168), Castilla-León (164) y Andalucía (155) ocupan los primeros lugares de la clasificación en número de museos y colecciones museográficas censados. Puedes contrastar estos datos en el cuadro 0400.3 del apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés.

A continuación, se representa la evolución desde 1995 hasta 2005 de Bienes de Interés Cultural (BIC), muebles e inmuebles, para el conjunto de España.

Cuadro 5: Gráfica de evolución de los bienes muebles e inmuebles declarados Bienes de Interés Cultural, 1995-2005, España (unidades)

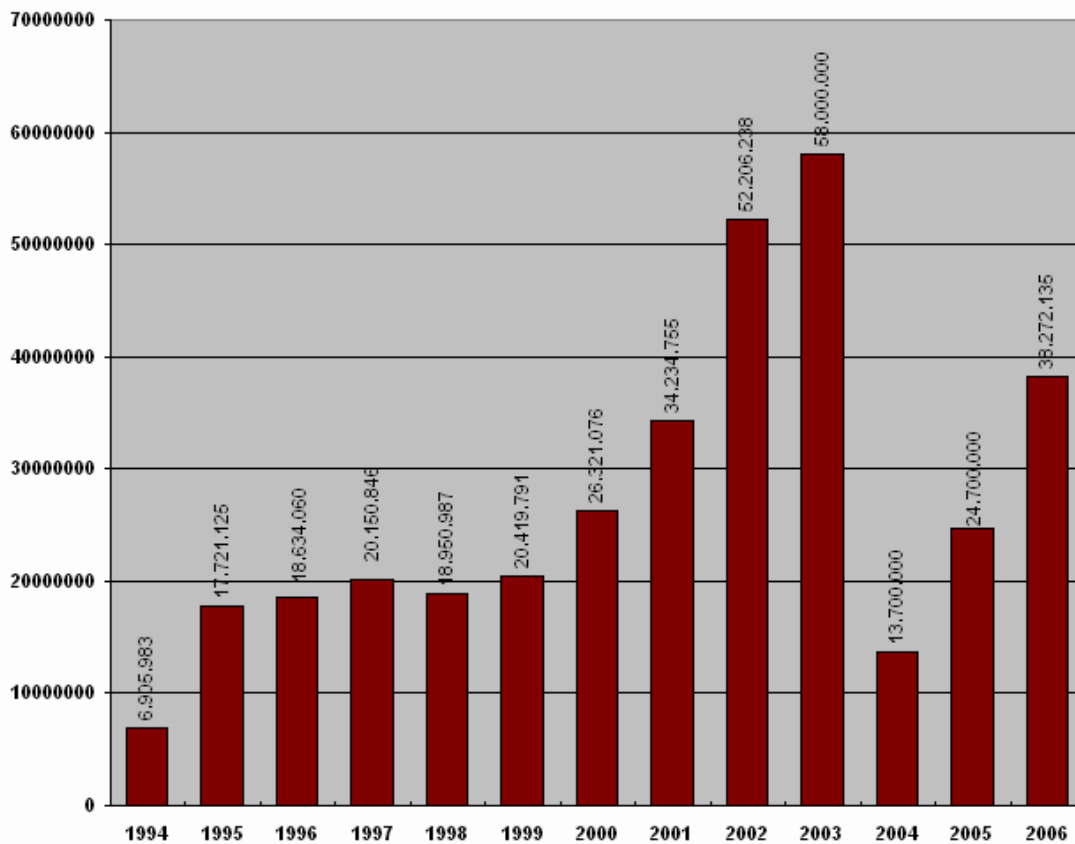


Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

Los bienes inmuebles declarados BIC han tenido desde 1995 hasta 2005 un crecimiento de un 27,74%. En el caso de los muebles la evolución es más destacada, creciendo en el periodo 1995-2000 un 68,85%. En los cinco años siguientes el crecimiento ha sido menor; 28,76%.

Otra muestra del interés por la conservación del patrimonio viene dada por la medida del "Uno por ciento cultural". Se contempla en el artículo 68 de la Ley del Patrimonio Histórico Español, en donde se establece que "En el presupuesto de cada obra pública, financiada total o parcialmente por el Estado, se incluirá una partida equivalente al menos al 1 por 100 de los fondos que sean de aportación estatal con destino a financiar trabajos de conservación o enriquecimiento del Patrimonio Histórico Español o de fomento de la creatividad artística, con preferencia en la propia obra o en su inmediato entorno".

Cuadro 6: Gráfica de inversiones y subvenciones totales destinadas al 1% cultural, 1994-2006, España (euros)



Fuente: Ministerio de Fomento

En la Comunidad Valenciana, el 1% Cultural permitirá la puesta en marcha de varias actuaciones a lo largo del periodo 2006-2008: Rehabilitación de las fachadas del ayuntamiento (Elche/Elx), consolidación de la antigua iglesia de Socós (Castellón), recuperación y puesta en valor de las estructuras medievales defensivas de Serra: Castillo del Alt del Pi y torres de Guaita de Serra (Valencia); Castillo de Denia, restauración de la Ronda de las Murallas y conexión con el Castell, Fase I (Alicante); consolidación de las ruinas de la Iglesia Mayor de Nuestra Señora de los Angeles de la Cartuja de Vall de Crist de altura (Castellón) por una cuantía de 405.683,17 euros; la mayor partida se destinará a la rehabilitación de la Casa Consistorial en Castellón, por un valor de 497.800 euros; rehabilitación del Castillo de Chirel (Valencia); rehabilitación del Castillo de Ribaroja, fase I (Valencia); rehabilitación de la casa natal de Alberto Sols para usos museísticos y archivos (Alicante), restauración del conjunto fortificado (Castellón), la menor cuantía se destinará a la rehabilitación de la Torre del Rey (Castellón) por 74.653,27 euros y por último rehabilitación y mejora del Castillo (Buñol, Valencia) que recibió 450.000 euros de la cuantía total del periodo en la anualidad del 2006.

Tradicionalmente, la participación en la cultura por parte de la iniciativa privada ha estado centrada en el papel desempeñado por las Cajas de Ahorro y algunas instituciones bancarias o fundaciones filantrópicas. En la Memoria de la

Confederación de Cajas de Ahorro de 2006 se menciona que el 58,1% de sus beneficios se han destinado al Fondo Obra Social y Cultural.

Por lo que se refiere a las empresas, el Informe de Infoadex indica que las empresas españolas dedicaron en el 2006, 14.590 euros a actividades de Patrocinio, Mecenazgo y Marketing Social. Según consta en el Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2007, en el año 2006 la participación cultural por parte de las empresas se incrementó en un 6,2% con respecto al año anterior.

5. EL MERCADO DE LA GESTIÓN CULTURAL

5.1. Análisis de la demanda

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> TU MERCADO, SU ESTRUCTURA Y SU EVOLUCIÓN.

> UN MÉTODO PARA QUE PUEDAS ESTIMAR EL TAMAÑO DEL MERCADO EN TU ÁREA DE INFLUENCIA Y LA PARTE DE ESE MERCADO QUE VAS A PODER CAPTAR.

> LOS TIPOS DE CLIENTES QUE INTEGRAN TU MERCADO Y SUS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES.

El análisis de demanda te permitirá deducir las siguientes conclusiones:

- **En el 2004 hay en la Comunidad Valenciana 175 museos y colecciones museográficas. La mayoría de los museos se encuentran en las provincias de Alicante y Valencia.**
- **En 2005, existían 177 fundaciones culturales de ámbito de la Comunidad Valenciana, de las cuales el 83% tienen como principales objetivos fundacionales la organización de actividades culturales, la conservación y protección del patrimonio cultural.**
- **Los clientes principales de las empresas de gestión cultural son las administraciones públicas y las empresas.**

5.1.1. Tamaño del mercado

¿Cuál es el tamaño del mercado de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana?

¿Existe algún criterio para segmentar el mercado?

Nos hemos encontrado con dificultades a la hora de valorar el tamaño del mercado de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana por dos razones fundamentales:

- Los presupuestos de las Administraciones Públicas no se encuentran desglosados por programas, pero ofrecemos una cifra aproximada del gasto cultural en la Comunidad Valenciana.
- Se desconoce el porcentaje de mercado que las empresas de gestión cultural están absorbiendo como resultado de su intermediación. A continuación, se expone el gasto cultural de las Instituciones Públicas en la Comunidad Valenciana:

- **Administración General del Estado:** El proyecto de presupuesto del Estado destinado al Ministerio de Cultura para 2007 asciende a 783 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 4,4% sobre el presupuesto del 2006.

- **Conselleria de Cultura, de Educación y Deporte:** el área de Cultura cuenta con un presupuesto de 167 millones de euros en el 2007, suponiendo un crecimiento de un 24,63% con respecto a 2006.

- **Administraciones locales (ayuntamientos y diputaciones):** invirtieron 295 millones de euros en cultura en el 2004. En el cuadro 0511.1 del apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés puedes comprobar estas cifras.

Como señalamos anteriormente, en lo que respecta al gasto cultural realizado por empresas y particulares en la Comunidad Valenciana, no se dispone de datos. Sin embargo, sí podemos ofrecer la inversión en cultura de algunas de las instituciones privadas más importantes de la Comunidad Valenciana que te servirán para valorar la potencialidad de este mercado:

Federación Valenciana de Cajas de Ahorros (Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM), Bancaja y Caixa Ontinyent): destinaron 108 millones de euros a gasto en obra social en 2006, de los que 20 millones de euros se dedicaron al área cultural (el 19%).

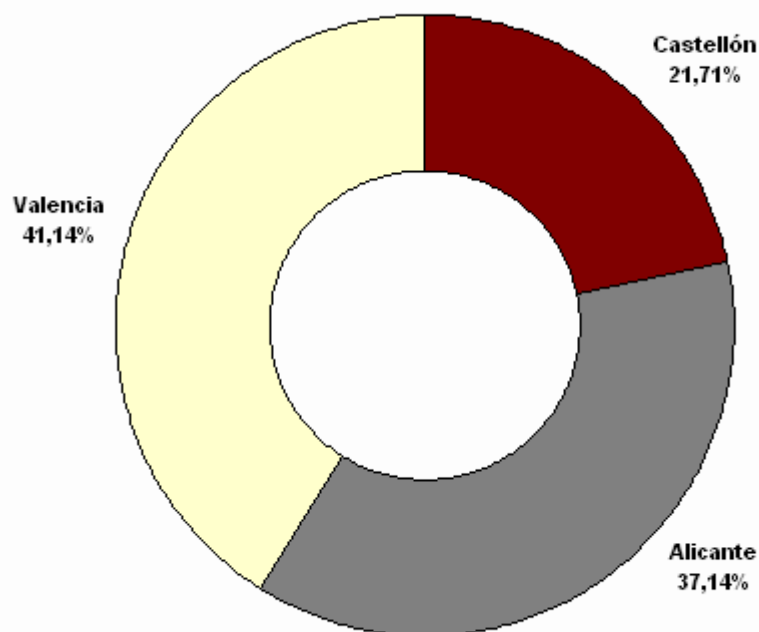
Cajas Rurales: 14 millones de euros de gasto en obra social en 2006, de los que 2,94 millones de euros se dedicaron a la promoción de actividades culturales y deportivas, esto supone el 21% del presupuesto total.

Se ofrecen además los datos relativos a los museos, galerías de arte y salas de exposiciones de la Comunidad Valenciana, a las fundaciones valencianas y a los bienes de interés cultural de la comunidad, ya que en ellos se concentran los servicios de estas empresas. El ámbito de trabajo más habitual para las empresas de gestión cultural valencianas es la propia comunidad, aunque exista alguna que trabaje en toda España. De todas

formas, las empresas, al comienzo de la actividad, tienen un ámbito de actuación comarcal o provincial y es, con el tiempo, cuando consiguen ampliar este marco espacial.

La evolución del número de museos, te permite ver, parcialmente, el crecimiento de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana. Según el estudio del Ministerio de Cultura Anuario de estadísticas culturales 2006, en el 2000 existían en la Comunidad Valenciana 156 museos y colecciones, y según el Instituto Valenciano de Estadística en el año 2002 se incrementaron a 164 museos y colecciones museográficas permanentes, con lo que comprobamos que el aumento de espacios de exposición ha aumentado en este periodo, exactamente un 5,12%. En el 2004 esta cifra asciende a 175, de los cuales 97 son museos y 78 colecciones museográficas. Durante el periodo 2000-2004 se ha registrado un crecimiento medio interanual de 2,44%. A continuación, podrás comprobar la distribución geográfica de los museos en la Comunidad Valenciana:

Cuadro 7: Gráfica de distribución de museos y colecciones museográficas permanentes, Comunidad Valenciana, 2004 (%)



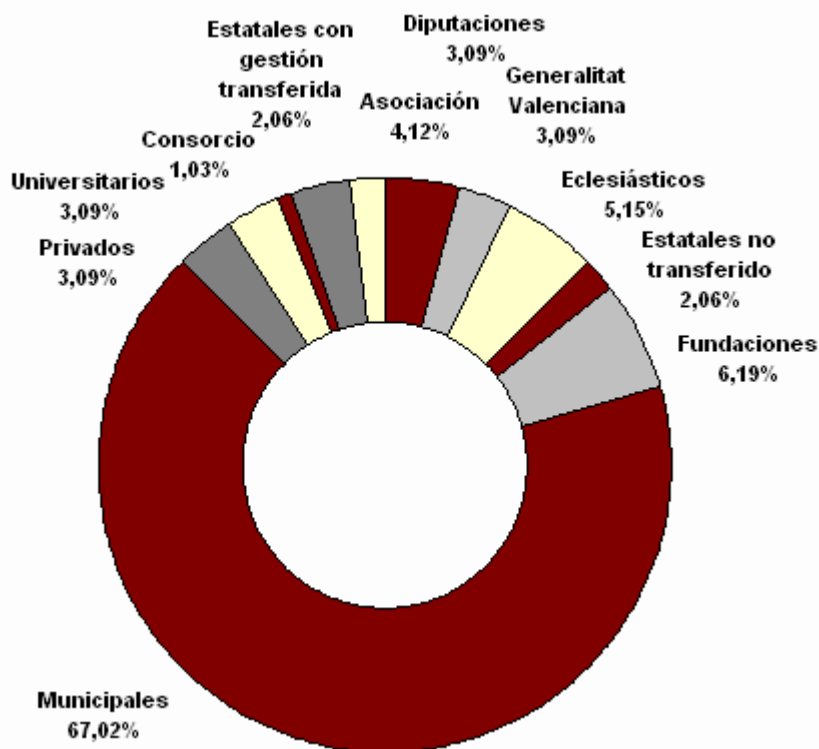
Fuente: Instituto Valenciano de estadística (IVE)

De los 175 museos y colecciones museográficas existentes en la Comunidad Valenciana, 65 pertenecen a la provincia de Alicante, 72 a Valencia y 38 a la provincia de Castellón.

Si analizamos la relación de museos por ciudades, según la Agencia Valenciana del Turismo, encontramos que en 2002, la máxima concentración es la ciudad de Alicante con 35 museos, seguida de cerca por Valencia con 35 y Castellón con 16 museos.

La mayoría de los museos de la Comunidad Valenciana son de titularidad pública, excepto el 3,09% que son privados (3). La titularidad de los museos en esta comunidad está repartida de la siguiente forma:

Cuadro 8: Gráfica de la distribución de museos según titularidad, Comunidad Valenciana, 2004 (%)



Fuente: Instituto Valenciano de estadística (IVE)

Los museos en la Comunidad Valenciana son casi en su totalidad de titularidad municipal (65). En el caso de las colecciones permanentes, la titularidad municipal sigue siendo la mayoritaria (44) seguida de las eclesiásticas (17). Esta gráfica aporta una idea de la escasa presencia que todavía tienen las entidades privadas (empresas y fundaciones) en el ámbito de los museos de la Comunidad Valenciana, pues entre las dos variables no alcanzan el 20%. Si se analizan los museos valencianos por tipo de colección, obtenemos que el 41,23% se centran en la arqueología, el 27,83% son de etnografía y antropología, y el 18,56% de Bellas Artes. Estos datos se pueden comprobar en el cuadro 0511.2 del apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés.

Otro dato que puede dar una idea del tamaño de mercado de la gestión cultural es el número de fundaciones culturales. Según el Registro de Fundaciones de la Comunidad Valenciana, en 2005 existen 177 fundaciones con fines culturales. La mayor parte de estas fundaciones están situadas en la provincia de Valencia.

Cuadro 9: Evolución del gasto medio por persona en bienes y servicios culturales, Comunidad Valenciana, 1998-2005 (euros, %)

GASTO / AÑO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Gasto medio por persona	142,5	141,6	267,3	192,4	201,8	225,3	277,1	290,1
% Gasto cultural/ consumo total	2,7	2,6	2,8	2,9	2,9	3,0	3,6	3,4

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

El gasto medio por persona en bienes y servicios culturales ha crecido significativamente desde 1998 hasta el 2005, suponiendo un crecimiento del 103,59%. En cambio, este crecimiento no se ha reflejado en el porcentaje de gasto cultural sobre consumo total por persona, ya que el crecimiento ha sido moderado (0,7%). Debemos destacar el fuerte incremento que se produce en el 2004 (0,6%) y a pesar de que desciende al año siguiente, esta tasa sigue situándose entre una de las más altas de todo el periodo.

Finalmente, otro indicador que permite valorar el potencial de este mercado se refiere al número de Bienes de Interés Cultural. Según el estudio *Anuario de estadísticas culturales 2006*, había en la Comunidad Valenciana en el año 2001, 182 bienes muebles y 882 bienes inmuebles declarados de interés cultural, en el 2005 los Bienes de Interés Cultural se incrementaron y pasaron a ser 332 bienes muebles y 970 bienes inmuebles. Estos datos los puedes consultar en el cuadro 0511.4 del apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interés.

5.1.2. Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado

¿Cómo puedo calcular el tamaño de mi mercado?

En primer lugar, conviene señalar que cualquier mercado está afectado por una serie de factores o variables. Es necesario que los conozcas y valores, pues son determinantes para que exista mercado y tenga un tamaño suficiente. En esta actividad se ha observado, además, que la influencia de estas variables es diferente en función del entorno en que se ubique la empresa.

Se han identificado dos posibles entornos:

Entorno 1: Área urbana de más de 50.000 habitantes.

Entorno 2: Población entre 20.000 y 50.000 habitantes. Son cabeceras comarcales con una gran área de influencia.

En el apartado 8.9 Factores que Influyen en el Tamaño del Mercado, se incluye una tabla con las variables que se considera que pueden tener una incidencia sobre el tamaño del mercado de las empresas de gestión cultural, y una valoración de su influencia por entorno. Asimismo, se proporciona la fuente y/o el método de recogida de la información correspondiente.

Para que puedas estimar el mercado de la gestión cultural en tu área de influencia y la parte de este mercado que puedes absorber, te proponemos que intentes averiguar la situación de saturación en la que se encuentran los posibles

competidores para el conjunto de productos que quieres ofrecer. Por ello te recomendamos que sigas los siguientes pasos:

1. Identifica el número de empresas de gestión cultural que existen en tu área de influencia. Para averiguar este dato, puedes acudir a instituciones culturales (públicas y privadas), directorios comerciales, portales de Internet y a los departamentos de cultura de los ayuntamientos de la comarca donde pretendas ubicar la actividad. Es conveniente también que averigües el tamaño y volumen de facturación de estas empresas, para lo que puedes acudir al Registro Mercantil si se trata de sociedades.
2. Averigua el número de museos que existen, a través de la información facilitada por el Instituto Valenciano de Estadística y la Dirección General de Patrimonio Artístico de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte.
3. Infórmate, a través del Protectorado de fundaciones de la Conselleria de Justicia y Administraciones Públicas (Servicio de Entidades Jurídicas), sobre las fundaciones culturales situadas en tu zona.
4. Conoce a través de los departamentos de cultura de los ayuntamientos y diputaciones de tu ámbito de actividad, cuántas actividades culturales, y de qué tipo, se realizan en la comarca. También puedes averiguar si la localidad que tú has elegido es buena ubicación para montar la empresa de gestión cultural, el grado de aceptación de la actividad y el tipo de clientes que demandan estos servicios. En esta entrevista con los responsables de cultura de las Administraciones Públicas intenta averiguar cuál es el presupuesto asignado a las actividades culturales, qué tipo de proyectos se están licitando, cuáles son los requisitos técnicos de estos concursos, etc.
5. Hazte pasar por cliente de una empresa de gestión cultural y mediante la observación podrás comprobar cómo funcionan estas empresas, qué tipo de productos ofrecen, sus precios, etc.
6. Entrevístate con alguna de las empresas que sepas de antemano que están implicadas en el desarrollo de la cultura y averigua qué tipo de proyectos están realizando, la cuantía de los mismos, qué departamento se ocupa de la gestión de las acciones de patrocinio y mecenazgo, etc. Concierta entrevistas también con empresas que no hagan gasto cultural y averigua porque no hacen este tipo de inversiones y si estarían interesados en algún tipo de mecenazgo cultural.

Otra forma de analizar la demanda potencial es a través de lo que se conoce con el nombre de panel de expertos. Un experto es aquella persona que tiene un conocimiento profundo del mercado. La validez de la información que pueda proporcionarte radica en su naturaleza cualitativa, no cuantitativa. Puedes, por ejemplo, ponerte en contacto con gerentes, propietarios y empleados de empresas de gestión cultural que no sean competencia directa (es decir, no operan en tu zona de influencia).

De estas entrevistas puedes obtener información muy útil acerca de la composición de su cartera de servicios, el perfil-tipo para los diferentes grupos de clientes (particulares, empresas, etc.), las dificultades inherentes a la actividad, etc.

En el apartado 8.10 Métodos de Cálculo del Tamaño del Mercado, se proporciona una breve explicación de los métodos más utilizados por los emprendedores.

5.1.3. Tipo y características de los clientes

¿A qué tipos de clientes puedo dirigirme?

¿Qué características presentan?

¿Cuáles son los aspectos más valorados por los clientes?

Los principales grupos de clientes de las empresas de gestión cultural son las administraciones públicas y las empresas. Conviene tener en cuenta que la composición de la cartera de clientes tiene una gran importancia en el ritmo de obtención de ingresos. En lo que respecta a instituciones públicas, tendrás que disponer de fondos en tesorería para hacer frente a los pagos diferidos en el año.

Las administraciones públicas suelen ofertar sus contratos por medio de concursos, en los cuales se establecen los requisitos que deben cumplir las empresas interesadas en presentarse a los mismos y la duración del concurso.

En lo que se refiere al perfil de los clientes, basándonos en las entrevistas realizadas, el mercado de la gestión cultural está compuesto en un 35% por administraciones públicas autonómicas, un 20% administraciones públicas locales, en un 25% por empresas, un 15% las fundaciones y un 5% lo constituyen los particulares o coleccionistas privados.

Por tanto, el mercado potencial para las empresas de gestión cultural lo podemos dividir en los siguientes segmentos:

- Administraciones Públicas: pueden contratar tus servicios para realizar el proyecto museográfico y museológico de un área expositiva, programación cultural de instituciones, organización y gestión de actos culturales (conciertos, conferencias, exposiciones, certámenes, etc.), elaboración y gestión de proyectos culturales (turismo cultural y desarrollo local), etc. Los aspectos más valorados por las Administraciones Públicas son principalmente: un servicio de calidad, que se adapte a las características técnicas que aparecen en el concurso y que sea de utilidad real para la sociedad.
- Empresas y fundaciones: estos clientes suelen contratar los servicios de gestión cultural para realizar reuniones de trabajo, conferencias, exposiciones, premios, etc.; como ejercicio de su política de mecenazgo cultural. Esta búsqueda de compromiso cultural con la sociedad, a través de patrocinio de eventos culturales, tiene el fin último de lograr un mayor volumen de negocio a través del incremento de los clientes. Este tipo de servicio tiene unos márgenes mucho más altos, lo cual también exige una mayor calidad en el mismo, pero permite alcanzar mayor notoriedad en el mercado. Según las empresas encuestadas, los proyectos más valorados por este tipo de clientes son aquellos que permiten mejorar su imagen corporativa y, así, lograr un prestigio en la comunidad.
- Particulares: cualquier persona que demande un servicio cultural o de ocio. Los servicios más demandados son: tasación de una obra de arte, puesta en valor de un bien inmueble, etc.
- Otros: asociaciones, iglesia, etc.

5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LAS FUERZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN EL GRADO DE COMPETENCIA DENTRO Y FUERA DE LA ACTIVIDAD.

> CÓMO SON LAS EMPRESAS, SU ESTRUCTURA JURÍDICA Y LABORAL, ASÍ COMO SU DIMENSIÓN.

> LAS PRINCIPALES BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.

> LOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS O SUSTITUTIVOS QUE COMPITEN CON LA GESTIÓN CULTURAL.

> EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y LOS PROVEEDORES.

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las conclusiones que te mostramos en el siguiente cuadro:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<p>Media-Baja</p> <p>Bajo número de empresas.</p> <p>Mercado en crecimiento.</p> <p>Elevado intrusismo desde otros sectores.</p>
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<p>Barreras de entrada: Media</p> <p>Bajo volumen de inversiones para el arranque.</p> <p>Poca dificultad de encontrar personal cualificado.</p> <p>Largo período de arranque que hay que financiar.</p> <p>Barreras de salida: Baja</p> <p>La baja inversión no frena la salida del mercado.</p>
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<p>Media</p> <p>Los propios departamentos culturales de las instituciones públicas y el personal de las empresas que organicen actos culturales.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<p>Baja</p> <p>Alto número de proveedores.</p> <p>Pago aplazado del servicio y en la compra de material.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	<p>Media-Alta</p> <p>Bajo número de clientes, aunque el mercado está creciendo.</p> <p>Los clientes particulares pagan al contado o en 30 días, las empresas y las Administraciones Públicas cuentan con pago aplazado en el tiempo.</p>

5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

¿Cuántas empresas hay y dónde están situadas?

¿Resulta atractiva la actividad de las empresas de gestión cultural para decidirse a crear una empresa de estas características?

¿Qué personalidad jurídica debe adoptar mi empresa?

¿Qué cifras de facturación y empleo se están consiguiendo?

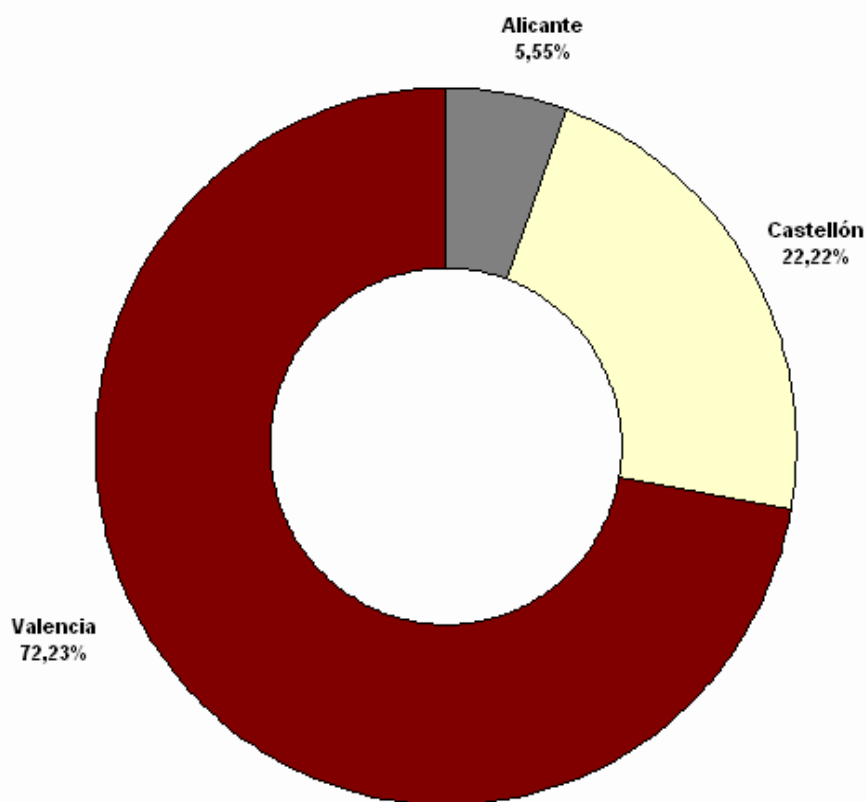
¿Cuáles son las instalaciones adecuadas para la práctica de mi actividad?

5.2.1.1. Número de empresas y su distribución temporal

La identificación de empresas de gestión cultural resulta una tarea difícil, pues no existe ningún registro ni elemento estadístico representativo suficientemente específico de la actividad. Se han encontrado empresas que realizan servicios de gestión cultural pero que pertenecen a otro sector, como por ejemplo el turístico, es decir, no se encuentran especializadas en esta actividad, sino que dentro de sus servicios recogen líneas de actuación en este segmento.

Se han localizado 18 empresas que se dedican específicamente a la Gestión Cultural en la Comunidad Valenciana. Para realizar esta búsqueda se han utilizado datos de las Cámaras de Comercio, la Guía del Tiempo Libre de la Cámara de Comercio de Valencia, que cuenta con un apartado específico de Gestión Cultural y directorios comerciales. La mayoría de estas empresas se localizan en la provincia de Valencia.

Cuadro 10: Gráfica de la distribución territorial de las empresas dedicadas a la gestión cultural, Comunidad Valenciana, 2007 (%)



Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Valencia y de directorios comerciales

5.2.1.2. Evolución en la creación de empresas

No hemos encontrado datos estadísticos sobre los años de creación de las empresas de gestión cultural, sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas a gerentes de empresas de la actividad y asociaciones del sector se puede concluir que la mayoría de los negocios son de reciente creación.

5.2.1.3. Condición jurídica

La forma jurídica adoptada por las unidades productivas está directamente relacionada con el número de personas empleadas en el negocio. Se observa que la gran mayoría de las empresas adopta las estructuras legales de Sociedad Limitada o Autónomos.

5.2.1.4. Volumen de facturación

De acuerdo con las fuentes consultadas y la información obtenida en las entrevistas se considera que, salvo excepciones, la cifra de facturación media anual puede estar entre los 150.000 y los 200.000 euros, aunque dependiendo de la dimensión de la empresa y el tiempo que lleve implantada, puede alcanzar los 300.000 euros.

5.2.1.5. Empleo

El número de personas que integran el cuadro de personal de estas empresas está íntimamente ligado al volumen de servicios que oferte la empresa, aunque lo habitual, según se desprende de las entrevistas realizadas, es que oscile entre dos y seis trabajadores. Casi todas las empresas analizadas han tenido que contratar más personal de manera eventual para poder hacer frente a la mayor carga de trabajo producida por proyectos puntuales.

5.2.1.6. Instalaciones

El desarrollo de esta actividad no precisa grandes instalaciones, simplemente se necesita un local donde centralizar las funciones básicas de la empresa: administración, labores comerciales, atención al cliente, etc.

Las instalaciones no suelen exceder de los 90 m², de los que entre 30 y 40 m² se destinan a despachos. La sala de atención al público puede tener unos 20 m² y el resto de la superficie se destina a servicios y pequeño almacén para guardar las exposiciones itinerantes.

Por lo general, las empresas de este tipo se localizan en entreplantas comerciales y pisos. Tienen un mobiliario y equipamientos bastante cuidados debido a que atienden a los clientes en la propia oficina.

5.2.2. Análisis de los competidores potenciales

¿Qué barreras de entrada y salida existen en la actividad?

Las barreras de entrada y de salida afectan al nivel de competencia de un mercado porque, según su intensidad, aumentan o disminuyen el atractivo del mismo. Para ver el efecto de las barreras sobre el mercado vamos a poner un ejemplo: si las barreras de entrada son bajas habrá muchos emprendedores dispuestos a iniciarse en la actividad.

En esta actividad las barreras de entrada son de intensidad media. Por una parte están las bajas inversiones necesarias para el inicio de la actividad y por otra, el largo período de arranque que hay que financiar. Las barreras de salida tienen una importancia baja, debido a que las reducidas inversiones requeridas no frenan la salida de la actividad.

5.2.3. Productos sustitutivos

¿Qué alternativas existen a la gestión cultural?

¿Qué ventajas e inconvenientes tengo frente a ellos?

La identificación de productos sustitutivos supone la búsqueda de otros productos que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades que el producto que ofrecen las empresas de gestión cultural. Los productos sustitutivos influyen sobre la competencia, ya que si tienen un precio más bajo y/o un atractivo mayor que el producto generado por las empresas de la actividad, parte de la demanda se desplazará hacia el sustitutivo.

Los principales productos sustitutivos de esta actividad proceden del personal de los departamentos culturales de los ayuntamientos, las diputaciones y Conselleria de Cultura, Educación y Deporte. Las instituciones disponen de técnicos que pueden realizar las tareas que ofrece una empresa de gestión cultural. De todas formas, las administraciones públicas están externalizando, entre otras materias, varios servicios culturales como la organización y gestión de actos culturales (exposiciones, conferencias, premios, etc.), la programación cultural de los centros públicos, el diseño y ejecución de proyectos museográficos, la realización y ejecución de planes de desarrollo turístico, etc., para dejarlos en manos de empresas especializadas.

En lo que respecta a las empresas, los departamentos de relaciones públicas pueden ser un producto sustitutivo de la actividad, puesto que a veces organizan directamente actos culturales y proyectos de mecenazgo cultural.

5.2.4. Proveedores y su poder de negociación

¿Cuáles son las características principales de los proveedores?

¿Qué aspectos debo valorar para elegir uno u otro proveedor?

¿Cuáles son los plazos de pago a los proveedores en el mercado?

¿Cuál es la capacidad de los proveedores para ejercer presión sobre mi empresa?

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en la actividad, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con la consiguiente repercusión en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que prestarás a tus clientes.

En esta actividad existen varios tipos de proveedores. Es fundamental tener una buena agenda de proveedores para el éxito del negocio, dado el índice de subcontratación que existe en la actividad. Además de proveedores de material de oficina y equipos informáticos, que carecen de importancia y que no representan un gasto significativo para las empresas de la actividad, es necesario establecer una serie de contratos con proveedores en los servicios relacionados con:

- Empresas de montaje de instalaciones y stands, para la realización del montaje final del proyecto expositivo con la iluminación, cableado, stands, paneles, etc.
- Empresas de alquiler de audiovisuales: alquiler de televisores y vídeos, equipos de sonido y de traducción simultánea, proyectores y retroproyectores, pantallas, etc. En general, todos los materiales audiovisuales que se pueden necesitar para una exposición o un evento del tipo de una conferencia, o un seminario.
- Profesionales independientes (arquitectos, arqueólogos, decoradores, etc.), para realizar el proyecto técnico de un diseño expositivo ya sea para un museo o para un yacimiento arqueológico.
- Empresas de rotulación, fotocomposición, maquetación y artes gráficas, para la creación y edición del material de carácter gráfico y de rotulación (pancartas, paneles, posters, etc.) que se necesita para las exposiciones temporales o para un diseño expositivo permanente de un centro cultural.
- Empresas de catering, para ofrecer un servicio de café durante la celebración del evento o la inauguración de la exposición.

A la hora de elegir a los proveedores de servicios es importante que tengas en cuenta las facilidades de pago y, sobre todo, la rapidez y calidad del servicios que te puedan proporcionar unos u otros.

Dada la gran diversidad de proveedores existente, el poder de negociación de éstos es bajo, por lo que las condiciones suelen ser favorables para la empresa de gestión cultural. Los pagos se suelen aplazar, bien en su totalidad (cuando hayas

establecido una relación fluida con el proveedor) o por una parte del importe de la compra, que suele pagarse a 30 ó 60 días.

5.2.5. Poder de negociación de los clientes

¿Cuál es la capacidad de los clientes para ejercer presión sobre mi empresa?

Los clientes pueden forzar a las empresas que compiten en el mercado a bajar los precios o recibir una calidad superior o más servicios.

Uno de los problemas más serios con el que se encuentran actualmente las empresas de gestión cultural es la baja valoración del servicio realizado, por parte del cliente. Es fundamental, por tanto, el reconocimiento de su importancia para, en consecuencia, facturar razonablemente el servicio. El sector cultural, en general, está infravalorado por otros sectores económicos. Esto conlleva que cuando una empresa de gestión cultural presenta un presupuesto a un cliente, éste intente reducir el importe del mismo porque no está valorando suficientemente el trabajo que hay detrás.

Los clientes de las empresas de gestión cultural tienen un poder de negociación medio-alto, puesto que la demanda es escasa y la captación de clientes se ve dificultada por el desconocimiento de esta actividad entre los usuarios potenciales de los servicios ofrecidos por las empresas de gestión cultural.

En la mayor parte de los casos, cuando el cliente es particular, se paga al contado. En el caso de las Administraciones Públicas, como suelen contratar mediante concursos, los plazos de pago ya vienen establecidos de antemano. A los clientes grandes, como empresas en general o fundaciones, es habitual concederles plazos de cobro más amplios, como resultado de su mayor poder de negociación derivado de la importancia de estos clientes en la cuenta de resultados de cualquier empresa. Estos plazos se encuentran entre los 30 y los 90 días de media.

5.3. Situación actual y previsiones para el futuro

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DEL MERCADO.

> LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA POTENCIAR EL MERCADO.

> LAS CAPACIDADES Y RECURSOS QUE CONSTITUYEN LAS PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE GESTIÓN CULTURAL.

Los aspectos internos de las empresas que limitan, reducen o frenan el desarrollo de sus capacidades.

Si has pensado crear una empresa de gestión cultural debes tener presente el siguiente cuadro con el fin de aumentar o mantener los puntos fuertes, permanecer atento a las oportunidades que se te ofrecen y eliminar o mejorar los puntos débiles para combatir las amenazas que el mercado te presente.

El Análisis DAFO es una herramienta analítica que te permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través del DAFO obtenemos una visión interna y externa de nuestra actividad respecto al mercado en el que vamos a operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.

Se basa en cuatro puntos fundamentales: en el nivel externo a la empresa, es decir, el entorno socioeconómico en el que opera, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (Oportunidades) y handicaps actuales y futuros (Amenazas). Por otro lado, en el nivel interno de la empresa existen ventajas competitivas (Fortalezas) y carencias esenciales (Debilidades).

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> > Escasa valoración de la actividad por parte de la administración pública y del sector privado, en parte provocada por la inmadurez del sector. > Competencia de los departamentos culturales de las Administraciones Públicas. > Intrusismo desleal Dependencia de la coyuntura económica. 	<ul style="list-style-type: none"> > Gran riqueza histórica y monumental. > Importante tradición turística. Inversiones institucionales en creación y mejora de espacios culturales. > Política de externalización de las administraciones públicas. > La gestión cultural está considerada como un yacimiento de empleo. > Aumento del nivel de vida de los españoles. Mercado en expansión. > Sinergias con otras actividades en expansión en la Comunidad Valenciana: turismos especializados, etc.
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> > Buenos profesionales surgidos de los múltiples masters y estudios de postgrado de gestión cultural. > Trato personalizado al cliente. > Flexibilidad de la organización para ofrecer una amplia gama de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> > Actividad empresarial poco conocida. > La estacionalidad del sector Dependencia del sector público. > Ausencia de planteamientos empresariales.

La inmadurez del sector hace que esta actividad sea poco conocida y por ende poco valorada, es una amenaza que irá bajando de intensidad a medida que tanto el sector como la actividad crezcan y se posicionen.

Una de las **amenazas** más destacables sería la competencia de los servicios culturales de las instituciones públicas que llevan a cabo sus actuaciones con su propio personal. Sin embargo, aunque en la actualidad las exposiciones las organizan los propios ayuntamientos, esto en el futuro deberá cambiar, ya que se requiere cada vez más de la figura de profesionales que ofrezcan un producto global.

Otro handicap es que, aunque la competencia es baja porque hay pocas empresas de gestión cultural, existe mucha competencia indirecta por el intrusismo de otras empresas que sin ser especializadas ofrecen estos servicios. A su vez, existen en Valencia grandes gestoras culturales muy consolidadas que pueden dificultar la entrada en el mercado a empresas pequeñas.

Finalmente, destacar la dependencia de la coyuntura económica, puesto que la gestión cultural depende del ciclo económico que impere en ese momento, aumentando así el gasto cultural sólo cuando crece la economía de un país.

En cuanto a las **oportunidades**, destacamos la gran riqueza histórica y monumental que posee el territorio español lo que favorece la creación de nuevas empresas de gestión cultural. Historia, monumentos, cultura, folklore, etc. permiten sentar unas bases sólidas en cuanto a los productos que se ofrecen al visitante. Hay que tener en cuenta, a título de ejemplo, que España cuenta con treinta y nueve bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, por lo que ocupa el primer lugar entre los países con mayor patrimonio cultural del mundo. Concretamente, en la Comunidad Valenciana existen dos bienes que merecen esta consideración: La Lonja de la Seda de Valencia (1996) y Palmaral de Elche (2000). Según el Área de Patrimonio de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, actualmente se encuentra en estudio la candidatura del Tribunal de las Aguas como patrimonio de la humanidad.

Según los datos de la Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur) (año 2005) del Instituto de Estudios Turísticos dentro de los viajes de ocio en España el 10,9% se debieron al turismo cultural.

Con respecto al turismo cultural, hay que señalar que además del número de viajes que se han efectuado principalmente por ese motivo, en el 34,1% del total de los viajes realizados por los españoles, se hacen visitas culturales, y en el 8,1% se acude a espectáculos culturales.

En cuanto a los viajes turísticos efectuados por españoles con destino principal la Comunidad Valenciana durante el año 2005, el 60% se realizan por motivos relacionados con ocio, recreo o vacaciones, motivo que, por otro lado, ha registrado una caída del 21% con respecto al año anterior. El principal motivo de ocio y recreo para un 68% de los turistas es el de descansar en el campo o en la playa, seguido del turismo cultural (8%). A pesar de que en términos generales esta distribución es la misma que la registrada el año anterior, gana algo de peso el turismo cultural, mientras que lo pierde el turismo de campo y playa.

Otra oportunidad importante para los que se adentran en el mercado de la gestión cultural es todo el apoyo recibido por parte de la Unión Europea, del Gobierno español y el valenciano.

Actualmente, se ha producido un incremento significativo del gasto y de las infraestructuras culturales de la Comunidad Valenciana (museos, bibliotecas, centros culturales, festivales, etc.).

Este incremento enlaza con una política de promoción del turismo de eventos, es decir, la asistencia a actividades culturales, folklóricas y deportivas que se desarrollan con carácter anual. En este sentido, numerosas poblaciones valencianas han comenzado a gestionar, en la medida de sus recursos, festivales de música, exposiciones monográficas y certámenes teatrales.

Es importante también todas las iniciativas y programas comunitarios de desarrollo rural en los que se contempla la valorización del patrimonio local y la dinamización

turística. Además, habría que destacar una importante iniciativa en este ámbito, «el Camino del Cid» consiste en consolidar una ruta de 3.000 kilómetros que comprende el viaje del Cid desde Burgos a Valencia. El Consorcio del Camino del Cid pretende que reciba el reconocimiento de Itinerario Cultural Europeo, el mismo que posee el Camino de Santiago, el de la Lengua Castellana y el del Al-Andalus. Esta ruta aportará un importante impulso turístico para los pueblos del interior de la comunidad, porque ofrece el atractivo de combinar la riqueza arquitectónica de las localidades de la ruta con actividades lúdicas al aire libre como pueden ser senderismo, paseos en bicicleta, rafting, etc.

Otra posibilidad de mercado, es la tendencia actual de las Administraciones Públicas de externalizar, entre otros muchos, los servicios culturales, como por ejemplo: la programación de entidades culturales, la realización de proyectos museográficos, etc. con lo que se prevé que el mercado de la gestión cultural siga creciendo.

La gestión cultural está considerada como un nuevo yacimiento de empleo tanto por la Unión Europea como por España, gracias a la valorización del patrimonio histórico y la cultura popular, por lo que puede ser receptor de ayudas específicas para la actividad.

Otra oportunidad sería el aumento del nivel de renta de los españoles y su interés por las actividades culturales. Esto posibilita que cada vez haya mayor afluencia a todo lo relacionado con la cultura. En consonancia con estos datos está el auge de los cursos de formación de gestión de patrimonio cultural, factor que lo hace indispensable en tu cartera de productos.

La última oportunidad radica en la relación de la gestión cultural con otras actividades en expansión durante los últimos años (turismos especializados: cultural, rural, náutico, gastronómico, etc.) lo que puede suponer un apoyo importante en el desarrollo de la actividad.

Por lo que se refiere a los puntos fuertes, destaca, en primer lugar, la abundancia de profesionales titulados en diversas disciplinas (arte, historia, gestión turística, bellas artes, gestión del patrimonio histórico etc.). Las elevadas tasas de desempleo que presentan algunos de estos estudios universitarios convierten la gestión cultural en fuente de oportunidades.

Otro punto fuerte sería el tratamiento personalizado al cliente y la capacidad de las empresas para fidelizarlo. Buena parte de los clientes de los productos de gestión cultural suelen acudir directamente a las empresas, por lo que es primordial que se les ofrezca un servicio de calidad y se cubran sus expectativas. De esta forma, la publicidad que harán de la empresa podrá atraer a otros clientes de su entorno.

Además, otro punto fuerte sería la flexibilidad de la estructura de la empresa, que permite ofrecer al cliente un servicio personalizado y con una amplia gama de productos.

Como puntos débiles citamos, en primer lugar, el carácter novedoso de la actividad, lo que hace difícil que se le considere como sector. Influye además que la cultura sea un campo de trabajo poco profesionalizado, por lo que habría que determinar las áreas de trabajo de cada profesión en el ámbito cultural.

Otra situación son las oscilaciones de épocas de trabajo. La celebración de ferias o eventos culturales suele aumentar la demanda de servicios, y en otras épocas del año se reduce drásticamente. Por eso es beneficioso completar tu cartera de productos con actividades más cíclicas, como por ejemplo el área de comunicación cultural, que implica la edición de revistas y boletines.

Otro punto débil es la alta dependencia que posee esta actividad con el sector público. Esto hace que en épocas en las que existen cambios de gobierno o periodos electorales se detenga la actividad y por lo tanto suponga una ralentización de los proyectos o incluso de los pagos de los organismos e instituciones públicas. Además, debemos destacar que en la Comunidad Valenciana, la gestión cultural todavía mantiene una fuerte relación con el sector público, vinculación que en otras Comunidades Autónomas como Cataluña y Galicia se ha ido reduciendo paulatinamente.

El último punto débil se refiere a las carencias en formación empresarial que limitan su capacidad para la mejora en las diferentes áreas de negocio (desarrollo de estrategias comerciales, fijación de precios, adaptación a las nuevas tecnologías y tendencias, etc.). Además, el desconocimiento de las herramientas de gestión y la falta de formación en técnicas de marketing provoca una pérdida de competitividad.

6. ÁREAS DE LA EMPRESA

6.1. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

> LOS BIENES Y SERVICIOS GENERALMENTE OFERTADOS.

> LA POLÍTICA DE PRECIOS MÁS HABITUAL EN EL MERCADO.

> LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.

> LAS PRINCIPALES ACCIONES PROMOCIONALES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **Los productos más ofertados por las empresas de gestión cultural son la organización de eventos culturales y exposiciones, y los proyectos de tipo arqueológico.**
- **En esta actividad es frecuente la elaboración de un presupuesto específico en función del proyecto que se va a realizar.**
- **La venta del servicio es personal, por ello es importante que la persona encargada de las labores comerciales tenga empatía y buenas relaciones con las empresas y organismos que vayan a contratar sus servicios.**
- **Las principales herramientas promocionales en esta actividad se basan en la publicidad en directorios comerciales, páginas web, foros, blogs, folletos, tarjetas y sobre todo en las relaciones personales.**

6.1.1. Producto

¿Qué bienes y servicios puedo ofrecer a mis clientes?

La definición de los servicios que se ofrecen constituye una decisión estratégica de gran importancia, ya que en base a la gama de servicios podrás diferenciarte de la competencia, dirigirte a un público objetivo específico a través de una oferta especializada o intentar acceder a negocios todavía poco explotados.

La oferta de servicios de las empresas de gestión cultural se compone de los siguientes productos:

VISITAS GUIADAS : Para aquellas organizaciones, empresas, escuelas, institutos... conscientes del enorme valor añadido que aportan los viajes, el arte y la cultura, y que deseen rentabilizar congresos, encuentros, cursos....organización de viajes a medida, con propuestas personalizadas para reuniones de empresa, visitas culturales de institutos, proyectos culturales para la tercera edad...

EXPOSICIONES: Realización de proyectos de producción de exposiciones. Dirección de programas institucionales de exposiciones. Diseño y planificación. Gestión, organización, coordinación y montaje. Diseño de programas de itineración. Gestión de exposiciones y presentaciones itinerantes. Dirección de catálogos, publicaciones y material promocional,...

COLECCIONES DE ARTE: Selección de obra y gestión de adquisiciones. Dirección y conservación. Catalogación e informatización. Gestión de nuevos fondos. Coordinación y contratación de aspectos técnicos (embalajes, seguros, transportes, restauraciones, revalorizaciones y actualizaciones de valoración, informes de conservación...). Dirección de catálogos y publicaciones de cada colección...

CICLOS DE CONCIERTOS, CONFERENCIAS, CURSOS Y SEMINARIOS: Diseño de programas. Organización, gestión y promoción...

PROYECTOS EDUCATIVOS: Diseño y producción de guías didácticas. Producción y realización de itinerarios didácticos de arte contemporáneo y educación medioambiental. Organización de planes educativos para salas de exposiciones, museos, centros de interpretación, etc. Realización de talleres didácticos. Elaboración de material docente y didáctico.

CONCURSOS, CERTÁMENES y BIENALES DE PINTURA, FOTOGRAFÍA, VÍDEO, ESCULTURA Y LITERATURA: Organización, gestión y promoción. Selección, montaje y exposición. Elaboración de catálogos,...

ORGANIZACIÓN DE JORNADAS Y CONGRESOS: Organización de congresos, convenciones, seminarios, simposios, ferias,... Gestión de contenidos. Diseño de stands feriales. Publicidad y promoción. Traducción e interpretación...

COMUNICACIÓN CULTURAL: Diseño de estrategias de difusión y comunicación cultural. Organización de ruedas de prensa. Elaboración de notas informativas y dossiers de prensa. Información permanente de actividades a medios regionales, nacionales y especializados. Estudios de mercado cultural y necesidades. Elaboración de guías didácticas y divulgativas sobre exposiciones y museos. Elaboración de dossiers de patrocinio y mecenazgo.

Además de estos productos, debemos hablar de servicios complementarios que están empezando a encontrarse en la oferta de las empresas de la Comunidad Valenciana, de gestión cultural (siendo los servicios que aparecen en los primeros lugares los más demandados):

- Gestión de espectáculos, producción cultural, etc.
- Cursos de Formación en el área de Gestión de Patrimonio Cultural.
- Estudios de investigación y dinamización turística en las modalidades de Turismo Cultural y Rural.
- Programación sociocultural y educativa para niños, tercera edad, mujeres y discapacitados.
- Peritaje y traslado de obras de arte.

6.1.2. Precio

¿Qué aspectos debo tener en cuenta para establecer un precio?

¿Cuáles son los precios medios en la actividad?

¿Cómo fijo el precio de mis productos?

A la hora de fijar el precio de los servicios, has de tener en cuenta qué tipo de servicio estás ofertando. Has de valorar cuáles son los que la competencia asigna a ese producto en las mismas condiciones y cuál es la economía del cliente potencial, para que el precio que establezcas sea razonable y te permita la absorción de los costes de explotación y, además, la obtención de beneficios.

En esta actividad es frecuente la elaboración de un presupuesto específico en función del proyecto o actividad que vayas a realizar, ya que por ejemplo, no es lo mismo un proyecto museográfico que la organización de un acto cultural. Para la elaboración del presupuesto se tienen en cuenta las horas de trabajo y, si los hubiese, los costes resultantes de la subcontratación.

Debido a la gran variedad de productos de las empresas de gestión cultural, no es posible establecer un precio uniforme en todas ellas, aunque te resultará útil saber que los márgenes aproximados con los que trabaja este sector se sitúan entre el 15 y el 25 % sobre los costes.

A través de las entrevistas realizadas podemos establecer las siguientes tarifas de referencia por servicio:

- Diseño y montaje de una exposición temporal: entre 3.000 y 180.000 euros.
- Organización de eventos culturales: entre 4.000 y 20.000 euros.

- Proyecto museográfico para un centro de interpretación o un museo: entre 18.000 y 60.000 euros.

- Elaboración de proyectos de dinamización turística y cultural, o de desarrollo local: entre 6.000 y 30.000 euros.

En el resto de servicios es muy difícil determinar las tarifas, pues depende de la empresa cliente así como de las horas dedicadas y dificultad vinculada a la consecución de las necesidades planteadas por el cliente.

6.1.3. Distribución/Fuerza de ventas

¿De qué alternativas dispongo para colocar el producto en el mercado?

¿Cómo se realiza la venta del producto?

La forma de venta más usual es mediante la presentación de la empresa y de las distintas actividades que realizan. Normalmente se redacta una carta de presentación acompañada de un dossier informativo con los servicios ofertados y se dirige a las principales entidades culturales, tanto públicas como privadas. De todas formas, según información recogida de las entrevistas, es cada vez más frecuente que sean los propios clientes los que recurran a las empresas de gestión cultural, sobre todo cuando ya llevan un tiempo en la actividad.

Al ser un servicio, la venta es personal, por ello es importante que la persona encargada de las labores comerciales tenga empatía y buenas relaciones con las instituciones y organismos que contratan los servicios de este tipo de empresas. Como cualquier negocio, al comienzo de la actividad, las empresas de gestión cultural necesitan realizar una labor comercial intensa.

6.1.4. Promoción

¿Cómo voy a dar a conocer mi empresa?

La principal herramienta de promoción es el boca-oido. Relacionarse y darse a conocer por medio de los servicios prestados constituye la mejor herramienta de promoción. La forma de llevar a cabo los proyectos, su organización y el buen hacer te permitirán alcanzar un grado de valoración entre tus clientes, que serán tu mejor medio publicitario.

Del mismo modo, es importante generar una red de contactos, por lo que resulta indispensable tu participación en cualquier foro o actividad cultural. Esta serie de actos también puede repercutir en que tu empresa aparezca en los medios de comunicación, con la consiguiente promoción que esto origina.

No obstante, como en cualquier otro negocio, resulta imprescindible desarrollar una imagen corporativa que plasmarás en tarjetas, papelería y catálogos.

Otro medio de promoción menos utilizado, pero cuya conveniencia debes valorar, es la página web, ya que se trata de un medio barato que puede producir unos resultados satisfactorios. Esta página web deberá mostrar de manera actualizada una presentación de la empresa y una relación de los servicios que prestas. Las empresas suelen ofrecer en la red una breve descripción de los proyectos ejecutados.

6.2. Análisis económico-financiero

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL ARRANQUE DE TU ACTIVIDAD.**
- > **LAS PARTIDAS DE GASTOS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **UNA PROPUESTA DE CUENTA DE RESULTADOS.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.**

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **Las inversiones para la puesta en marcha no son elevadas. En este supuesto la partida más importante corresponde a la publicidad de lanzamiento.**
- **Las partidas de gasto más importantes son el alquiler de la oficina y el gasto de personal.**
- **Las vías de financiación más habituales son la autofinanciación, la financiación ajena y la subvención oficial como complemento.**

6.2.1. Inversiones

¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?

Este apartado recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad. El cálculo estimativo está basado en una empresa de gestión cultural de las características descritas en el apartado 2 Descripción de la Actividad y Perfil de la Empresa-tipo de la presente Guía.

Cuadro 11: Inversiones estimadas (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Acondicionamiento local	10.250
Mobiliario	4.900
Equipos para procesos de información	3.900
Aplicaciones informáticas	1.500
Gastos de constitución y puesta en marcha	11.870
TOTAL INVERSIONES	32.420

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

En nuestro supuesto, se ha optado por el alquiler de un piso para ubicar la oficina donde se va a desarrollar la actividad, por lo que hemos llevado el importe del alquiler a la relación de gastos que figura en el apartado siguiente. Si optas por la compra, deberás añadir al importe estimado para las inversiones de arranque el valor de adquisición correspondiente, con lo que las inversiones experimentarían un incremento significativo.

En acondicionamiento del local se ha calculado el importe necesario para una oficina de 90 m² donde se va a desarrollar la actividad consistente en pequeñas reformas, instalación eléctrica, aire acondicionado, pintura, rótulo, acondicionamiento baño.

En la partida de mobiliario se ha tenido en cuenta el gasto necesario para tres puestos de trabajo, la adquisición de estanterías y una mesa de reuniones. El importe reflejado en equipos para procesos de información supone la compra de tres ordenadores y una impresora.

En la partida de aplicaciones informáticas utilizadas, figura un software básico y un programa de facturación.

Dentro del epígrafe de gastos de constitución y puesta en marcha, hemos incluido, además de los gastos derivados por la propia constitución de la empresa (licencias, notaría, registros, etc), el diseño de la imagen corporativa (970 euros) y la publicidad de lanzamiento (9.000 euros), no solamente en concepto de propaganda, sino también, por papelería, construcción de la página web, catálogo de empresa, etc...

6.2.2. Gastos

¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?

En este apartado nos vamos a referir a los desembolsos necesarios a los que deberás hacer frente para el ejercicio de la actividad. Es posible que el primer año las ventas no sean las esperadas y, por tanto, los ingresos sean escasos y difícilmente compensen los gastos. Por eso, es conveniente que realices un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación expuesta y, en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

En este tipo de actividad vamos a diferenciar los gastos variables, es decir aquellos que dependen directamente del volumen de producción, de los fijos, aquellos que se mantienen más o menos constantes.

Suponemos como gastos variables el coste de las empresas que tienes que subcontratar para realizar tu actividad, que, según la información recogida de las entrevistas, oscila entre el 20% de asesoramiento y comunicación cultural y el 80% del diseño de la programación cultural de instituciones. Teniendo en cuenta los proyectos que la empresa va a realizar y que hemos descrito en el apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos se obtienen los siguientes gastos variables:

Cuadro 12: Gastos variables anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Diseño y montaje de exposiciones (45%)	37.125
Diseño de la programación cultural de instituciones (80%)	6.000
Organización y gestión de actos culturales (75%)	16.875
Asesoramiento cultural de instituciones, empresas y fundaciones (20%)	3.000
Comunicación cultural (20%)	4.500
Elaboración y gestión de proyectos de turismo cultural y desarrollo local (75%)	5.625
TOTAL	73.125

Fuente : Elaboración propia a través de entrevistas

A continuación, se presentan las diferentes partidas de gastos fijos para una empresa de las características que consideramos en el apartado 2 Descripción de la Actividad y Perfil de la Empresa-tipo.

Cuadro 13: Gastos fijos anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de personal (sueldos + S.S)	46.696
Alquiler del local	6.840
Reparaciones y conservación	1.555
Suministros*	1.200
Comunicaciones **	1.080
Publicidad y propaganda	3.200
Material de oficina	640
Servicios externos	2.880
Servicios de profesionales independientes	2.160
Primas de seguros	2.800
Gastos financieros***	1.076
Amortización inmovilizado	6.264
Gastos de viaje	2.000
Tributos	400
TOTAL	78.791

* Incluye: luz y agua. ** Incluye: teléfono, fax e Internet. *** El emprendedor financia el 50% de la inversión con un préstamo 16.210 euros al 7% a 7 años. Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas.

Para estimar los gastos de personal hemos considerado una plantilla formada por tres personas con catorce pagas al año. Un emprendedor y dos empleados a jornada completa. En función de las entrevistas realizadas este personal se considera suficiente para el volumen de negocio estimado:

- **Sueldo bruto del emprendedor:** 1.000 euros al mes.
- **Sueldo bruto trabajador:** 800 euros al mes cada uno.

A estos sueldos deberás sumarle las cuotas de la seguridad social para que resulte la cifra que figura en la tabla. Se ha supuesto que el emprendedor alquila un local de 90 m2 por 570 euros al mes.

En el epígrafe de reparación y conservación incluimos los gastos necesarios para el mantenimiento del establecimiento y pequeñas reparaciones, se estima un 2% de la inversión total.

Dentro de la partida suministros, se han estimado 20 euros mensuales de agua y 50 euros cada mes de luz. En comunicaciones se incluye el gasto en teléfono, fax e internet, estimado en 90 euros al mes. Estos gastos se han incluido en la partida de fijos aunque son en realidad semifijos.

En publicidad se ha estimado el gasto necesario para la elaboración de tarjetas, folletos, pequeñas revistas, papel y sobres con membrete.

En la partida material de oficina se ha considerado el gasto en tóner, CD's, disquetes, fotocopias, bolígrafos, grapadoras, etc. Dentro de servicios externos hemos incluido la contratación de una empresa de limpieza (140 euros al mes) y la prevención de riesgos laborales (100 euros al mes).

En los servicios de los profesionales independientes se ha tenido en cuenta el gasto que supone el servicio externo que presta la asesoría (180 euros al mes).

La partida de gastos de viaje engloba las dietas que, por término medio, suponen los desplazamientos del emprendedor y de los trabajadores dedicados a labores comerciales.

Para el cálculo del apartado de amortizaciones se ha considerado que el acondicionamiento del local, y los gastos de constitución y primer establecimiento se amortizan en cinco años; los equipos para procesos de información en cuatro, y el mobiliario, en diez.

6.2.3. Previsión de ingresos

¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

Para la estimación de los ingresos, siguiendo la información recogida en las entrevistas, se ha considerado que la mayor parte de las ventas corresponden a diseño y montaje de exposiciones, y a la organización de eventos culturales. Dada la cantidad de productos que puedes ofrecer, mencionados en el apartado 5.3.1 Producto se ha decidido, según las entrevistas realizadas, elaborar la siguiente propuesta de previsión de ingresos:

- 4 exposiciones temporales a 16.500 euros de media: 82.500 euros.
- 3 eventos culturales a 7.500 euros de media: 22.500 euros.
- 1 proyecto de programación cultural para instituciones: 7.500 euros.
- 1 proyecto de turismo cultural: 7.500 euros.

En el caso de los asesoramientos técnicos y comunicación es imposible establecer el número de proyectos que se pueden realizar y la cuantía de los mismos. Se ha considerado, a partir de la información obtenida en las entrevistas, que los ingresos por este concepto que puede obtener la empresa-tipo suponen alrededor del 10% de la facturación total por asesoramiento y un 15% de la facturación total por comunicación.

Cuadro 14: Ingresos anuales estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Diseño y montaje de exposiciones	82.500
Diseño de la programación cultural de instituciones	7.500
Organización y gestión de actos culturales	22.500
Asesoramiento cultural de instituciones, empresas y fundaciones	15.000
Comunicación cultural	22.500
Elaboración y gestión de proyectos de turismo cultural y desarrollo local	7.500
TOTAL	157.500

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

Esta cantidad de ingresos constituye una cifra razonable como objetivo de la actividad para el planteamiento de empresa adoptado.

6.2.4. Estructura de la cuenta de resultados

¿Cómo determino el beneficio de la actividad?

A continuación, figura una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores. A este resultado habría que deducirle el correspondiente impuesto.

Cuadro 15: Cuenta de resultados estimada (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
INGRESOS	157.500
Diseño y montaje de exposiciones	82.500
Diseño de la programación cultural de instituciones	7.500
Organización y gestión de actos culturales	22.500
Asesoramiento cultural de instituciones, empresas y fundaciones	15.000
Comunicación cultural	22.500
Elaboración y gestión de proyectos de turismo cultural y desarrollo local	7.500
TOTAL GASTOS VARIABLES	73.125
Diseño y montaje de exposiciones	37.125
Diseño de la programación cultural de instituciones	6.000
Organización y gestión de actos culturales	16.875
Asesoramiento cultural de instituciones, empresas y fundaciones	3.000
Comunicación cultural	4.500
Elaboración y gestión de proyectos de turismo cultural y desarrollo local	5.625
INGRESOS - GASTOS VARIABLES	84.375
TOTAL GASTOS FIJOS	78.791
Gastos de personal (sueldos + S.S)	46.696
Alquiler del local	6.840
Reparaciones y conservación	1.555
Suministros*	1.200
Comunicaciones **	1.080
Publicidad y propaganda	3.200
Material de oficina	640
Servicios externos	2.880
Servicios de profesionales independientes	2.160
Primas de seguros	2.800
Gastos financieros***	1.076
Amortización inmovilizado	6.264
Viajes y desplazamientos	2.000
Tributos	400
RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	5.584
% sobre volumen de ventas	3,55%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

6.2.5. Financiación

¿Qué alternativas tengo para obtener el dinero que necesito?

Una vez determinadas las inversiones necesarias para la puesta en marcha, la estructura financiera de la empresa se ampara, inicialmente, en la cantidad aportada por el propietario. En caso de no ser suficientes, se recurre a la financiación ajena hasta completar las necesidades.

Existen diversos productos para la financiación de la actividad. En principio, se puede distinguir entre los bancarios (productos ofertados por los bancos, como son los descuentos, préstamos, pólizas de crédito, etc.) y los no bancarios (reúnen características especiales, como el crédito que otorgan los proveedores a la empresa a través de los pagos aplazados, el renting, el leasing, el factoring, etc.). Es imprescindible que conozcas sus características y la forma en que actúan para identificar el producto financiero que más te conviene en cada situación.

En este supuesto, se ha considerado que los fondos propios y ajenos se reparten al 50%.

El préstamo se concede con las siguientes condiciones: a un tipo de interés del 7% y un plazo de amortización de 7 años. En total se ha calculado que la cantidad solicitada a la entidad financiera es de 16.210 euros. Lógicamente, en caso de realizar otro planteamiento, el importe podría variar significativamente.

Por último, debes recordar que si tienes acceso a alguna subvención, éstas no se perciben en el momento de la solicitud, sino que lo normal es que se demoren en el tiempo. Por eso, debes prever ese desfase temporal entre el pago de las inversiones y el cobro de la subvención, durante el que es probable que tengas que hacer frente a intereses derivados de un posible crédito bancario.

6.3. Recursos humanos

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

> EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.

> LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS SERVICIOS EXTERIORES MÁS HABITUALES.

> EL CONVENIO COLECTIVO APLICABLE A LA ACTIVIDAD QUE CONSTITUYE LA NORMA BASE PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA TRABAJADOR (SALARIO, JORNADA, VACACIONES, ETC.)

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **En la mayoría de los casos los empresarios son personas sin experiencia empresarial y recién licenciados.**
- **Titulado en Humanidades o Turismo, es el perfil más habitual entre los profesionales que ejercen en esta actividad.**
- **Los temas fiscales, laborales, contables, etc. son gestionados externamente.**
- **En materia laboral las empresas de gestión cultural no tienen un convenio colectivo específico que les sea de aplicación.**

6.3.1. Perfil profesional

¿Qué cualidades debe tener el responsable de la actividad?

¿Cuál debe ser el perfil profesional de mis empleados?

El perfil de las empresas valencianas de Gestión Cultural viene marcado porque han sido creadas por gente joven que proviene de la universidad o de algún master vinculado a la gestión cultural o la museología, y que van ganando experiencia según avanza la empresa.

El inconveniente que tienen que superar cualquiera de estos profesionales es la falta de conocimientos de gerencia empresarial. Ésta es una carencia importante que los empresarios solventan contratando asesores externos. En lo que respecta al perfil profesional de los empleados, el más demandado en este tipo de empresas es el de los titulados en carreras de humanidades o turismo.

La formación reglada en esta actividad está representada principalmente por las carreras de Humanidades y Turismo, aparte de todos los master y cursos de postgrado que se imparten en las universidades españolas que te presentamos en el apartado 7.4.3 Centros de Estudios. Los cursos específicos para esta actividad se organizan al amparo de los programas FIP y Formación Continua. Los puedes consultar en el apartado 8.4 Anexo de Formación.

6.3.2. Estructura organizativa

¿Cómo debe estar organizada la empresa?

¿Qué funciones corresponde a cada uno?

En las empresas de gestión cultural, los propietarios se responsabilizan de las tareas que requieren mayor formación y responsabilidad (gerencia, planificación, labor comercial, etc.), frente a las de carácter auxiliar (organización y gestión de actividades, etc.) que son desempeñadas por el resto del personal.

6.3.3. Servicios exteriores

¿Qué funciones se delegan a empresas externas?

Los servicios exteriores que demandan este tipo de empresas, en su mayoría, son la asistencia contable, laboral y fiscal. Del mismo modo, se subcontrata también el servicio de limpieza y la prevención de riesgos laborales.

Además las empresas de gestión cultural, como ya hemos dicho en el apartado 5.2.4 Proveedores y su poder de negociación, contratan los siguientes servicios: Maquetación y Fotocomposición-Rotulación, Diseño Gráfico, Proyectos de arquitectura y arqueología, Montaje de instalaciones, Equipos de audiovisuales, Catering, etc. Se suele acudir a estas empresas mediante subcontratación para la realización de una exposición temporal, de un proyecto expositivo en un edificio o en un yacimiento arqueológico, de una jornada técnica, etc.

6.3.4. Convenios colectivos

¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

En principio, no existe ningún convenio ni de tipo estatal ni provincial específico que regule esta actividad, por lo que se regirán por el Estatuto de los trabajadores.

7. VARIOS

7.1. Regímenes fiscales preferentes

El régimen fiscal para la declaración de resultados depende, en primer lugar, de la condición jurídica adoptada por la empresa.

- Las empresas con forma de Sociedad declaran sus resultados en un impuesto específico, el Impuesto sobre Sociedades (IS).
- Los empresarios individuales declaran los resultados del negocio en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Como sabes, en este segundo caso, el cálculo del resultado empresarial puede realizarse de tres maneras:

- Estimación Directa Simplificada: si el importe neto de la cifra de negocios no supera los 601.012, 10 euros.
- Estimación Directa Normal: si el importe neto de la cifra de negocios supera los 601.012,10 euros.
- Estimación Objetiva: si se cotiza en función de unos módulos determinados.

Según una consulta realizada a la Agencia Tributaria, esta actividad no puede acogerse al régimen de Estimación Objetiva.

7.2. Normas sectoriales de aplicación

Los trámites para la creación de una empresa de gestión cultural no difieren de los que tiene que realizar una empresa normal. A continuación se facilita la consulta de toda una serie de normativas que afectan a la actividad, ordenadas cronológicamente:

- Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana. Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio. Artículos 27, 31 y 33 (BOE, 10/07/1982).
- Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español (BOE del 29/06/1985)
- Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.
- Decreto 23/1989, de 27 de febrero, por el que se regula el ejercicio de las competencias en materia de Patrimonio Histórico. (DOGV, 09/03/1989)
- Real Decreto 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.
- Ley 4/1998, de 11 de junio, de la Generalitat Valenciana, del Patrimonio Cultural Valenciano (DOGV, 18/07/1998)
- Ley 7/2004, de 19 de octubre, de la Generalitat Valenciana, de modificación de la Ley 4/1998, de 11 de junio, del Patrimonio Cultural Valenciano (DOGV nº 4867, del 21/10/2004).
- Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana (DOGV Nº 3.391, de 11/12/1998).
- Ley 5/1999, de 9 de abril, de creación del Instituto Valenciano de Conservación y Restauración de Bienes Culturales (DOGV de 14/04/1999)
- Decreto 139/2001, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de fundaciones de la Comunidad Valenciana (DOGV n. 4083, de 11/09/2001).
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin ánimo de lucro y de los incentivos fiscales al mecenazgo (BOE de 24/12/2002).
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (BOE de 27/12/2002).

Las empresas de gestión cultural, al igual que cualquier otra empresa, están obligados a cumplir la legislación existente en materia de Prevención de Riesgos Laborales. A continuación, te mostramos la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y algunas normas posteriores que la desarrollan, aunque debes comprobar si existe alguna normativa especial aplicable a tu actividad:

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, de 8 de noviembre. Modificaciones en la Ley 54/2003 de Reforma del Marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

- RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

- RD 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.

- RD 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, en función del número de trabajadores, la ley puede obligarte a contratar un servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

7.3. Ayudas

El departamento de Cooperación y Comunicación Cultural del Ministerio de Cultura convoca ayudas de formación de profesionales de la cultura. A su vez, el Ministerio también ofrece becas en formación que pueden resultarte interesantes. Podrás encontrar toda la información necesaria en la página web del Ministerio de Cultura en la sección de Atención al ciudadano.

Existe la posibilidad de obtener diferentes ayudas para la puesta en marcha de tu negocio. Se ha considerado oportuno ofrecerte una relación de estas ayudas en el apartado 8.6 Anexo de Ayudas. Así, una vez que hayas definido totalmente tu Plan de Empresa, podrás analizar las posibilidades existentes y desechar aquéllas que no sean útiles para tus necesidades o que sean incompatibles entre sí.

Como observarás, estas ayudas provienen, principalmente, de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo, mediante las actuaciones de Fomento de la contratación por cuenta ajena, Autoempleo y Economía Social. Además, entre otras instituciones, la Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia, a través del Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA), establece una serie de ayudas a los emprendedores.

La Generalitat Valenciana a través de su web www.gva.es te muestra una relación de las ayudas potenciales que puede tener la actividad. Para consultarlas, deberás acceder al apartado CIDAJ y entrar en la última edición en Ayudas y Subvenciones. Además de todas estas ayudas puedes acudir al agente de desarrollo local de tu ayuntamiento donde puedes obtener las ayudas para emprendedores a nivel municipal y las provenientes de planes europeos.

7.4. Organismos

7.4.1. Organismos oficiales

A continuación te facilitamos un listado de directorios de los organismos públicos y privados vinculados a esta actividad:

DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y BIENES CULTURALES DEL MINISTERIO DE CULTURA

Pza. del Rey, 1
28071 Madrid
Tel.: 91 701 70 00
Fax: 91 701 71 56
E-mail: informa.admini@sgt.mcu.es
Web: www.mcu.es

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PROTECTORADO DE FUNDACIONES DEL MINISTERIO DE CULTURA

Pza. del Rey, 1, 2ª planta
28071 Madrid
Tel.: 91 701 72 84
Fax: 91 701 70 05
E-mail: fundaciones@subse.mcu.es
Web: www.mcu.es/Fundaciones

CONSELLERIA DE CULTURA

Avda. Campanar, 32
46015 Valencia
Tel.: 96 386 65 00
Fax: 96 386 65 09
Web: www.cult.gva.es

DIRECCIÓN GENERAL DE PATRIMONIO ARTÍSTICO

Avda. Campanar, 32
46015 Valencia
Tel.: 96 386 65 40
Fax: 96 386 65 06
Web: www.cult.gva.es/dgpa/

CENTRO INTERNACIONAL PARA LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO DE ESPAÑA

Casa de los Capitanes Generales Carrera, 5
38201 La Laguna (Tenerife)
Tel.: (+ 34 22) 60 11 67 - 60 11 00 Extensión 337
Fax: (+ 34 22) 60 11 67
E-mail: iicp@redkbs.com
Web: www.cicop.com

Coordinador Sede Alicante:

Profesor Dr. MIGUEL LOUIS CEREZEDA
Tel.: 96 590 36 58
Fax: 96 590 36 77

Coordinador Sede Valencia:

Profesor RAFAEL CAPUZ LADRÓ
Tel.: 96 360 41 66
Fax: 96 387 71 29

DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL

Avda. Campanar, 32
46015 Valencia
Tel.: 96 386 63 26
Fax: 96 386 65 31
E-mail: consuelo.ciscar@cultura.m400.gva.es

CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO E INNOVACIÓN

Colón, 32
46004 Valencia
Tel.: 012
Fax: 96 386 68 05
Web: www.gva.es/industria/main_v.htm

CONSELLERIA DE TURISMO

AV. DE ARAGÓN, 30 - EDIFICIO EUROPA
46021 VALENCIA
Telf.: 012
FAX: 96 362 26 03
Web: www.comunitatvalenciana.com

CONSELLERIA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Historiador Chavás, 2
46003 Valencia
Tel.: 96 398 68 31/24
Fax: 96 398 68 03
Web: www.cjap.gva.es

PROTECTORADO DE FUNDACIONES. REGISTRO DE FUNDACIONES

Conselleria de Justicia y Administraciones Públicas. Secretaria General.
Servicio de Entidades Jurídicas
Historiador Chabas, 2
46003 Valencia
Tel.: 96 398 68 31
Fax: 96 398 68 03

CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

Palau, 14
46003 Valencia
Tel.: 96 386 62 00
Fax: 96 386 20 06
E-mail: organizacionhacienda@gva.es
Web: www.gva.es/c_economia/web/index_v.htm

INSTITUTO DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES. MINISTERIO DE CULTURA. DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y ARCHIVOS

Biblioteca
Greco, 4 (Edificio Circular)
28040 Madrid
Tel.: 91 550 44 36
Fax: 91 550 44 44
E-mail: iicp@teide.net
Web: www.cicop.com

COMITÉ ESPAÑOL DEL CONSEJO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS Y SITIOS

ICOMOS-España
ETS de Ingenieros de Minas (UPM)
Ríos Rosas, 21
28003 Madrid
Tel.: 91 336 51 61
Fax: 91 399 26 18 /91 708 00 43
E-mail: secretaria@esicomos.org
Web: www.esicomos.org

7.4.2. Asociaciones profesionales

En este apartado te facilitamos un listado de las distintas asociaciones relacionadas con tu actividad que hay en España y en la Comunidad Valenciana:

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GESTORES DE PATRIMONIO CULTURAL

Edificio B Más Ferré. Campus de Somosaguas
Universidad Complutense de Madrid
28223 Madrid
Tel.: 91 352 84 76
Fax: 91 311 50 19
E-mail: aegpc@aegpc.org
Web: www.aegpc.org

ASSOCIACIÓ DE GESTORES CULTURALS DEL PAÍS VALENCIÀ (AGCPV)

Avda. de la Música, 2
46960 Aldaia (Valencia)
Tel.: 96 198 84 06
Fax: 96 151 90 58
E-mail: tama@aldaia-ajuntament.es; agcpv@hotmail.com
Web: www.gestioculturalpv.org

ASOCIACIÓN PARA LA INTERPRETACIÓN DEL PATRIMONIO (AIP)

Avenida de Zaragoza, 35 1º of. I
31005 Pamplona (Navarra)
Tel.: 94 815 0012
E-mail: aip@ctv.es
Web: www.interpretaciondelpatrimonio.com

CÍRCULO DE GESTIÓN. ASOCIACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

San Valeriano, 15. 3º B.
28039 Madrid
Tel.: 91 450 16 86
Fax: 91 450 16 86
E-mail: cdgestion@terra.es

CENTRO DE ARQUEOLOGÍA SUBACUÁTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Conselleria de Cultura, Educación y Deporte
Avda. Mediterráneo, s/n
12530 Burriana (Castellón)
Tel.: 964 58 66 24
Fax: 964 58 66 24

ASOCIACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (ACOPAH)

Avda. Blasco Ibáñez, 28
46010 Valencia
Web: www.mural.uv.es/acopah

HISPANIA NOSTRA

Manuel 5, 1º B
28015 Madrid
Web: www.hispanianostra.es

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CENTROS PARA LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO

Casa de los Capitanes Generales Carrera, 5
38201 La Laguna (Tenerife)
Tel.: 34 22 60 11 67
Fax: 34 22 60 11 67
E-mail: iicp@teide.net
Web: www.cicop.com

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (ARESPAH)

Gran Vía, 6, 4º
28013 Madrid
Tel.: 91 524 75 02
E-mail: info-arespaph@vsf.es
Web: www.arespah.com

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA EL DESARROLLO DEL MECENAZGO EMPRESARIAL (AEDME)

Diagonal 520, 1-1º-B
08006 Barcelona
Tel.: 93 200 83 25
Fax: 93 202 27 89
E-mail: aedme@aedme.org
Web: www.aedme.org

ASOCIACIÓN MEDITERRÁNEA DE EMPRESAS ORGANIZADORAS PROFESIONALES DE CONGRESOS

Poeta Vila y Blanco, 8-1ª
03003 Alicante
Tel.: 96 522 99 40
Fax: 96 492 23 46
E-mail: info@esoc.es
Web: www.mediterraneaopc.org

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUSEÓLOGOS (AEM)

Avda. Reyes Católicos, 6, 5º planta
28040 Madrid
Tel.: 91 543 09 17
Fax: 91 544 02 25
Web: www.museologia.net

ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE MUSEÓLOGOS DE ESPAÑA (APME)

Alfonso XII, 68
28014 Madrid
E-mail: administracion@apme.es
Web: www.apme.es

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUSEÓLOGOS

Avda. Reyes Católicos, 6-5ª planta
28040 Madrid
Tel.: 91 543 09 17
Fax: 91 544 02 25
E-mail: aem@museologia.net
Web: www.museologia.net

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ARCHIVEROS, BIBLIOTECARIOS, MUSEÓLOGOS Y DOCUMENTALISTAS (ANABAD-VALENCIA)

Hospital, 13
46001 Valencia
Tel.: 96 351 99 96

ASOCIACIÓN DE ARCHIVEROS VALENCIANOS

Apartado de Correos 13055
46080 Valencia
E-mail: secretaria@arxiversvalencians.org
Web: www.arxiversvalencians.org

ASOCIACIÓN VALENCIANA DE ESPECIALISTAS EN INFORMACIÓN

Aptdo. de correos 1321
46080 Valencia
E-mail: avei@avei.org
Web: www.avei.org

ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS VALENCIANOS

Web: www.bibliotecaris.org

ASOCIACIÓN DE GALERÍAS Y SALAS DE ARTE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (AGACOVA)

Avda. Barón de Cárcer, 17, 3º, 10ª
46001 Valencia
Tel.: 96 349 26 85
Fax: 96 394 26 85

ASOCIACIÓN VALENCIANA DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE TEATRO, DANZA Y CIRCO (AVETID)

San Vicente Martir, 41 7ª
46002 Valencia
Tel.: 96 352 93 47
Fax: 96 310 63 51
E-mail: info@avetid.com
Web: www.avetid.com

FEDERACIÓN VALENCIANA DE ASOCIACIONES CULTURALES

Bretón de los Herreros, 5
46003 Valencia
Tel.: 96 315 54 04

7.4.3. Centros de estudio

Aquí te ofrecemos una relación de algunos de los centros de España y la Comunidad Valenciana donde se pueden cursar estudios relacionados con tu actividad:

1. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GESTORES DE PATRIMONIO CULTURAL

Edificio B Más Ferré
Campus de Somosaguas. Universidad Complutense de Madrid
28223 Madrid
Tel.: 91 352 84 76
Fax: 91 311 50 19
E-mail: aegpc@aegpc.org
Web: www.aegpc.org

2. INSTITUTO ANDALUZ DEL PATRIMONIO HISTÓRICO

Camino de los descubrimientos, s/n
41092 Sevilla
Tel.: 95 503 70 00
Fax: 95 503 70 01
E-mail: informacion.iaph.ccul@juntadeandalucia.es
Web: www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph

3. MASTER EN GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Edificio B Más Ferré. Campus de Somosaguas
Universidad Complutense de Madrid
28223 Madrid
Tel.: 91 394 29 57/58
Fax: 91 394 29 56
E-mail: csegae05@cseg.ucm.es
Web: www.ucm.es/info/csegae

4. MASTER EN GESTIÓN CULTURAL, TURISMO, PATRIMONIO Y NATURALEZA INSTITUTO UNIVERSITARIO ORTEGA Y GASSET

Fortuna, 23
28010 Madrid
Tel.: 91 700 41 00
Fax: 91 308 40 07
E-mail: fogescul@accessnet.es
Web: www.ortegaygasset.edu

5. MASTER EN GESTIÓN CULTURAL: MÚSICA, TEATRO Y DANZA. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID INSTITUTO COMPLUTENSE DE CIENCIAS MUSICALES DE MADRID

Fernando VI, 4
28004 Madrid
Tel.: 91 319 27 10
Fax: 91 349 97 10

**6. MASTER EN GESTIÓN CULTURAL. UNIVERSIDAD DE BARCELONA
CENTRO DE ESTUDIOS Y RECURSOS CULTURALES. DIPUTACIÓN DE
BARCELONA**

Montalegre, 7
08001 Barcelona
Tel.: 93 402 25 69
Fax: 93 402 25 77
Web: www.ub.es

**7. POSTGRADO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES,
EMPRESAS Y PLATAFORMAS CULTURALES. UNIVERSIDAD POMPEU
FABRA**

Marc Aureli 22-36
08006 Barcelona
Tel.: 93 318 49 25
Fax: 93 542 18 08
Web: www.upf.es

**8. MASTER EN GESTIÓN DE BIENES CULTURALES Y PATRIMONIO.
UNIVERSIDAD DE A CORUÑA FACULDADE DE HUMANIDADES.
CAMPUS DE ESTEIRO.**

Dr. Vázquez Cabrera, s/n
15403 Ferrol (A Coruña)
Tel.: 981 33 74 00
Fax: 981 33 74 30
Web: www.udc.es

**9. MASTER EN EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO-
ARTÍSTICO**

Patio de Escuelas, 3
37008 Salamanca
Tel.: 923 29 44 00
Fax: 923 29 47 62

10. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

MASTER UNIVERSITARIO EN GESTION CULTURAL DEL PATRIMONIO

MASTER UNIVERSITARIO EN GESTION CULTURAL

ESPECIALISTA UNIVERSITARIO EN GESTIÓN CULTURAL DEL PATRIMONIO

**ESPECIALISTA UNIVERSITARIO EN GESTION DE ACTIVIDADES
CULTURALES**

MASTER UNIVERSITARIO EN MUSEOLOGIA

ESPECIALISTA UNIVERSITARIO EN EXHIBICION MUSEOGRAFICA

ESPECIALISTA UNIVERSITARIO EN GESTION DE MUSEOS

Camino de Vera, s/n
46022 Valencia
Tel: 96 387 77 51
Fax: 96 387 77 59
E-mail: webcfp@cfp.upv.es
Web: www.cfp.upv.es/index.jsp

11. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA DE VALENCIA

MASTER EN CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

MASTER DE GESTIÓN DE SERVICIOS CULTURALES

DIPLOMA DE CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

DIPLOMA DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

DIPLOMA EN GESTIÓN DE CENTROS CULTURALES POLIVALENTES

Pl. Virgen de la Paz, 3
46001 Valencia
Tel.: 96 398 39 39
Fax: 96 398 39 36
Web: www.adeit.uv.es/postgrado/

12. UNIVERSIDAD ABIERTA DE CATALUNYA, LA UNIVERSIDAD VIRTUAL

POSGRADO DE INTERPRETACIÓN AMBIENTAL Y DEL PATRIMONIO

ESPECIALIZACIÓN EN ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS CULTURALES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO

Sede Central
Avda. Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
Tel.: 902 372 373
E-mail: informacion@uoc.edu
Web: www.uoc.edu/web/esp/

13. CENTRO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO (CEDDET)

CURSO DE GESTIÓN CULTURAL DEL PATRIMONIO. MODALIDAD A DISTANCIA

Cardenal Herrera Oria nº 378 Edificio B, Planta Baja
28035 Madrid
Tel.: 902 15 12 16
Fax: 91 386 72 79
E-mail: cursos1@ceddet.org
Web: www.ceddet.com

14. SERVICIO DE ASISTENCIA Y RECURSOS CULTURALES (SARC).

DIPUTACIÓN DE VALENCIA. CENTRO CULTURAL LA BENEFICIENCIA

Corona, 36

46003 VALENCIA

Tel.: 96 388 35 83

E-mail: [**marina.valero@dva.gva.es**](mailto:marina.valero@dva.gva.es)

Web: [**www.dva.gva.es/diputacion.asp?SARC**](http://www.dva.gva.es/diputacion.asp?SARC)

7.5. Páginas útiles en Internet

En el apartado 8.7 Anexo de Páginas Web de Interés te ofrecemos una relación de las páginas web que se vinculan de manera directa o indirecta con tu futura actividad.

7.6. Bibliografía

- CABRA DE LUNA, M.A. (1998): El tercer sector y las fundaciones de España hacia el nuevo milenio, Confederación Española de Fundaciones.

- CAMPILLO GARRIGÓS, R. (1998): La gestión y el gestor del patrimonio cultural, Madrid.

- Directorio 2002 del Patrocinio, Mecenazgo y Responsabilidad Social Corporativa en España, Projecció, Barcelona, 2003.

- Directorio de Fundaciones. Ministerio de Cultura: www.mcu.es

- Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura, Madrid, 2006.

- Estadística del Instituto Valenciano de Estadística: www.ive.es

- «La Ruta del Camino del Cid aspira a ser Itinerario Cultural Europeo», www.castillalamancha.es/clmcultura/home/home.asp

- Convocatoria del II Congrés de Patrimoni Cultural Valencià por el Centre d'Estudis del Camp de Morvedre, www.uv.es/Patrimoni_Industrial_Sagunt/

- RODRÍGUEZ, D. (1995): Mecenazgo y conservación del patrimonio artístico: reflexiones sobre el caso español, Colección Debates sobre Arte, Fundación Argentaria-Visor Dis., s.a., Madrid.

- SERRANO TÉLLEZ, N. (1999): Nuevos modelos de gestión y mecenazgo: Coleccionismo, museos y promoción de las artes de las fundaciones gallegas cara al año 2000, Santiago de Compostela.

- ZUBIRÍA, S., ABELLÓ, I. y TABARES, M. (1998): Conceptos básicos de administración y gestión cultural, Cuadernos Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OIE), Madrid.

7.7. Glosario

Amenazas: Fuerzas del entorno que impiden o dificultan la implantación de una estrategia.

Amortización: Tratamiento contable que recoge la pérdida de valor de los activos fijos, es decir, de los bienes de la empresa tales como: vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

Barreras de entrada: Factores que dificultan o evitan por completo la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Barreras de salida: Factores de tipo económico, estratégico o emocional que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aún cuando sus resultados sean insatisfactorios o, incluso, negativos.

Beneficio sobre la inversión: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre el importe que corresponde a las inversiones necesarias para el arranque.

Beneficio sobre las ventas: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre los ingresos obtenidos por las ventas.

Condición jurídica: Estructura legal que puede adoptar una empresa.

Contexto sectorial o sector industrial: Conjunto de empresas que comparten una misma tecnología.

Descuento: Operación que consiste en ceder los efectos comerciales a una entidad de crédito para que anticipe su importe a la empresa cedente cobrando los intereses descontados por anticipado.

Factoring: Cesión, a un intermediario comercial y financiero (Factor o Empresa de Factoring), de los derechos de cobro sobre los clientes de la empresa por un precio establecido con anterioridad según un contrato.

Fuerza de ventas: Conjunto de personas que se ocupan de las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa.

IAE (Impuesto de Actividades Económicas): Tributo que grava el ejercicio de las actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en un local determinado. El plazo es de diez días hábiles antes del inicio de la actividad y la validez, de un año natural, se renueva automáticamente. Quedan exentas de su pago todas las personas físicas y las personas jurídicas que facturen menos de un millón de euros al año.

Leasing o arrendamiento financiero: Forma de financiación de vehículos, bienes de equipo, maquinaria, etc. que consiste en el arrendamiento de esos bienes a cambio de una renta periódica.

Margen bruto: Diferencia entre los ingresos por ventas y los costes directos necesarios para la obtención de aquellos.

Margen comercial: Diferencia entre el precio de venta y el precio de coste del producto. Se suele expresar en términos de porcentaje respecto del precio de venta.

Mercado: Conjunto de personas, empresas o instituciones; capaces de adquirir el producto que se va a ofrecer a través de la nueva empresa.

Oportunidades: Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocios o la rentabilidad.

Plan de empresa: Documento en el que se analiza el contenido del proyecto empresarial y en el que se describen todos los elementos de la empresa.

Póliza de crédito: Contrato a través del cual, la entidad financiera que actúa como prestamista pone a disposición del beneficiario fondos hasta un límite y por un plazo determinado. La entidad financiera cobra una comisión sobre el dinero dispuesto y otra sobre el no dispuesto.

Préstamo: La entidad financiera (prestamista) entrega al cliente (prestatario) una cantidad de dinero; obligándose este último, al cabo de un plazo establecido por contrato, a restituir dicha cantidad más los intereses pactados.

Productos sustitutivos: Productos que satisfacen las mismas necesidades que los que oferta la nueva empresa.

Público objetivo: Segmento o segmentos de mercado a los que la empresa dirige su oferta comercial.

Puntos débiles: Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y que constituyen una amenaza para la organización.

Puntos fuertes: Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, etc. que constituyen ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades y/o superar amenazas.

Renting: Modalidad de alquiler a medio y largo plazo de bienes muebles. En el contrato de renting el arrendatario se compromete al pago de una renta fija mensual, durante un plazo determinado, a una entidad financiera y ésta se compromete a prestarle una serie de servicios: el de facilitarle el uso del bien durante un plazo contractual, el mantenimiento del bien y del seguro a todo riesgo. El plazo suele ser de entre dos y cinco años, y al término del mismo se pueden sustituir los equipos o renovar el contrato por un nuevo periodo que debemos determinar en ese momento.

Segmentos del mercado: Divisiones de un mercado según sus características comunes.

Ventaja competitiva: Característica de un producto o marca que otorga cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Viabilidad económica: Calidad de un proyecto del que obtenemos un excedente (beneficio) suficiente para poder hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de su crecimiento; una vez que alcanza su capacidad de producción plena y después de haber deducido todos sus costes.

8. ANEXOS

8.1. Anexo de información estadística de interés

0400 El contexto sectorial

En la tabla siguiente se muestra el gasto cultural de la Administración Central y de las Autonomías y su variación desde 1995 hasta el año 2004:

Cuadro 0400.1: Variación del gasto cultural de la Administración General del Estado y de las CCAA, España, 1995-2004 (miles de euros, %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Administración General del Estado	705.174	635.147	535.147	542.395	583.389	560.712	627.505	647.682	795.355	749.900
Variación (%)	5,67	-9,84	-15,83	1,35	7,56	-3,89	11,91	3,22	22,80	-5,72
CCAA	668.403	670.735	742.283	802.027	864.958	951.693	1.038.730	1.088.355	1.217.894	1.329.338
Variación (%)	-1,98	0,35	10,67	8,05	7,85	10,03	9,15	4,78	11,90	9,15

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

A continuación se presenta el número de ocupados en el sector cultural por comunidad autónoma, el porcentaje de cada autonomía con respecto al total nacional y el porcentaje comparativo con el total de ocupados.

Cuadro 0400.2: Ocupados en actividades culturales por comunidad autónoma, España, 2005 (miles de unidades, %)

	Cifras absolutas	Distribución porcentual	% ocupados
Andalucía	49,8	9,7%	1,7%
Aragón	10,01	1,9%	1,8%
Asturias	10,6	2,1%	2,7%
Baleares	12,3	2,4%	2,5%
Canarias	19,6	3,8%	2,4%
Castilla-León	17,6	3,4%	1,7%
Castilla-La Mancha	13,9	2,7%	1,8%
Cataluña	128,3	24,9%	3,9%
Comunidad Valenciana	45,7	8,9%	2,3%
Galicia	25,1	4,9%	2,3%
Madrid	127,1	24,7%	4,4%
Murcia	7,07	1,4%	1,2%
Navarra	5,6	1,1%	2,1%
País Vasco	27,5	5,3%	2,9%
Cantabria, Extremadura, La Rioja, Ceuta y Melilla	14,0	2,7%	1,7%
Total	514,2	100	2,7

Otro indicador que muestra el desarrollo del sector cultural en España es el número de museos y colecciones, galerías de arte y salas de exposiciones.

Cuadro 0400.3: Museos y colecciones por comunidad autónoma, España, 2004 (unidades, %)

	Museos y colecciones	%
Andalucía	155	11,3
Aragón	75	5,5
Asturias	43	3,1
Baleares	59	4,3
Canarias	37	2,7
Cantabria	11	0,8
Castilla y León	164	12
Castilla La Mancha	151	11
Cataluña	102	7,5
Comunidad Valenciana	168	12,3
Extremadura	37	2,7
Galicia	72	5,3
Madrid	131	9,6
Murcia	49	3,6
Navarra	23	1,7
País Vasco	72	5,3
Rioja (La)	9	0,7
Ceuta	6	0,4
Melilla	3	0,2
TOTAL	1.367	100

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

En el siguiente cuadro se puede consultar el número de bienes muebles e inmuebles declarados BIC por Comunidades Autónomas en 2005:

Cuadro 0400.4: Número de Bienes de Interés Cultural por Comunidad Autónoma, España, 2005 (unidades)

	Bienes inmuebles	Bienes muebles
Andalucía	2.254	1.189
Aragón	751	3
Asturias	295	2
Baleares	2.982	36
Canarias	569	359
Cantabria	294	8
Castilla y León	1.262	74
Castilla La Mancha	735	1
Cataluña	2.172	409
Comunidad Valenciana	970	332
Extremadura	250	42
Galicia	652	8
Madrid	471	534
Murcia	426	366
Navarra	164	1.528
País Vasco	284	92
La Rioja	159	-
Ceuta	90	-
Melilla	10	-
TOTAL	14.790	4.983

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

0511 Tamaño del mercado

Ahora se expone el gasto cultural de los ayuntamientos y diputaciones para el 2003 y 2004.

Cuadro 0511.1: Gasto cultural de ayuntamientos y diputaciones, para el año, 2003-2004 (miles de euros)

	2003	2004
Ayuntamientos	231.328	259.365
Diputaciones	42.229	36.013
Total	273.557	295.378

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

En la tabla que sigue a continuación se muestran los museos valencianos por el tipo de colección que contienen:

Cuadro 0511.2: Distribución de museos por tipo, Comunidad Valenciana, 2004 (unidades, %)

	Arqueología	Bellas Artes	Ciencia y tecnología	Ciencias	Etnografía y Antropología	Histórico	Ciencias Naturales e Historia Natural
unidades	40	18	1	1	27	3	7
%	41,2	18,5	1,03	1,03	27,8	3,1	7,2

Fuente: Instituto Valenciano de estadística (IVE)

Cuadro 0511.3: Distribución de colecciones museográficas permanentes por tipo, Comunidad Valenciana, 2004 (unidades, %)

	Arqueología	Bellas Artes	Ciencias	Ciencia y tecnología	Ciencias Naturales e Historia Natural	Etnografía y Antropología	Histórico
unidades	24	23	1	1	4	24	1
%	30,08%	29,5%	1,3%	1,3%	5,1%	30,8%	1,3%

Fuente: Instituto Valenciano de Estadística (IVE)

En la tabla que sigue se presentan los bienes de interés cultural (muebles e inmuebles) de la Comunidad Valenciana de 1999, 2001 y 2005 con su variación.

Cuadro 0511.4: Número de bienes de interés cultural (muebles e inmuebles), Comunidad Valenciana, 1999-2005 (unidades, %)

	Bienes muebles	Bienes inmuebles
1999	84	648
2001	182	852
2005	332	970
Variación 2001/1999	116,67%	31,48%
Variación 2005/2001	82,42%	13,85%

Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2006. Ministerio de Cultura

8.2. Anexo de proveedores

En esta actividad existen varios tipos de proveedores como ya se ha comentado anteriormente. A continuación, te proporcionamos una serie de referencias a título orientativo que identificamos en las entrevistas y en las fuentes secundarias consultadas que pueden ser un punto de partida en la búsqueda de proveedores para tu negocio.

1. Comprobamos que en directorios comerciales tales como QDQ y Páginas Amarillas, tanto en soporte electrónico como en papel, puedes encontrar proveedores situados en tu zona.

- **Páginas Amarillas:** Los proveedores de tu actividad se encuentran bajo los epígrafes: Informática equipos-programas (fabricantes-mayoristas, servicios y empresas, instalación y mantenimiento), Mobiliario de oficina (establecimientos, fabricantes y almacenistas), Diseño gráfico, Fotocomposición y Artes gráficas, Rótulos, catering y decoración y montaje de stands. Además puedes acceder al formato electrónico en la página web **www.paginas-amarillas.es** con la ventaja de seleccionar cualquier provincia o localidad.

- **QDQ:** En los epígrafes Mobiliario de oficina, Informática (hardware y software, servicios y tiendas), Alquiler y venta de equipos audiovisuales, Diseño y montaje de stands y exposiciones, Fotocomposición, Diseño Gráfico, Rotulación y Catering puedes encontrar proveedores para la actividad. También puedes consultar la versión electrónica **www.qdq.com**.

- **Páginas Salmón:** Directorio de Empresas que ofrecen servicios en la provincia de Valencia, con acceso a otros buscadores de empresas y diversa información de interés: **www.paginassalmon.com**.

- **Europages:** Es un directorio comercial de negocios en el que puedes encontrar empresas de proveedores de todas las actividades de casi todos los países. La versión electrónica es **www.europages.com**.

2. Publicaciones especializadas:

- **Revista Masdearte.com.** En la revista digital **www.masdearte.com** encontraras un buscador en dos de sus apartados: guía y direcciones útiles. Podrás encontrar desde agencias de arte – gestión, seguros, servicios de exposiciones, tasadores, empresas de transportes, museos, galerías, centros de arte, ferias y bienales....

- **Revista R&R:** Revista especializada en la gestión y restauración del patrimonio histórico donde, ocasionalmente, se anuncian proveedores del sector. Se publica mensualmente. La dirección en la que te puedes informar es: **www.salon-ryr.com**.

- **Revista Ars Sacra:** Revista del patrimonio cultural de la Iglesia. Su dirección es: **www.arssacrac.com**.

- **www.ojd.es:** Puedes encontrar otras revistas especializadas de interés en la página web de la Oficina de Justificación de la Difusión, dedicada al control de la difusión de medios de comunicación.

3. Asociaciones (de la propia actividad o de profesionales): En ellas te puedes informar sobre proveedores para tu negocio. La página web del ICEX www.icex.es cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores (Asoc).

4. Portales:

- www.solostocks.com: Portal genérico de un mercado para la compra-venta de stocks. En el apartado de informática, mobiliario y material de oficina encontrarás una relación de proveedores.

- www.oficinasydespachos.com: Portal dedicado al diseño de oficinas corporativas y su equipamiento. Pinchando en equipamiento aparecen proveedores de material y mobiliario para despachos.

- www.kompass.com: Portal que contiene información empresarial de todo el mundo. En esta página puedes encontrar una base de datos sobre empresas de todos los sectores y de casi todos los países.

5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son las de la Cámara de Comercio, y otras bases de datos privadas.

8.3. Anexo de ferias

En este apartado se incluye una lista de los eventos más significativos a nivel nacional relacionados con la actividad.

Nombre	Localidad	Periodicidad	Evento
AR	Valladolid	Bienal	Feria Nacional de la Restauración del Arte y el Patrimonio
ALMONEDA	Madrid	Anual	Feria de Antigüedades y Galerías de Arte
ARCO	Madrid	Anual	Feria Internacional de Arte Contemporáneo
ESTAMPA	Madrid	Anual	Salón Internacional del Grabado y edición de arte contemporáneo
SALÓN R	Madrid	Bienal	Salón Europeo del Arte de la Restauración, Rehabilitación y Conservación del Patrimonio Cultural Congreso Iberoamericano del Patrimonio Cultural
ARTE SANTANDER	Santander	Anual	Feria Internacional de Arte Contemporáneo
ART COLOGNE	Palma de Mallorca	Anual	Exposición de Arte
FERIARTE	Madrid	Anual	Feria internacional de Arte y Antigüedades
ANTIQUARIS	Barcelona	Anual	Salón de Arte antiguo y moderno de Barcelona

Para obtener información sobre ferias internacionales puedes consultar, entre otros, el portal de Internet www.expo24-7.com.

8.4. Anexo de formación

A continuación proporcionamos información sobre los Planes de Formación Ocupacional y de Formación Continua:

PLAN FIP (Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional)

El Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF) que depende de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo es el organismo responsable en la Comunidad Valenciana de la gestión de los programas de formación al desempleado. SERVEF tiene el punto de información de los cursos en el teléfono gratuito: 900 100 785 y en la web: www.servef.es

Con relación a esta actividad, se ofrecen las siguientes especialidades:

CÓDIGO	NOMBRE DEL CURSO
HOTF	FERIAS Y CONGRESOS
HOTF10	AZAFATA/AUXILIAR DE CONGRESOS
HOTG10	AGENCIA DE VIAJES
HOTI	GUÍA DE RUTA
HOTI10	INFORMACIÓN, PROMOCIÓN Y DESARROLLO
HOTI20	TÉCNICO EN INFORMACIÓN TURÍSTICA
HOTN	AGENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO
HOTN10	ANIMADOR TURÍSTICO

CÓDIGO	Alicante	Castellón	Valencia
HOTF	-	-	-
HOTF10	3	-	3
HOTG10	3	5	-
HOTI	-	-	-
HOTI10	-	-	-
HOTI20	2	-	1
HOTN	-	-	-
HOTN10	-	-	1

Puedes obtener más información en la página Web del SERVEF de la Generalitat Valenciana: www.servef.es

FORMACIÓN CONTINUA

La Formación Continua pretende proporcionar a los trabajadores ocupados la formación que puedan necesitar a lo largo de su vida laboral, para que obtengan los conocimientos y competencias requeridos en cada momento por las empresas. Contribuye también a su integración, adaptación y promoción ante los cambios de los sistemas productivos, así como a incrementar su empleabilidad ante las oscilaciones del mercado laboral.

El Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, prevé tres tipos de Iniciativas de Formación Continua:

1. Acciones de Formación Continua en las empresas (incluye los Permisos Individuales de Formación)
2. Contratos Programa para la formación de trabajadores
3. Acciones complementarias y de acompañamiento a la formación

La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo es la entidad encargada de la gestión, seguimiento, control técnico y difusión de las distintas iniciativas de Formación Continua.

Es una fundación estatal, con personalidad jurídica propia, constituida en 2001 bajo el protectorado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En ella participan la Administración, a través del Servicio Público de Empleo Estatal, las organizaciones sindicales CCOO, UGT y CIG y las organizaciones empresariales CEOE y CEPYME.

Para obtener más información sobre la formación profesional continua se puede consultar la web de la Fundación Tripartita: www.fundaciontripartita.org.

A continuación te presentamos la relación de los principales organismos donde puedes obtener información sobre distintos cursos de Formación continua relacionados con tu actividad.

1. FOREM (CCOO)

Éste es el centro de formación del sindicato Comisiones Obreras. En las direcciones y los teléfonos que te proporcionamos podrás conseguir la información necesaria sobre los cursos que se imparten actualmente.

PROVINCIA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD	TELÉFONO
Alicante	Canónigo Genestar, 1	Alicante	96 524 80 82
Castellón	Avda. Valencia, 42	Castellón de la Plana	964 25 17 20
Valencia	Convento Carmelitas, 1	Valencia	96 393 51 50

Para más información, puedes consultar la Web: www.forempv.ccoo.es

2. IFES

Es el Instituto de Formación y Estudios Sociales de la UGT donde también podrás obtener información sobre cursos en las siguientes direcciones y teléfonos:

PROVINCIA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD	TELÉFONO
Alicante	Pablo Iglesias, 23	Alicante	96 514 87 52
Castellón	Torre la Sal, 5	Castellón de la Plana	964 25 01 28
Valencia	Martín el Humano, 1	Valencia	96 382 53 62

Para más información, puedes consultar la Web: www.ifes.es

3. USO

Es el sindicato Unión Sindical Obrera. La información necesaria sobre los cursos que organiza la puedes conseguir en las direcciones o en los teléfonos que te facilitamos a continuación.

PROVINCIA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD	TELÉFONO
Alicante	General Pintos, 14-16 Bajo	Alicante	96 525 57 77
Castellón	Avda. Burriana, 13	Castellón de la Plana	964 24 64 16
Valencia	Juan Bautista Vives, 9	Valencia	96 313 45 89

Para más información, puedes consultar la Web: www.usocv.org

4. CIERVAL

Se trata de la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana. La información necesaria sobre los cursos que organiza la puedes conseguir en la siguiente dirección:

Hernán Cortés, 4
46004 Valencia
Tel.: 96 351 47 46
Fax: 96 351 93 50
E-mail: cierval@cierval.es
Web: www.cierval.es

Además, se pueden encontrar más cursos de Formación Continua organizados desde las patronales empresariales de sectores como la madera, el metal, la construcción, la cerámica, el textil, etc.

8.5. Anexo sobre modalidades de contratación

A continuación, se muestra una tabla donde puedes ver algunas de las modalidades de contrato más habituales. En ella encontrarás la normativa que debes consultar para obtener información sobre las diferentes modalidades de contratación. También puedes consultar la web del INEM: www.inem.es.

TIPO DE CONTRATO	PUBLICACIÓN DE LA NORMATIVA
CONTRATO INDEFINIDO ORDINARIO	RD Ley 1/95
CONTRATO DE OBRA O SERVICIO DETERMINADO	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2.720/98
CONTRATO EVENTUAL POR CIRCUNSTANCIAS DE PRODUCCIÓN	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2.720/98
CONTRATO INDEFINIDO	Ley 63/97 y Ley 64/97
CONTRATO A TIEMPO PARCIAL	Art. 12 Estatuto de los trabajadores y RD Ley 15/98
CONTRATO EN PRÁCTICAS	Art. 11 Estatuto de los trabajadores y RD Ley 488/98
CONTRATO PARA LA FORMACIÓN	Art. 11 Estatuto de los trabajadores y RD Ley 488/98
CONTRATO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	Ley 42/94, Ley 13/96. Disp. Adic. 6ª y Ley 50/98
CONTRATO TEMPORAL PARA MINUSVÁLIDOS	Art. 44 Ley 42/94, Ley 13/96 y Ley 50/98
CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO	RD Ley 1/95
CONTRATO DE TRABAJO EN GRUPO	RD Ley 1/95

8.6. Anexo de ayudas

1. CONSELLERIA DE ECONOMIA, HACIENDA Y EMPLEO

Fomento a la contratación por cuenta ajena

1.1.1 Programas de fomento del empleo estable:

- Ayudas a la contratación indefinida inicial de: jóvenes, mujeres, mayores de 45 años y parados de larga duración.
- Incentivos a las contrataciones que se realicen al objeto de sustituir horas extraordinarias.
- Ayudas a contratos de trabajo en el domicilio y de trabajo doméstico.
- Plan especial de empleo estable: ayudas a la transformación de contratos temporales de jóvenes y mujeres.

1.1.2 Programas de fomento del empleo de personas con discapacidad:

- Apoyo a la contratación indefinida de trabajadores minusválidos en empresas ordinarias.
- Apoyo a la contratación temporal de trabajadores minusválidos en empresas ordinarias y a la adaptación de puestos de trabajo o dotación de medios de protección personal.

1.1.3 Programa de empleo público:

- Ayudas a las actuaciones medioambientales: pamer.

1.1.4 Subvenciones para planes integrales de empleo para personas inmigrantes desempleadas.

1.1.5 Subvenciones para la realización de acciones de orientación profesional para el empleo y asistencia para el autoempleo (acciones opea).

1.1.6 Subvenciones para planes integrales de empleo para mujeres desempleadas (entidades empleadoras).

1.1.7 Ayudas para las empresas o entidades privadas que acojan alumnos en prácticas.

1.1.8 Incentivos a las nuevas contrataciones a tiempo parcial para realizar la jornada de trabajo que quede libre debido a la jubilación parcial de trabajadores de la empresa.

1.1.9 Incentivos a los contratos indefinidos celebrados como consecuencia de acuerdo en la empresa para conseguir una eficaz organización del tiempo de trabajo.

1.1.10 Incentivos para la realización de estudios y asistencias técnicas tendentes a la puesta en marcha de planes de reordenación de la jornada en la empresa.

Autoempleo

1.2.1 Ayudas a los trabajadores desempleados que creen puestos de trabajo a través de la actividad empresarial independiente.

1.2.2 Ayudas a trabajadores desempleados que se constituyan en trabajadores autónomos.

1.2.3 Ayudas a proyectos y empresas calificadas como I+E.

1.2.4 Abono de cuotas de la Seguridad Social a trabajadores que perciban la prestación por desempleo en su modalidad de pago único.

1.2.5 Fomento del empleo autónomo para personas con alguna discapacidad.

1.2.6 Ayudas al fomento del empleo para emprendedores: abono de cuotas de Seguridad Social.

Economía Social

1.3.1 Subvenciones para asistencia técnicas.

1.3.2 Ayuda a la inversión y estructura financiera de la empresa.

1.3.3 Ayudas para la incorporación de desempleados como socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales.

1.3.4 Ayudas para la realización de actividades de formación, difusión y fomento del cooperativismo y demás formas empresariales de la economía social.

1.3.5 Ayudas para los gastos derivados de la representación institucional, defensa de los intereses colectivos y promoción general de las cooperativas, sociedades laborales o mutualidades de previsión social en la Comunidad Valenciana.

1.3.6 Ayudas para la realización de inversiones que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales.

2. INSTITUTO DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA VALENCIANA (IMPIVA)

- 2.1 Investigación y Desarrollo tecnológico.
- 2.2 Creación de empresas de base tecnológica.
- 2.3 Programa Expande.
- 2.4 Programa de Innovación.
- 2.5 Programa I-CREO.
- 2.6 Programa de promoción de diseño.
- 2.7 Programa Gesta.

3. INSTITUTO VALENCIANO DE LA JUVENTUD (IVAJ)

- 3.1 Ayudas para la puesta en marcha y equipamiento de empresas creadas por jóvenes.
- 3.2 Asesoramiento para la Creación de Empresas.

4. CONSELLERIA DE EDUCACIÓN

- 4.1 Ayudas a la promoción del uso de valenciano en empresas, comercios e industrias:
 - Rotulación interior y exterior.
 - Denominación de productos y etiquetado.
 - Documentación en general.

5. CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (CEEI CV)

- 5.1 Asesoramiento y formación para la Creación de Empresas.

Cabe mencionar la existencia de varias líneas de ayuda que el Instituto de Crédito Oficial (ICO) ofrece a emprendedores en el ámbito estatal, entre las que destacan la línea PYME y el programa de Microcréditos España. En su página web www.ico.es y/o en el teléfono de atención gratuita 900 12 11 21 puedes obtener más información al respecto.

8.7. Anexo de páginas web de interés

Temáticas

- Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural: www.aegpc.org
- Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya: www.pangea.org/gestcult/
- Portal de la Tribuna del Mediterráneo: www.tribunadelmediterraneo.com
- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural: www.gestioncultural.org
- Portal dedicado al arte en general: www.gestiondearte.com
- Unesco: www.unesco.org
- Xarxa de Museus: www.xarxamuseus.com

Instituciones públicas

- Comisión de Cultura de la Unión Europea: www.europa.eu.int/pol/cult/index_es.htm
- Ministerio de Cultura : www.mcu.es
- Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico: www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/
- Portal de la Generalitat Valenciana: www.gva.es
- Conselleria de Industria, Comercio e Innovación: www.gva.es/industria/main_v.htm
- Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo: www.gva.es/c_economia/web/index_v.htm
- Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana: www.impiva.es
- Conselleria de Turismo: www.comunitatvalenciana.com
- Conselleria de Cultura: www.cult.gva.es
- Consejo Valenciano de Cultura (CVC): <http://cvc.gva.es>
- Dirección General Promoción Cultural: www.cult.gva.es/dgpcbbaam/
- Dirección General Patrimonio Artístico: www.cult.gva.es/dgpa/
- Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas: www.cult.gva.es/dglab/

- Biblioteca Valenciana: www.bv.gva.es
- Teatros de la Generalitat Valenciana: www.cult.gva.es/tgv/
- Ciudad de las Artes y las Ciencias: www.cac.es

Confederación de empresarios y sindicatos

- Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana: www.cierval.es
- Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante: www.coepa.es
- Confederación de Empresarios de Castellón: www.cecnet.org
- Confederación Empresarial Valenciana: www.cev.es
- Confederación Valenciana de la Pequeña y Mediana Empresa: www.pymev.es
- Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante: www.jovempa.org
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Castellón: www.ajove.com
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia: www.ajevalencia.org
- Federación de Mujeres Empresarias de la Comunidad Valenciana: www.femecova.com
- Unión General de Trabajadores: www.ugt-pv.org
- Comisiones Obreras: www.pv.ccoo.es

Emprendedores

- Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana: www.redceei.com
- Seniors Españoles para la Cooperación Técnica: www.secot.org
- Programa de apoyo empresarial a las mujeres: www.e-empresarias.net
- Portal de información para mujeres emprendedoras: www.emprendedoras.com
- Portal para emprendedores: www.emprendedores.es
- Portal para emprendedores: www.emprendiendo.com
- Portal para emprendedores: www.soyentrepreneur.com

- Portal para emprendedores: www.pymes-online.com
- Ventanilla Única Empresarial Virtual: www.vue.es
- Registro Mercantil Central: www.rmc.es
- Dirección General de Política de la Pyme: www.ipyme.org
- Instituto de Crédito Oficial: www.ico.es

Institutos

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Instituto Valenciano de Estadística: www.ive.es

8.8. Reflexiones para la realización del estudio de mercado

A continuación, incluimos una serie de puntos que debes considerar en el análisis del mercado, ya que pueden condicionar la estrategia comercial a desarrollar.

Teniendo en cuenta las características de tu producto y el público al que has pensado dirigirte:

- ¿Has decidido el ámbito en el que vas a desarrollar tu actividad (comarcal, provincial, autonómico, etc.)?, ¿cuál es el tamaño de tu mercado?, ¿cómo vas a calcularlo?, ¿cómo vas a hacer la evaluación de las ventas para el primer año? (Véase los apartados 5.1.1 *Tamaño del mercado*, 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado* y 6.2.3 *Previsión de ingresos*).
- ¿Existe alguna característica o características que te permitan definir un cliente tipo?, ¿cómo vas a segmentar tu mercado? (Véase los apartados 5.1.1 *Tamaño del mercado* y 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado*).
- ¿Te has puesto en contacto con empresas como la tuya que actúen en otra zona?, ¿has identificado empresas competidoras para analizar su cartera de productos, la calidad de su servicio, su política de precios, etc.? ¿cuál es la cuota de mercado de tus competidores?, ¿les has preguntado a los proveedores de la actividad su opinión sobre la evolución y tendencias del mercado? (Véase el apartado 5.1.2 *Definición de un método de cálculo del tamaño del mercado*).
- ¿Qué tipo de clientes (particulares, empresas, instituciones) demanda los servicios/bienes que vas a ofrecer?, ¿qué perfil tienen?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿cuál es el proceso de compra que siguen?, ¿cuáles son las razones por las que van a elegir tu empresa frente a otras alternativas?, ¿te vas a dirigir a particulares o también a empresas? (Véase el apartado 5.1.3 *Tipos y características de los clientes*).
- ¿Existe en tu zona algún servicio público de esta actividad?, ¿sabes cuántas empresas están operando en la actualidad?, ¿dónde están?, ¿qué servicios ofertan?, ¿qué características tienen? (Véase el apartado 5.2.1.1 *Número de empresas y su distribución territorial*).
- ¿Vas a operar en un mercado con una competencia intensa?, ¿cuáles son los factores sobre los que se basa la competencia?, ¿has valorado las dificultades que existen para introducirse en este mercado?, ¿y que opciones tienen las empresas para abandonarlo?, ¿qué productos sustitutivos identificas?, ¿cómo es el poder de negociación de los proveedores y los clientes? (Véase el apartado 5.2 *Análisis competitivo*).
- ¿Has localizado proveedores adecuados? (Véase los apartados 5.2.4 *Proveedores y su poder de negociación* y 8.2 *Anexo de proveedores*).

- ¿Has realizado una primera aproximación a los productos que deberá contener tu cartera?, ¿crees que tu producto aporta algún elemento diferenciador de otros existentes en el mercado?, ¿cómo vas a diferenciarte de la competencia?, ¿por qué crees que el cliente va a comprar tu producto? (Véase el apartado 6.1.1 Producto).
- ¿Sabes el precio de este tipo de productos?, ¿has determinado los criterios a partir de los que vas a fijar los precios y/o elaborar los presupuestos?, ¿vas a utilizar el precio como una variable de diferenciación? (Véase el apartado 6.1.2 Precio).
- ¿Has desarrollado un método de venta eficaz?, ¿cuentas con personas que tengan el perfil necesario para poner en marcha tus ideas comerciales? (Véase el apartado 6.1.3 Distribución/ Fuerza de ventas).
- ¿Cómo vas a promocionar y dar a conocer tu imagen?, ¿has valorado cuánto te va a costar en tiempo y dinero?, ¿cuáles crees que serán las herramientas promocionales más efectivas? (Véase el apartado 6.1.4 Promoción).
- ¿Sabes dónde vas a situar tu negocio?, ¿es la ubicación una ventaja competitiva?, ¿qué condiciones deben reunir las instalaciones?, ¿has encontrado una zona bien comunicada?, (Véase el apartado 5.2.1.6 Instalaciones y 6.1.3 Distribución/ Fuerza de ventas).
- ¿Has realizado una previsión de ingresos?, ¿qué factores has analizado?, ¿tienes horas, días, meses o épocas de mayor volumen de ventas? (Véase el apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos).
- ¿Conoces las características de funcionamiento de tu negocio?, ¿has calculado el tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y su funcionamiento normal?, ¿has pensado cómo hacer frente, mientras tanto, a los gastos fijos que vas a tener? (Véase el apartado 6.2.2 Gastos y 6.2.5 Financiación).
- ¿Has analizado cómo vas a financiar las inversiones necesarias para comenzar en la actividad? (Véase el apartado 6.2.5 Financiación).
- ¿Sabes qué perfil deben tener las personas que vas a incorporar a la empresa?, ¿qué funciones y responsabilidades deben tener?, ¿cuál va a ser la estructura organizativa de la empresa? (Puedes consultar las demandas de empleo en las oficinas locales del INEM y asociaciones sectoriales). (Véase el apartado 6.3 Recursos humanos).

8.9. Factores que influyen en el tamaño del mercado

FACTORES	IMPORTANCIA (1= poco importante; 2= bastante importante; 3= muy importante)		FUENTES DE INFORMACIÓN
	ENT. 1	ENT. 2	
FACTORES NO CONTROLABLES POR LA EMPRESA			
Económicos			
Nivel de renta	3	2	Anuario Económico de España (Fundación La Caixa).
Coyuntura económica de la Comunidad Valenciana	3	2	Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo.
Coyuntura económica de España	3	1	Ministerio de Economía.
Socio-culturales			
Auge en la práctica de actividades culturales	3	3	Conselleria de Turismo, Conselleria de Cultura, ayuntamientos, y observación
Sensibilidad de las empresas hacia el mecenazgo y el patrocinio	1	2	Visita a clientes potenciales.
Demográficos			
Número de habitantes	2	2	Padrón municipal. Instituto Valenciano de Estadística.
Infraestructuras y tecnología			
Desarrollo de las infraestructuras de comunicación (líneas telefónicas, carreteras, etc.)	2	1	Observación.
Aparición de nuevas tecnologías y técnicas	3	2	Observación.
Número de museos, salas de exposiciones y galerías de arte	3	3	Conselleria de Turismo, Conselleria de Cultura, ayuntamientos, Instituto Valenciano de Estadística y Agencia Valenciana de Turismo.
Número y presupuesto de las fundaciones culturales	3	2	Protectorado de Fundaciones.
Número de bienes de interés cultural	3	3	Ministerio de Cultura, Instituto Valenciano de Estadística y la Dirección General de Patrimonio Artístico de la Conselleria de Cultura.
Recursos culturales y turísticos de la zona	2	3	Conselleria de Turismo, Conselleria de Cultura y ayuntamientos.
Político-Legales			
Planes de promoción cultural y turística de la zona	2	3	Conselleria de Turismo, Conselleria de Cultura y ayuntamientos.
Normativa cultural referida a conservación del patrimonio cultural	2	3	Conselleria de Turismo, Conselleria de Cultura y ayuntamientos.
Competidores			
Número de empresas competidoras	2	2	Directorios Comerciales, Internet.
Tamaño de las empresas competidoras	3	2	Registro Mercantil, entrevistas a proveedores y clientes.
Tarifas de precios	2	2	Cliente misterioso.
Cartera de productos	3	3	Cliente misterioso.
Estrategias de diferenciación	3	2	Cliente misterioso.

Cientes			
Gasto medio de las empresas que invierten en actividades culturales	3	2	Ayuntamientos y observación.
Gasto cultural de la Administración pública	3	3	Ministerio de Administraciones Públicas, publicaciones del Ministerio de Cultura, Conselleria de Cultura y ayuntamientos.
Perfil de los clientes	2	2	Entrevistas a clientes.
Valores de compra	3	2	Entrevistas a clientes y competidores no directos.
FACTORES CONTROLABLES POR LA EMPRESA			
Cartera de productos	3	2	Entrevistas a clientes.
Tarifas de precios	3	2	Entrevistas a clientes.

8.10. Métodos de cálculo de tamaño de mercado

A continuación, se ofrece información sobre una serie de métodos que pueden ayudarte a estimar el tamaño del mercado en tu área de influencia y la parte de este mercado que vas a poder captar. Conviene que tengas en cuenta que estos métodos no son excluyentes, en la mayor parte de las ocasiones se hace necesaria su combinación creativa.

Los métodos que se explican a continuación son los siguientes:

- a. Método de ratios sucesivos
- b. Método de la construcción del mercado
- c. Método de cuotas
- d. Opinión de los expertos
- e. Competidores
- f. Observación

a. Método de ratios sucesivos:

Supone la utilización de una sucesión de porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, que ayudan a concretar la demanda existente de un producto determinado. La dificultad de este método reside en la obtención de los diferentes porcentajes, para lo que se debe recurrir a las fuentes secundarias y a la opinión de los expertos. Por este motivo, interesa obtener una estimación en forma de horquilla o intervalo, en lugar de realizar una estimación puntual. Imagina que, un emprendedor que quiere montar un centro de enseñanza de artes marciales dispone de la siguiente información para el cálculo del tamaño de su mercado:

1. La población entre 20-40 años que reside en su área de influencia es de 6.000 personas.
2. Un 25% de la población entre 20-40 años practica algún deporte.
3. Un 10% de los deportistas practican algún tipo de arte marcial.
4. Un 60% de los que practican artes marciales lo hacen en centros privados.

La aplicación del método de ratios sucesivos consistiría en lo siguiente:

6.000 personas

Aplicamos un porcentaje de 25%

$6.000 \times 0,25 = 1.500$ personas practican algún deporte

Aplicamos un porcentaje de 10%

1.500 personas $\times 0,10 = 150$ personas practican artes marciales

Aplicamos un porcentaje de 60%

150 personas $\times 0,60 = 90$ personas practican artes marciales en centros privados

b. Método de la construcción del mercado:

Este otro método se basa en la identificación de todos los compradores potenciales del mercado y la estimación de su potencial de compra.

Supón que, un emprendedor desea crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento. Sabe que en su zona de influencia hay cien empresas que se clasifican por su volumen medio de gasto, de la siguiente forma:

Tipo de empresa	Número de empresas	Gasto anual en mantenimiento
Tipo A	50	1.440 euros/año
Tipo B	25	4.320 euros/año
Tipo C	15	7.200 euros/año
Tipo D	10	15.000 euros/año

El mercado potencial de la zona sería de:

$1.440 \text{ euros/año} \times 50 + 4.320 \text{ euros/año} \times 25 + 7.200 \text{ euros/año} \times 15 + 15.000 \text{ euros/año} \times 10 = 438.000 \text{ euros.}$

c. Método de cuotas:

Este método consiste en la identificación de las cuotas de mercado que corresponden a las diferentes empresas que compiten en él. Lógicamente, cuanto menor es el número de empresas que operan en un mercado, más fácil resulta la aplicación de dicho método. No obstante, siempre es posible tener en cuenta a las empresas más importantes y hacer un grupo a parte con las restantes.

El método de cuotas permite hacer una estimación del tamaño del mercado, tanto en volumen (unidades) como en valor económico.

Imagina que, un emprendedor quiere crear una carpintería metálica. Sabe que en su zona de influencia se construyen cada año 3.000 viviendas. Asimismo, ha averiguado que las empresas más importantes se llevan el 60% de ese mercado y dejan el 40% para las empresas más pequeñas.

3.000 viviendas

$0,60 \times 3.000 = 1.800 \text{ viviendas}$

$0,40 \times 3.000 = 1.200 \text{ viviendas}$

El tamaño del mercado potencial sería de 1.200 viviendas.

d. Opinión de los expertos:

Según este método, la estimación del mercado no se apoya en unos datos objetivos sino en la opinión de un experto en la materia. De las aportaciones individuales facilitadas por varios expertos se extrae una estimación media.

Proveedores, clientes, técnicos de asociaciones, etc. pueden ser expertos. Asimismo, los emprendedores que no son tu competencia directa, por tener el negocio lejos de tu área de influencia, pueden proporcionarte información valiosa de cara a una estimación del tamaño de tu mercado y a una previsión de las ventas.

e. Competidores:

Según este método, el tamaño del mercado se calcula a partir de la facturación agregada de las empresas competidoras. Se trata de una estimación imprecisa, pero suficiente para aproximarte a la magnitud que puede representar el mercado.

Exige los siguientes pasos:

En primer lugar, has de identificar a las empresas competidoras de tu área de influencia e informarte sobre las ventas de una pequeña muestra de las mismas, para lo que puedes recurrir a las bases de datos del Registro Mercantil, por ejemplo. El análisis de los datos debe permitirte hacer una agrupación de las empresas en función de los entornos de facturación que consideres relevantes. Finalmente, el resultado de la multiplicación del número de empresas de cada grupo por su facturación media y la suma de los resultados de esta operación será igual al tamaño del mercado estimado para la zona analizada.

Imagina que, un emprendedor quiere crear un laboratorio de ensayos. Una vez identificadas las empresas y varios entornos de facturación, la estimación del tamaño del mercado podría generar una tabla como la siguiente:

Tipo	Número	Facturación/año	% Facturación aprox. en mi área de influencia	Total
Laboratorio pequeño	100	150.000	100%	15.000.000
Laboratorio mediano	50	900.000	100%	45.000.000
Laboratorio grande	3	2.000.000	50%	3.000.000

El tamaño del mercado es de 63.000.000 de euros.

f. Observación:

La observación tiene como finalidad la recogida de información sobre las personas, sin que los sujetos investigados se den cuenta de que están desvelando los datos relativos a sus actos o comportamientos.

La observación como método de investigación comercial tiene múltiples aplicaciones pero, atendiendo al objetivo de este apartado, las más importantes son:

- el conocimiento de los comportamientos y conductas que los compradores muestran en el acto de la compra.
- el conocimiento de la afluencia de compradores a un establecimiento comercial.

Para realizar la observación es necesario utilizar una plantilla y desplazarse al lugar de la compra. Es conveniente realizar observaciones en diferentes franjas horarias y distintos días de la semana.

Aquí se presenta un ejemplo en el que se estudia la afluencia de público a un punto de venta, para conocer el número de clientes y la rentabilidad del mismo. Ello permite sopesar las posibilidades de apertura de otro punto de venta similar.

OBSERVACIÓN					
HORAS		PERSONAS	DÍAS	TOTAL	ENTRAN
10:00	10:05	8	3	24	4
10:15	10:20	16	3	48	3
10:30	10:35	10	3	30	7
10:45	10:50	14	3	42	4
11:00	11:05	12	3	36	1
11:15	11:20	19	3	57	3
11:30	11:35	22	3	66	5
11:45	11:50	25	3	75	2
12:00	12:05	17	3	51	4
12:15	12:20	24	3	72	3
12:30	12:35	17	3	51	7
12:45	12:50	18	3	54	4
13:00	13:05	22	3	66	1
13:15	13:20	26	3	78	3
13:30	13:35	18	3	54	5
13:45	13:50	15	3	45	2
16:30	16:35	8	3	24	4
16:45	16:50	6	3	18	3
17:00	17:05	11	3	33	7
17:15	17:20	13	3	39	4
17:30	17:35	10	3	30	1
17:45	17:50	23	3	69	3
18:00	18:05	27	3	81	5
18:15	18:20	21	3	63	2
18:30	18:35	18	3	54	4
18:45	18:50	12	3	36	3
19:00	19:05	17	3	51	7
19:15	19:20	13	3	39	4
19:30	19:35	11	3	33	1
19:45	19:50	13	3	39	3
20:00	20:05	10	3	30	5
		496	3	1.488	114

- Personas: Número de personas que pasan por delante del punto de venta.
- Días: Número de días del estudio.
- Total: Número de personas x Número de días.
- Entran: Número de personas que pasan por delante y entran.

La observación se combina normalmente con una pequeña encuesta a las personas que salen del establecimiento para saber: si han comprado, qué han comprado, el importe gastado, etc.

8.11. Anexo sobre los tipos de guías

Los cinco tipos de Guías o enfoques a los que se refiere el apartado 1.3 Estructura del Sistema de Guías de Actividad Empresarial son:

- **Guía de Actividad:** Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia suele trascender lo local. Ejemplo: Consultora de estudios geotécnicos.
- **Guía de Microactividad:** Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia suele ser local. Ejemplo: Centro de belleza.
- **Guía Sectorial:** Guía que analiza el conjunto de actividades (microactividades o sectores) que comparten tecnología o modo de hacer, con independencia de los colectivos a los que se dirigen. Ejemplo: Artesanía.
- **Guía Genérica:** Guía descriptiva de aspectos y elementos funcionales del plan de empresa que comparten todas las actividades (o microactividades) del sector. La Guía genérica se caracteriza por no estar adscrita a ninguna actividad (o microactividad) en concreto. Ejemplo: Comercio minorista de alimentación.
- **Guía Derivada:** Guía que analiza determinados aspectos específicos de una microactividad, previamente caracterizada en una Guía Genérica. Una Guía Derivada siempre tiene una Guía Genérica que sirve de marco de referencia. Un ejemplo sería: Frutería-verdulería.

9. NOTA DE LOS AUTORES

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que el lector pueda detectar durante la lectura de este documento, no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio y, por tanto, pueden existir otras referencias similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidas durante la realización de la presente Guía.

Las Guías de Actividades Empresariales son una iniciativa originaria de BIC Galicia que los CEEI de la Comunidad Valenciana, bajo convenio de colaboración, hemos adaptado a nuestro entorno empresarial.

Castellón, julio de 2007