

PROJECTE FINAL PROFESSIONAL

## **CooVisual SL**

**Consultoria especialitzada en la relació entre els agents  
de les arts visuals contemporànies i les empreses**

**Mariona Moncunill Piñas**

Tutor: Jaume Colomer  
Màster Oficial en Gestió Cultural  
Universitat de Barcelona, 2009

# Presentació

## ANTECEDENTS

Aquest projecte sorgeix del meu interès i experiència en el sector de les arts visuals contemporànies com a artista visual i com a gestora cultural. El coneixement i intuïció sobre certes necessitats del mercat i l'interès en l'estudi de les relacions entre les arts visuals contemporànies i el món empresarial són la llavor d'aquest projecte.

## OBJECTIUS

L'objectiu principal d'aquest projecte és el plantejament d'una empresa de consultoria i l'avaluació de la seva viabilitat.

Els objectius secundaris necessaris per assolir el principal, són l'anàlisi i diagnosi de la relació entre art i empresa a l'estat espanyol en l'actualitat.

## METODOLOGIA I ESTRUCTURA DEL PROJECTE

La metodologia de treball per a aquest projecte ha estat la següent:

1. **Recollida d'informació i cerca de dades:** s'han utilitzat diverses fonts d'informació secundàries, recollides a la bibliografia, sobre el sector i sobre la relació entre cultura i món empresarial. Com a fonts primàries, s'han fet entrevistes a Pere Clotas, per la seva experiència com a director del programa de patrocini de l'Agència de Patrocini i Mecenatge de la Generalitat de Catalunya, a Amanda Cuesta, comissària independent i crítica d'art, i Emilio Álvarez, director de la Galeria dels Àngels de Barcelona i vicepresident de l'associació de galeries d'art contemporani Art Barcelona. Aquestes entrevistes s'han dut a terme amb l'objectiu de contrastar algunes de les hipòtesis obtenint informació basada en l'experiència i coneixements d'aquests agents.
2. A partir de la informació obtinguda s'ha procedit a fer una **anàlisi del sector** orientada a confirmar o desmentir les hipòtesis de sortida i per tant a conèixer la situació del mercat en que l'empresa tindria actuació.
3. A partir de la anàlisi anterior, s'ha procedit a formular la **diagnosi** i a traçar les **línies estratègiques generals** algunes de les quals donen pas a la creació de la consultoria.

4. Finalment s'ha desenvolupat el **pla d'empresa** i la valoració de la seva viabilitat. Aquest ha necessitat d'una recerca específica de referents que s'ha basat en empreses i organismes de perfil similar així com en manuals de creació d'empreses.

5. Com a últim pas s'ha fet una **valoració global** del projecte tenint en compte les expectatives inicials, les dificultats metodològiques i de desenvolupament, el resultat final del projecte i l'aprenentatge obtingut durant el procés.

L'estructura del projecte ve determinada en bona part per les fases metodològiques esmentades anteriorment, quedant organitzat en quatre grans blocs:

1. Hipòtesi de sortida.
2. Anàlisi del sector: les arts visuals contemporànies, les empreses segons el seu paper en el sector de les arts visuals i les relacions que s'estableixen entre artistes, promotors i empreses.
3. Diagnosi i línies estratègiques.
4. Pla d'empresa.
5. Valoració i conclusions generals.

# Índex

<b>Presentació .....</b>	<b>2</b>
<b>Índex .....</b>	<b>4</b>
<b>Model de relació entre arts visuals i sector empresarial.....</b>	<b>5</b>
<b>Hipòtesi.....</b>	<b>8</b>
<b>Anàlisi del sector de les arts visuals contemporànies .....</b>	<b>9</b>
Agents i indicadors d'activitat.....	9
Equilibri - fluxe .....	14
Intervenció pública .....	17
<b>Relació entre arts visuals i empresa a Espanya .....</b>	<b>18</b>
Les arts visuals i la RSC.....	18
Arts visuals i empresa a Espanya .....	19
Intervenció i incentivació pública.....	20
Altres organismes d'incentivació i promoció.....	21
<b>Anàlisi de les empreses consumidores d'arts visuals contemporànies .....</b>	<b>23</b>
Percepció de valor .....	23
Barreres.....	25
<b>Anàlisi DAFO del sector.....</b>	<b>28</b>
<b>Diagnosi .....</b>	<b>29</b>
<b>Estratègia global .....</b>	<b>31</b>
<b>PLA D'EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
Disseny estratègic .....	34
Anàlisi de previabilitat.....	36
Disseny operatiu .....	38
Anàlisi DAFO.....	68
<b>Conclusions .....</b>	<b>69</b>
<b>Valoració .....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEX.....</b>	<b>73</b>

# Model de relació entre arts visuals i sector empresarial

En el model actual d'estat del benestar es fa palès que els recursos públics no poden ni han d'assumir totes les necessitats socials i culturals. És aquí on el sector privat té un paper primordial a determinar i delimitar per cada país. Allà on no arriba el sector públic, o allà on es decideix que ha de limitar-se la seva actuació, és on el sector privat desenvolupa la seva activitat habitual. Però més enllà d'aquesta, és a través del patrocini i el mecenatge o, en termes més generals, de la Responsabilitat Social Corporativa, que aquest està disposat a assumir responsabilitats considerades tradicionalment públiques amb objectius tant filantròpics com comunicatius.

A Europa, en diferents nivells segons els països, i a Espanya en especial, és el sector públic el màxim responsable del desenvolupament social i cultural, mentre que a països com a Estats Units o el Regne Unit, aquest és gestionat en gran mesura pel sector privat: “s’ha estimat en un 33% el pes del sector públic en l’economia nord-americana, mentre que a la Unió Europea (abans de l’ampliació de 15 a 27 membres) aquest percentatge era de l’ordre del 50%.”<sup>1</sup>

Tot i que en tots els països europeus, fins i tot aquells més propers a el model espanyol com ara França, s’han produït un gran nombre de privatitzacions en les últimes tres dècades, Espanya segueix a la cua pel que fa a la col·laboració entre els sectors públic i privat. Aquesta realitat afecta en diferents mesures els diversos sectors que podrien beneficiar-se de la inversió de recursos privats però ens centrarem aquí en el mercat de l’art visual contemporani.

El fet d’acostar-nos a un sistema com el dels EEUU o Anglaterra és temut pels que consideren que la cultura (així com el medi ambient, l’educació o la sanitat), no pot dependre del mercat perquè aquest desafavoriria certs sectors ja que les empreses no són competents a l’hora de determinar què convé a la societat. En models més propers a l’espanyol, com podrien ser el francès o fins i tot l’alemany, l’estat no deixa de ser un dels pilars principals per a la cultura, dedicant-se més que mai a aquella més experimental o minoritària compensant així les mancances del mercat i beneficiar-se (o deixant que la societat es benefici) de les inversions privades. Aquest és el camí que convé seguir a l’estat espanyol en benefici de sectors com les arts visuals contemporànies.

Actualment, a l’estat espanyol, el mercat de les arts visuals contemporànies és molt dèbil i pràcticament inexistent, amb una relació de captivitat absoluta respecte el sector públic. A Espanya, l’objectiu hauria de ser trobar l’equilibri entre els sector públics i privat, potenciant el mercat i

---

<sup>1</sup> CLOTAS, Pere. El patrocini empresarial. LID, Barcelona, 2008.

aprofitant la seva autoregulació entre oferta i demanda a la vegada que compensant-ne des del sector públic les mancances culturals que aquesta dinàmica pugui ocasionar.

La inversió privada a les arts visuals contemporànies a Espanya ve donada, sobretot, de la mà de la Responsabilitat Social Corporativa (en endavant RSC) de les empreses, en concret a través de les seves accions de patrocini i mecenatge. Acostuma a ser, doncs, a través d'aquestes accions que les arts visuals i el món empresarial entren en contacte.

Les empreses tenen diverses formes de donar suport o invertir en arts visual, però les més freqüents són el col·leccionisme, el patrocini d'activitats de difusió o el suport a la creació. Tot i que totes aquestes formes d'inversió són interessants i necessàries per el sector de les arts visuals, aquelles més beneficioses són les que suposen una despesa directa al mercat, és a dir, una relació d'intercanvi professional amb els seus agents, més enllà de patrocinis i donacions a tercers. Les accions amb una incisió més directa en el mercat deixen de ser un suport en el procés productiu per a ser directament demanda. L'acció que suposa el paradigma de la inversió privada en el mercat de les arts visuals és el col·leccionisme, essent la forma de relació entre arts visuals i sector empresarial que compta amb més tradició i sobre la que tenim més perspectiva.

El col·leccionisme per part d'empreses ha tingut diferents intencionalitats al llarg de la història tot i que totes elles es segueixen manifestant amb més o menys força en l'actualitat. En un primer moment, aquest es basava en la simple compra d'obres, majoritàriament pictòriques, d'estètica amable i intencionalitat decorativa, que tenien el destí d'ambientar els despatxos més importants de les empreses. En aquest cas, la majoria d'obres tenien un valor econòmic i artístic relatiu amb excepció de les compres d'aquelles empreses que es permetien una gran inversió en obres de valor com a demostració d'estatus dirigida a clients i col·laboradors i en les que sovint s'imposaven els gustos personals d'un directiu per sobre dels objectius empresarials.

En un segon estadi les empreses van començar a col·leccionar obres d'art com a forma d'inversió i de diversificació de capital. En aquest cas, les inversions podien arribar a ser molt elevades, sent la qualitat artística de les obres de gran importància tot i que sempre de forma individual i no com a conjunt, fet que duia a una simple però lucrativa acumulació de bens.

En l'actualitat la combinació dels objectius ja esmentats és compatible també amb criteris com la coherència temàtica, qualitat artística, suport a la creació, comunicació, visibilitat de marca, o la transmissió de valors, sense deixar enrere la fiabilitat econòmica. En el marc de la RSC, dels beneficis directes per a l'empresa se'n deriven beneficis per a la col·lectivitat, ja sigui per el suport a la creació com per a la visibilització i difusió de les obres a través d'espais propis o de la seva cessió o lloguer a museus.

Finalment, i en un pas més endavant on es troben iniciatives com les del Regne Unit, la relació entre arts visuals i el món empresarial pot anar molt més enllà a través de les seves pròpies col·leccions o amb independència d'elles. Els processos creatius de les arts es poden aplicar a la

millora de la gestió empresarial, la comunicació interna, la innovació, la vinculació dels empleats amb l'empresa o la millora del clima laboral.<sup>2</sup>

De totes maneres, ni als països capdavanters en matèria de patrocini i mecenatge a les arts visuals en el marc de la RSC es té clar quin és el potencial de la vinculació entre art i empresa. Com expressa Collin Tweedy, “el mayor fracaso es la incapacidad de ver que la más estrecha interacción entre las artes y la empresa, o entre los sectores comercial y cultural no es una moda pasajera ni transitoria. Existe una inclinación constante a concebir estas dos áreas como mutuamente antitéticas, en las que los puentes tendidos entre ellas sólo sirven para subrayar diferencias e incompatibilidades esenciales entre estas dos áreas del esfuerzo humano.”<sup>3</sup> O, des del punt de vista més positiu de Marc Rabanal, “creemos que en el campo de las colecciones de arte hay campo a recorrer por las empresas dinamizándolas, ofreciendo una voz a su personal mediante la intranet y facilitando la formación artística de este “in company”, que seguramente redundará en un mejor clima laboral y una mayor creatividad”<sup>4</sup>

Però no només el sector comercial es beneficiaria d'una complexa relació entre art i empresa, sinó que també ho farien les arts visuals contemporànies, més enllà de l'enfortiment del mercat a través del que pot ser el seu client principal després de l'administració pública. Tots els agents de les arts visuals contemporànies, incloent en especial els artistes, es beneficiarien dels coneixements, dinàmiques, pràctiques i experiència que els pot brindar el món empresarial, incorporant-les als seus processos creatius i productius.

Tot i els beneficis i l'alt valor afegit d'aquest tipus d'interacció, la realitat actual és que ni els agents de les arts visuals contemporànies ni les empreses mostren prou iniciativa per acostar-se els uns als altres. És necessari un esforç inicial per impulsar i normalitzar un sector per ara ple de barreres com la manca de formació especialitzada, una legislació poc incentivadora i la inexistència de professionals especialitzats.

En definitiva, actualment i a l'estat espanyol, el sector de les arts visuals contemporànies i el món empresarial ja sigui del sector industrial, comercial o financer, no es tenen en compte l'un a l'altre malgrat l'alt potencial d'una relació complexa i profunda que és, en definitiva, un joc de suma positiva. Però l'ideal a assolir a llarg termini és desmarcar l'interès de les empreses per les arts visuals de la RSC, el patrocini o el mecenatge. Aquesta relació entre els agents dels dos sectors ja no es basaria en motius filantròpics i comunicatius, sinó en els beneficis productius i comercials resultants del treball entre professionals. És a dir, els agents creatius passarien a ser un agent més, un proveïdor més del sector comercial i industrial.

<sup>2</sup> GONZÁLEZ DE DURANA, Javier. *Arte, Mercado, empresa y sociedad* en GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

<sup>3</sup> TWEEDY, Collin. *Panorama del Patrocinio y el mecenazgo culturales en la Unión Europea* en GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

<sup>4</sup> RABANAL, Marc. *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa* Ed. AEDME, 2005

# Hipòtesi

La hipòtesi de sortida d'aquest projecte es constitueix a partir dels següents punts:

- **Les relacions entre els agents de les arts visuals contemporànies i les empreses a l'estat espanyol, són dèbils i superficials.**

Tot i tractar-se d'un sector emergent en els països capdavanters, l'estat espanyol es troba a la reraguarda d'Europa pel que fa a les relacions entre arts visuals i el sector empresarial. Tot i una tradició prou llarga de mecenatge cultural i sobretot de col·leccionisme, les relacions entre aquests agents no són ni profundes ni complexes, incapaces de treure partit d'una relació de gran valor afegit.

- **Els agents de les arts visuals contemporànies i els del món empresarial desconeixen el potencial de la relació entre uns i altres.**

Hi ha una manca de coneixements generalitzada sobre els beneficis d'aquestes relacions i sobre com obtenir-los.

- **Als agents del sector de les arts visuals contemporànies i als del món empresarial els manquen les eines i el suport necessaris per a desenvolupar una relació òptima.**

Més enllà de la manca de coneixement dels beneficis de la relació que s'apunta amb la hipòtesi anterior, les empreses i els agents del sector han de superar moltes barreres per tal de que aquesta sigui una realitat. Una legislació poc incentivadora, la manca de formació especialitzada, les dificultats de gestió de certes accions de mecenatge o la manca de referents estatals en el sector, són barreres que dificulten el desenvolupament de la relació entre art i empresa.

- **Tot i la immaduresa del sector, és possible i necessària la seva incentivació i explotació.**

Són diverses les barreres a superar i, malgrat els tres primers punts d'aquesta hipòtesi, és necessari confirmar la possibilitat de superar-les o d'ajudar als agents implicats a fer-ho.

- **Algunes de les barreres que els agents han de superar per desenvolupar aquesta relació (segon punt) podrien minimitzar-se a través de serveis de consultoria.**

És imprescindible que es desenvolupin polítiques públiques incentivadores i que s'estableixin les regles del joc per a un correcte desenvolupament d'aquestes relacions, però també és necessari crear catalitzadors d'aquest procés com ho podrien ser els serveis de consultoria, entre d'altres.



# Anàlisi del sector de les arts visuals contemporànies

Per a analitzar el sector en que convergeixen els agents de les arts visuals contemporànies i les empreses, és necessari analitzar primerament el sector de les arts visuals contemporànies, per després estudiar les empreses com a clients o consumidors d'aquest sector.

## AGENTS I INDICADORS D'ACTIVITAT

### Artistes

Els artistes visuals són els únics agents creadors de les arts visuals contemporànies. En l'estudi *La Dimensión Económica de las Artes Visuales en España*<sup>5</sup> del 2006 s'estima que la distribució territorial d'artistes visuals és molt desigual, amb un clar predomini de Madrid, Catalunya, la Comunitat Valenciana i Andalusia, agrupant gairebé el 70% del total d'artistes. No és necessari esmentar que dins d'aquestes comunitats, els artistes es concentren bàsicament entorn les grans ciutats. En total s'han estimat 11.236 artistes espanyols residents al país.<sup>6</sup>

Entitats com les associacions d'artistes (Associació d'Artistes Visuals de Catalunya, Artistas Visuales Asociados de Madrid), funcionen com a aglutinadors i altaveu de les necessitats i demandes dels artistes.

### Centres de producció

Els centres de producció estan directament implicats en el procés de producció de les obres d'art. Són plataformes que ajuden a cobrir les necessitats dels artistes suplint, en part, els dèficits del mercat que tenen com a conseqüència la precarietat laboral en que han de produir molts artistes visuals. Són, a la vegada uns bons indicadors de cap a on es dirigeixen els artistes joves i, per tant, de les possibles tendències del mercat convertint-se, per tant, en prescriptors per a cert tipus de galeries i de col·leccionistes. La majoria dels centres de producció de l'estat espanyol són molt joves i amb poca trajectòria, fet que s'evidencia en la absoluta manca d'estudis i censos del sector que els inclogui.

<sup>5</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en españa. AAVC, 2006

<sup>6</sup> El cens d'artistes visuals a l'estat espanyol es va elaborar a partir de l' estudi encarregat per el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, citat anteriorment, sobre la situació dels artistes visuals a la comunitat i els directoris d'artistes visuals de Art Diary i de Arteguía

Les obres que els artistes hi desenvolupen tendeixen a estar marcades per la innovació i la recerca en els llenguatges, sovint vinculats a la precarietat i la manca de recursos productius.

### **Centres d'art**

Els centres d'art, tant públics com privats, no acostumen a disposar de col·leccions pròpies i per tant es caracteritzen per la temporalitat de les seves exposicions que inclouen sovint el finançament de la producció de les obres que s'exposen. A la vegada, els centres d'art tendeixen a donar gran importància a les activitats complementaries i a nous formats de difusió de l'activitat o producte artístic.

Es calcula que a Espanya hi ha una mitja de 0,34 centres d'art per cada 100.000 habitants sent Catalunya i Madrid les comunitats que reuneixen més centres amb un 15 % i un 11% aprox. respectivament. Tot i això, la diferència amb les altres comunitats és molt menys accentuada que la diferència en la distribució territorial dels artistes, és a dir que els centres d'art (en especial els públics) es planifiquen en relació al territori i a la demografia, i no afecten a la mobilitat o redistribució dels agents creadors.

En una gran majoria es tracta de centres de titularitat pública. Finançament, el 79% de les transferències corrents als centres (que a la vegada suposen un 89% del total d'ingressos dels centres d'art espanyols) provenen de les administracions públiques. Destaca el 20 % de transferències d'entitats privades amb ànim de lucre que normalment prenen forma de patrocinis.<sup>7</sup>

### **Museus**

Són per excel·lència les institucions amb col·lecció pròpia. Segons la Ley de Patrimonio Histórico Español, "Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican, y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural".<sup>8</sup>

Els museus acostumen a articular tota la seva programació i activitats al voltant de la col·lecció sigui aquesta exposada permanentment o bé de forma temporal. Alguns museus d'art contemporani es caracteritzen per la seva aposta per la producció d'exposicions temporals siguin o no d'obres de la pròpia col·lecció.

<sup>7</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en España. AAVC, 2006

<sup>8</sup> Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español.

El 2003, l'estudi de La Dimensión Económica de las Artes Visuales en España<sup>9</sup> calculava que un 19,2 % dels museus amb col·lecció almenys parcialment dedicada a l'art contemporani es trobaven a Catalunya, seguits per un 12,2% a la comunitat Valenciana i un 7,7% a Aragó.

Gairebé la meitat dels ingressos dels museus inclosos en aquest estudi són transferències corrents de les quals només un 9,5% provenen del sector privat. Les administracions autonòmiques són la principal font de finançament d'aquestes institucions.

### **Fundacions privades i caixes d'estalvis**

Segons el mateix estudi, una tercera part de les fundacions de l'estat es dediquen exclusivament a les arts visuals i les fundacions que no tenen dedicació exclusiva a les arts visuals els dediquen de mitja un 27% del seu pressupost. El 2006 es comptabilitzaven a Espanya 58 fundacions amb col·lecció d'arts visuals, incloses les de caixes d'estalvi, les personals i les d'empreses.<sup>10</sup>

Un 20,5% del total de les fundacions tenen el seu domicili social a Barcelona (un 25% a Catalunya) i un 19,5 % a Madrid<sup>11</sup>, i es tracta de fundacions que vehiculen gran part d'aquest tipus de col·leccionisme. A Catalunya són les fundacions de les entitats financeres, les que més han apostat per la creació de col·leccions d'art.

Gran part de les fundacions, i algunes de les de més gran envergadura són les de les caixes d'estalvis que per les seves característiques articulen bona part de les accions de patrocini i mecenatges en arts visuals. Tal com afirma Pere Clotas, la singularitat de les Caixes radica en "la seva titularitat, el seu caràcter no lucratiu, la identitat territorial i l'obra social"<sup>12</sup>

Pel que fa a la distribució geogràfica de les caixes, trobem 10 Caixes a Catalunya, 6 a Andalusia i a Castella i Lleó, mentre que a la resta de comunitats n'hi ha de 1 a 3.

Les caixes destinen entre un 25% i un 30% dels seus beneficis a l'obra social. No hi ha dades de la dedicació de les caixes a les arts visuals, però diversos autors coincideixen en que pràcticament totes les caixes les inclouen en la seva obra social. Algunes d'elles constitueixen col·leccions com La Caixa, d'altres, en canvi, es dediquen a la producció d'exposicions temporals o a la incentivació de la creació o, com Caja Madrid, a una combinació de diverses opcions.

<sup>9</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en España. AAVC, 2006

<sup>10</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en España. AAVC, 2006

<sup>11</sup> REY GARCÍA, Marta, *El panorama real de las fundaciones en España: ¿el fin de la filantropía?* en GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

<sup>12</sup> CLOTAS, Pere. *El patrocini empresarial*. LID, Barcelona, 2008.

## Galeries i fires

Les galeries conformen el teixit fonamental en el que s'articula la comercialització d'obres d'art. Es tracta d'un conjunt de petites empreses privades que de vegades produeixen i mostren, però sobretot venen i distribueixen obres d'art, per la qual cosa es mouen entre les vessants mercantilista i cultural. Constitueixen el primer pas per fer circular les obres dels artistes i assignar-los un valor.

Es distingeixen dues tipologies de galeria: les de mercat primari i les de mercat secundari. Les primeres tenen una implicació directa amb la producció i per tant amb l'artista, les seves exposicions busquen el valor cultural i la seva relació amb l'artista no és gairebé mai puntual. En canvi les de mercat secundari no treballen amb els artistes de forma directa, sinó que compren i venen obres i estan concentrades en l'aspecte més comercial de l'art. Aquestes acostumen a moure més elevades quantitats de diners de les que poques vegades l'artista en surt beneficiat ja que no sempre s'obtenen percentatges de les segones vendes.

Les galeries acostumen a ser microempreses amb una mitja de 2 persones ocupades per establiment (valor absolut en un 47% dels casos).

El 2006 es comptabilitzaven 676 galeries a l'estat espanyol<sup>13</sup> i unes 750 el 2008 segons Pere Clotas.<sup>14</sup> No hi ha, però, acord sobre aquesta xifra degut a la inexistència d'un cens i varia molt segons les fonts consultades oscil·lant entre 750 i 1000 l'any 2001.

Les fires són les grans plataformes de difusió de les galeries i marquen en gran mesura el seu ritme anual d'activitat i de vendes. Assistir a les fires suposa un considerable esforç per a les galeries que han d'assumir, si són acceptades, les despeses de transport, lloguer de l'estand, etc. És a partir de la participació a les fires que es mesura l'estatus de les galeries i per a aquestes suposa un moment àlgid desproporcionat en quant a xifres de vendes.

A l'estat espanyol la principal fira d'art de l'estat, ARCO, va tenir la seva primera edició l'any 1982 després del fracàs d'Artexpo a Barcelona el 1978. Tot i néixer en un context molt precari pel que fa al mercat de l'art a l'estat espanyol, no ha parat de créixer en totes les seves vessants: nombre de visitants, galeries participants, vendes, pressupost, suport dels poders públics, presència als mitjans, etc. Durant els primers anys es van establir uns privilegis fiscals per les vendes produïdes en el marc de la fira amb l'exempció de l'impost de luxe (22%), la qual cosa, segons Amanda Cuesta<sup>15</sup>, és "posiblemente el origen de que aún hoy ARCO acumule buena parte de las ventas anuales de la mayoría de galerías que participan".

ARCO va ser, i és encara, un fenomen social i cultural. Va néixer amb gran suport institucional quan el teixit del sector era pràcticament inexistent i la fira era pràcticament l'únic lloc on

<sup>13</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en España. AAVC, 2006

<sup>14</sup> CLOTAS, Pere. El patrocini empresarial. LID, Barcelona, 2008.

<sup>15</sup> CUESTA, Amanda ed. *Capital!* Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2006.

posar-se al dia del panorama internacional. És per això que ARCO no només és una plataforma per a les galeries i per tant per a la venda i distribució d'art contemporani, sinó que és també, i ho demostren les seves desorbitades xifres de visitants que no es repeteixen ni en les fires de més reputació internacional, un lloc de difusió i exhibició.

ARCO ha ajudat a consolidar l'hegemonia de Madrid en el sector de l'art contemporani de l'estat espanyol, a la que també han ajudat el fracàs dels diversos intents de fires a diferents ciutats espanyoles com Barcelona, València, Santander, Granada o Toledo, que han acabat desapareixent o acollint els rebutjats d'ARCO.

Les úniques fires que avui en dia es poden considerar alternatives de qualitat a ARCO són les que han optat per especialitzar-se com ara Loop a Barcelona, ForoSur a Càceres, o DeFoto a San Sebastián.

Hi ha 25 fires d'art de diversa índole a l'estat espanyol.

### **Sales de subhastes**

Les sales de subhastes representen una part important del mercat secundari del sector i es basen en l'organització d'esdeveniments públics en els que les obres passen de col·leccionista al mercat obert.

A partir dels anys 90 algunes de les cases de subhastes internacionals més importants comencen a convocar subhastes monogràfiques d'art contemporani, i és aleshores quan alguns del artistes espanyols del moment arriben a xifres rècord.

Hi ha molts pocs indicadors sobre aquesta forma de comercialització. Segons Art Sales Index el 2004 a Espanya es van vendre 3.010 lots que monetàriament van significar el 0,9% del total de subhastes mundials<sup>16</sup>. No hi ha estudis ni dades sobre quin és el percentatge de lots d'art contemporani.

### **Presència als mitjans de comunicació**

La presència de les arts visuals contemporànies als mitjans de comunicació és pràcticament inexistent. El temps dedicat a aquesta és a través de programes culturals en general en horari de molt baixa audiència. La seva aparició esporàdica en noticiaris està lligada únicament a figures molt mediàtiques.

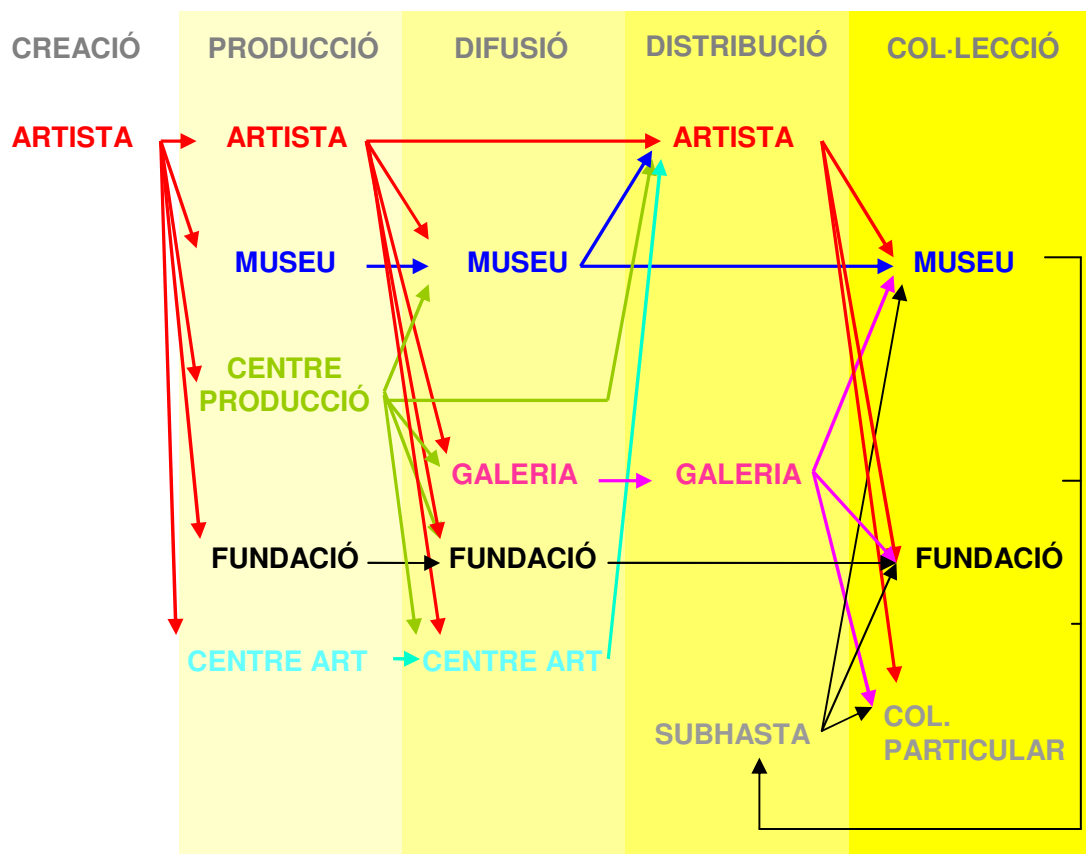
Els mitjans especialitzats en arts visuals contemporànies són especialment revistes que, gràcies als formats digitals, proliferen en l'actualitat diversificant la comunicació i la crítica. De totes formes, aquests mitjans són consumits per especialistes o agents molt vinculats al sector.

<sup>16</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. La dimensión económica de las artes visuales en España. AAVC, 2006

## EQUILIBRI - FLUXE

El mercat espanyol de les arts visuals contemporànies es caracteritza pel seu desequilibri. Es tracta d'un mercat immadur i amb forces mancances que s'evidencien amb la poca especialització d'alguns dels seus agents, com ara els propis artistes.

En el següent gràfic, s'esquematitzen les diferents processos que segueix el producte a través de les diferents fases de creació, producció, difusió, distribució i col·leccionisme. Diferenciem difusió de distribució entenent la primera com la difusió del treball artístic ja sigui a partir d'exposicions com d'altres productes i serveis vinculats a la creació artística dirigit a espectadors i usuaris sense finalitat de lucre. Entenem per distribució, en canvi, com a comercialització.



Com es pot veure en el gràfic, diferents agents compleixen amb diverses funcions dins de la cadena de producció que, per altra banda no està gens definida ni sistematitzada.

El grau d'especialització dels agents és elevat únicament en aquells agents que es dediquen a la distribució, però no ho és gens en el cas de la creació, la producció i la difusió. Aquestes tres fases del cicle productiu es troben majoritàriament en mans del sector públic i en menor mesura del tercer sector, mentre que la distribució es troba en mans del sector privat, això és, galeries i cases de subhastes.

## Creació:

És interessant destacar que l'agent amb un menor grau d'especialització és l'únic agent creatiu, l'**artista**. Tot i que el seu nucli de treball és la creació, dedica bona part dels seus esforços i capital a la feina de producció i de distribució.

Aquesta situació és causa i conseqüència de la precarietat tant social com econòmica en que es desenvolupa l'activitat de l'artista. Les debilitats pressupostàries a tots els nivells de la producció i del mercat "solen forçar a l'artista a assumir papers de coordinació i producció que el descentren del seu rol de director de projecte".<sup>17</sup>

A més a més, segons un estudi d'Arismetria<sup>18</sup>, el 50% dels artistes de major visibilitat es veuen obligats a compaginar la seva activitat creativa amb alguna altra activitat per tal de compensar ingressos i despeses. L'artista espanyol necessita de molts mitjans per a la producció de la seva obra, però li és impossible aconseguir préstecs a causa de l'alt risc de la seva activitat econòmica.

## Producció:

A diferència d'altres sectors, en les arts visuals la producció no es troba mai del tot diferenciada de la creació ja que difícilment s'entén la producció d'una obra d'art en mans alienes a les de l'artista. Això es deu a una concepció força tradicionalista i conservadora de les arts visuals ja que en l'actualitat l'artista sovint es limita al paper de director/creador de projecte i un equip tècnic sota la seva direcció (soldadors, fusters, informàtics, actors, tècnics de so i d'imatge, fotògrafs, etc.) s'encarrega de l'estricta producció de l'obra. Aquesta situació, però, té lloc ben poques vegades degut al seu alt cost econòmic fent que l'artista acabi assumint la feina tècnica i arriscant així la qualitat final de l'obra.

Per tant en aquest cas entenem com a producció aquells agents que proporcionen eines per a la producció ja siguin econòmiques com tècniques. En aquest sentit, l'agent productor per excel·lència és el **centre de producció**. Els **centres d'art** també tenen la producció com a un dels seus pilars combinada amb la difusió, així com ho fan també els **museus i fundacions** amb una incidència en la producció molt més baixa. Aquests, però, entenen la producció des d'un punt de vista econòmic sufragant les despeses de producció (materials, equipament tècnic i humà) que l'artista sovint busca als centres de producció.

Aquelles **galeries** que s'impliquen finançant total o parcialment els costos de producció acostumen a recuperar la inversió a través de la venda de l'obra i en els casos dels museus,

<sup>17</sup> CUESTA, Amanda ed. *Capital!* Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2006.

<sup>18</sup> ARTIMETRIA, *La situació dels artistes visuals a Catalunya*. Barcelona, 2002.

aquesta s'entén com a una inversió per a la compra de l'obra produïda. Les fundacions tendeixen a fer-ho a través de beques de producció o bé, com els museus, a través de la compra d'obra no produïda.

### **Distribució:**

La distribució comercial està principalment en mans de galeries i cases de subhasta, tot i que en art visual contemporani aquestes últimes tenen molta menys incidència.

Els artistes també són distribuïdors de la seva pròpia obra tot i que en menor mesura. Segons l'estudi d'Artemetria, a Catalunya un 70 % d'artistes manté relacions habituals amb alguna galeria d'art, i el més habitual és que es canalitzin la majoria de les seves vendes a través d'aquesta ja sigui per temes contractuals o per la simple dinàmica de galeristes i col·leccionistes. Segons el mateix estudi, un 20% dels artistes afirma vendre directament la seva obra "sempre" o sovint<sup>19</sup>. S'ha de tenir en compte que les galeries cobren entre un 40% i un 60% dels beneficis sorgits de la venda d'obres i per tant l'estalvi directe que per l'artista suposa la venda sense intermediaris és considerable. Una altra limitació de la relació amb les galeries és l'exclusivitat que molt sovint aquestes exigeixen als artistes, limitant així l'abast de distribució de la pròpia obra.

Part del desequilibri del mercat de les arts visuals contemporànies ve donat per l'excés d'oferta en la fase de creació i fins i tot de producció que no pot ser engolida per el col·leccionisme local.

A més a més molts pocs dels agents aconsegueixen romandre en el mercat prou temps com per assolir estabilitat i maduresa. Fins i tot institucions com museus i fundacions que gaudeixen d'una major estabilitat degut a un finançament sòlid i constant i a un recolzament de les institucions públiques o bé privades que els promouen, són encara joves en el nostre país.

Durant els darrers anys, els agents del sector han fet un considerable esforç de creació de xarxes i organismes associatius com les associacions d'artistes, galeristes, xarxes de centres de producció, etc. Aquests esforços, tot i que poc consolidats per la joventut de moltes de les propostes, estan contribuint a reforçar la vertebració del sector, anteriorment inexistent.

Però com s'explica en l'apartat següent, el desequilibri principal radica en la intervenció de la administració pública.

---

<sup>19</sup> ARTIMETRIA, *La situació dels artistes visuals a Catalunya*. Barcelona, 2002. Dades referents només al context de Catalunya.



## INTERVENCIÓ PÚBLICA

El sector de l'art contemporani espanyol es troba en una absoluta situació de captivitat respecte al sector públic, especialment en les etapes de producció i difusió però també en gran mesura en el col·leccionisme. Això significa que la situació de captivitat no es limita al fet de que la majoria d'agents del sector necessita el suport públic per a desenvolupar la seva tasca (especialment ho necessiten els artistes) sinó que la major part de demanda prové també d'aquest sector ja que el client principal de les arts visuals contemporànies són les mateixes administracions públiques o bé organitzacions finançades per aquestes.

En el context espanyol, la creació d'arts visuals depèn bàsicament del suport del sector públic a partir de beques i convocatòries públiques i d'unes poques fundacions de caixes com Caja Madrid o CAAM. La compra d'art contemporani o la contractació d'altres serveis dels artistes, que vindria a ser la forma més directa de donar suport a la creació està també en mans del sector públic. De fet, es pot considerar que la intervenció de l'Administració Pública en l'àmbit de les arts visuals és present en tots els seus nivells: la gestió, la organització, el finançament, la contractació, etc, fent-ho sola o amb col·laboració amb el sector privat i, sobretot, amb el tercer sector.

La gran incidència de l'administració pública en els estadis de creació i producció aconsegueixen mantenir un ritme de producció molt elevat que no es correspon amb la demanda. Els artistes treballen per a un mercat gairebé inexistent i sovint les ajudes públiques a la creació s'acaben convertint en l'objectiu principal dels creadors, és a dir en un il·lusori client que els permet seguir treballant però que no fa augmentar la demanda real.

# Relació entre arts visuals i empresa a Espanya

## LES ARTS VISUALS I LA RSC

La RSC prové d'una relativament recent concepció del paper de l'empresa en relació al context social on desenvolupa la seva activitat. Relativament recent perquè si bé aquest concepte es remunta ja als anys 60 cal recordar que el mecenatge té uns orígens molt més remots i desvinculats del concepte d'empresa i responsabilitat envers la societat. És en el context de la Societat de la Informació, la globalització, el creixent protagonisme de les grans corporacions empresarials i el seu impacte mediambiental, el creixent liberalisme econòmic i una relativa contenció de l'Administració Pública com a factor de finançament i de gestió, així com el sorgiment de noves expectatives i exigències de la societat civil i el Tercer Sector que el concepte de RSC ha pres un nou caire. El mecenatge, així com el patrocini, és l'instrument més desenvolupat i consolidat per vehicular les accions externes de la RSC, és a dir, les que estan dirigides al context en el que l'empresa s'inscriu més que en el funcionament intern. En els últims anys la RSC o l'ètica empresarial ha rebut nous impulsos per part d'administracions públiques supranacionals i estatals, així com d'organitzacions privades vinculades al tercer sector o directament al món empresarial, que han provocat que a Espanya la RSC estigui en plena consolidació.

Segons el Llibre Verd de la Comissió Europea, “la mayoría de definiciones de la responsabilidad social de las empresas, entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”<sup>20</sup>

La RSC, però, està dirigida a un àmbit molt més ampli que el suport a la cultura i les arts, i la majoria dels esforços de les empreses van destinats a accions socials o mediambientals. En paraules de Collin Tweedy, en referència a la cultura, “el programa de la RSC es, a partes iguales, una amenaza y una oportunidad. Importantes compañías del Reino Unido están retirando su apoyo a las artes a favor de lo que se concibe como proyectos socialmente más merecedores del esfuerzo”<sup>21</sup>

A Espanya la Subcomissió Parlamentaria de RSC en el Congrés dels Diputats que, durant el 2006, tenia la finalitat d'articular un seguit d'orientacions i recomanacions per el desenvolupament de la RSC, va reunir experts de tots els grups d'interès, inclosos ONG's, departaments universitaris i

<sup>20</sup> Comisión Europea, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001

<sup>21</sup> TWEEDY, Collin. Panorama del Patrocinio y el mecenazgo culturales en la Unión Europea en GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

representats diversos del Tercer Sector sense implicar-hi cap representant d'agents del sector de la cultura.

Tot i això, segons un estudi d'AEDME dut a terme per Marc Rabanal<sup>22</sup>, el 88,3% de les empreses espanyoles ha dirigit part dels seus esforços de RSC al sector cultural, i dins d'aquest sector, un 62,3% el dediquen, almenys en part, a les arts plàstiques, en segon lloc per darrera de la música<sup>23</sup>. Degut a la falta d'estudis més concrets i recents, és molt complicat determinar, dins d'aquests percentatges, les accions que consisteixen en, per exemple, patrocini, col·leccionisme, difusió o en suport a la creació. Per tant no és possible, ara per ara, obtenir dades més detallades que ens permetrien entrar en valoracions específiques i conèixer amb més profunditat el sector.

Tot i que la RSC té com a objectius actuar tant interna com externament, les accions de les empreses en arts visuals segueixen sent actuacions cap la societat, és a dir, accions que no tenen gairebé cap incidència interna en la vida dels treballadors, en l'estructura de l'empresa i les seves dinàmiques.

## **ARTS VISUALS I EMPRESA A ESPANYA**

A l'estat espanyol, hi ha hagut molt poca tradició en la relació entre agents de les arts visuals i les empreses. Amb l'excepció d'alguns casos exemplars, l'empresa del segle XX i XXI ha tingut escàs interès en la promoció de la cultura i en concret de les arts visuals contemporànies.

A Catalunya, segons Pere Clotas, es pot considerar que aquest interès va néixer fa aproximadament dues dècades.<sup>24</sup> És durant els anys 80 amb l'auge de la pintura a Europa, i a Espanya en especial pel contrast amb les llargues dècades de sequera creativa que va suposar el Franquisme, que el col·leccionisme públic i privat esclaten. D'aquesta època daten els primers esforços de l'administració pública per crear institucions que havien de difondre i promocionar les arts visuals, com els primers Museu Nacional Reina Sofia a Madrid i l'IVAM a València, ambdós amb importants col·leccions, o l'aparició de la fira ARCO per impulsar el mercat i el col·leccionisme.

Però tal com Javier Aguado explica, l'interès i qualitat d'aquestes primeres col·leccions tan públiques com privades han quedat com a assignatura pendent: "el complejo panorama que tendría su eclosión en los ochenta, deja su huella (...) en la colección de muchos bancos y grandes empresas que, a través de sus propias fundaciones, han venido creando colecciones de Arte Contemporáneo, que no difieren en gran parte unas de otras, y al igual que también en las

<sup>22</sup> RABANAL, Marc. *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa* Ed. AEDME, 2005

<sup>23</sup> Mostreig de 120 empreses amb un volum igual o superior a 30 milions d'euros que han dut a terme accions de patrocini i mecenatge a Espanya en el context de la RSC durant el període 2001-2002)

<sup>24</sup> AAVV Jornada hacia una nueva fiscalidad del Mecenazgo. AEDME, 2007

colecciones públicas han sido constituidas con criterios muy parecidos y con la intervención del mismo grupo de galerías y de personas”<sup>25</sup>

Així doncs, si bé en un moment donat el col·leccionisme privat en art contemporani creix, ho fa d’una forma molt tradicionalista, i sense explotar les possibilitats d’una inversió que per altra banda i en termes tant econòmics com culturals, és a llarg termini i de gran envergadura.

A Catalunya les adquisicions per part del sector empresarial representen una petita part del volum de mercat, en part perquè és a Madrid on es troben les seus de les grans corporacions i multinacionals residents a Espanya i per tant és principalment a la capital on s’efectuen les adquisicions.<sup>26</sup> S’ha de tenir en compte, també, l’hegemonia de la ja esmentada fira ARCO a Madrid que canalitza la majoria de compres dels col·leccionistes.

Posteriorment i en menor mesura que el col·leccionisme, algunes fundacions, especialment de les de les caixes i bancs, comencen a implicar-se amb les arts visuals contemporànies no només com a col·leccionistes i patrocinadors d’activitats de tercers, sinó a través del suport directe a la creació a partir de beques i concursos. Molt sovint, aquests van lligats al col·leccionisme de les empreses, ja que la concessió de les beques o ajudes, i sobretot dels premis, impliquen l’adquisició de l’obra. Com s’ha descrit anteriorment en l’anàlisi dels agents del sector, una tercera part de les fundacions de l’estat es dediquen exclusivament a les arts visuals i les fundacions que no tenen dedicació exclusiva a les arts visuals els dediquen de mitja un 27% del seu pressupost. El 2006 es comptabilitzaven a Espanya 58 fundacions amb col·lecció d’arts visuals, incloses les de caixes d’estalvi, les personals i les d’empreses.<sup>27</sup>

## INTERVENCIÓ I INCENTIVACIÓ PÚBLICA

El paper de l’Administració Pública a l’hora d’incentivar la presència de capital privat al mercat de les arts visuals és mínim. Les administracions tenen un paper primordial, per exemple, en la incentivació i el desenvolupament del patrocini, el mecenatge i la RSC, un paper que pot i que ha d’anar molt més enllà de la millora dels beneficis fiscals tan demandats per els agents implicats. A Espanya, però, aquesta intervenció és insuficient tot i que segons Pere Clotas l’Administració Pública és conscient de la necessitat de millores en aquest terreny.<sup>28</sup>

Actualment, s’està treballant per la incentivació de la RSC en termes generals a través de les següents iniciatives:

<sup>25</sup> AGUADO, Javier. *Lo artístico en las fundaciones empresariales* en GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

<sup>26</sup> Llibre Blanc de les Indústries Culturals de Catalunya. ICIC, Generalitat de Catalunya, 2003.

<sup>27</sup> ARTIMETRIA y URBMEDIA. *La dimensión económica de las artes visuales en España*. AAVC, 2006

<sup>28</sup> Veure el resum de l’entrevista a Pere Clotas a l’Annex.

El **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas**<sup>29</sup>, proposat per la **Subcomissió Parlamentaria sobre RSE al Congrés dels Diputats** i pel **Foro de expertos**<sup>30</sup> del Ministeri de Treball i Assumptes Socials, és creat finalment l'any 2008 per assessorar el govern de forma permanent.

A Catalunya, l'**Agència de Patrocini i Mecenatge de la Generalitat de Catalunya**, es va crear el 1996 amb els objectius de promocionar el patrocini i el mecenatge a Catalunya per satisfer les necessitats de la societat. L'Agència dirigeix els seus esforços a les organitzacions i institucions sense ànim de lucre que treballen per algun tipus de benefici social per ajudar-les a trobar patrocinadors o mecenes. Inclou iniciatives de tot tipus, des de culturals i esportives, a mediambientals o socials entre d'altres, de forma que no s'especialitza en cap d'elles en concret i no treballa directament amb les empreses pel foment d'aquest tipus d'activitat.

Alguns organismes europeus a destacar en la tasca d'incentivació de la RSC són el **Conseil Supérieur de Mécénat Culturel** o **Mission Mécénat** a França o el **Business Sponsorship Intensive Scheme** del Regne Unit de caràcter més general.

## ALTRES ORGANISMES D'INCENTIVACIÓ I PROMOCIÓ

A Espanya no hi ha organismes privats especialitzats en la promoció i incentivació de la relació entre arts i empresa. Malgrat això, és interessant anomenar aquells que treballen des d'un punt de vista més ampli en la incentivació de la RSC, el patrocini i el mecenatge de les empreses així com ressaltar la labor pionera que s'està duent a terme en altres països:

**Observatorio RSC:** format per diverses ONG, sindicats, o representants dels consumidors, fan un seguiment de l'estat de la RSC i la fomenten. N'hi ha a molts països de la UE

**AEDME:** Amb un perfil semblant al d'**Admical** (França, 1970) treballa per la incentivació del patrocini i el mecenatge en l'àmbit empresarial.

Davant d'aquest panorama tant mancat d'agents catalitzadors, destaquen iniciatives privades com **Disonancias**, del Grupo Xabide, que treballen per la feina conjunta entre artistes i empreses per al foment de la innovació. Disonancias rep el suport de diverses administracions públiques.

Hi ha diverses associacions professionals i empresarials amb matisos molt diferents a tot Europa, de les que interessa destacar **Arts & Bussiness** (Regne Unit, 1976) especialitzada en la relació entre arts i empresa. Aquestes associacions estan agrupades en el **CEREC** (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture), entitat no governamental d'abast europeu creada el 1991, i que treballa per l'apropament entre el món empresarial i la cultura.

<sup>29</sup> *Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero:* Crea i regula el Consejo Estatal de RSE.  
*Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre:* Modifica la constitució del Consejo.

<sup>30</sup> *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad social de las empresas, 2007.*

Les cambres o associacions empresarials poden tenir un important paper en la promoció del patrocini i en el servei als seus afiliats com ara a partir de la organització i foment d'activitats culturals, la formació, informació i assessorament a les empreses, l'impuls i coordinació d'actuacions entre elles, el foment de patrocini i voluntariat corporatiu, la promoció d'una millora fiscal del patrocini i l'estímul del reconeixement i col·laboració dels mitjans.

# Anàlisi de les empreses potencialment consumidores d'arts visuals contemporànies

A continuació s'analitza el perfil de les empreses consumidores i potencialment consumidores d'arts visuals contemporànies. Utilitzem aquí el terme “consumir” per a fer referència a qualsevol tipus de despesa en la relació amb les arts visuals. Les variables escollides per traçar les diferents tipologies d'empresa que ens ajudaran a la seva classificació i descripció són la percepció de valor de les arts visuals i si són o no consumidores.

Seguidament s'analitzen les barreres que les empreses tan consumidores com potencialment consumidores han de superar per a dur a terme tal activitat. La percepció de valor esbiaixada i les barreres són dos factors causals que expliquen perquè algunes empreses potencialment inversores no arriben mai a ser-ho o bé perquè no assoleixen uns majors beneficis de la relació entre art i empresa.

## **PERCEPCIÓ DE VALOR**

La percepció de valor que les empreses potencialment consumidores tenen de les arts visuals contemporànies i de la relació entre art i empresa és cabdal a l'hora d'impulsar la relació entre sectors. Gran part de les empreses tenen una percepció del valor de les arts visuals contemporànies poc acurat o allunyat de les seves capacitats reals, i segons aquestes diferents percepcions, ens trobem davant d'unes necessitats i conseqüències que necessiten actuacions diferenciades.

Els valors que més sovint s'han adjudicat a aquest tipus d'inversió estan vinculats a conceptes de “prestigi” o “exclusivitat”. Aquests valors són la conseqüència d'un tipus de col·leccionisme lligat a una concepció elitista de l'art que a més de ser molt restrictiva, està molt allunyada de la realitat de l'art contemporani actual. Aquesta percepció de valor pobra i superficial impedeix desenvolupar una relació entre art i empresa més profunda i complexa, així com treure partit del potencial comunicatiu i els beneficis que l'art visual pot aportar a la societat.

Tenint en compte aquesta idea de percepció de valor i simplificant-la de forma abstracta en la dicotomia “percepció adequada” i “percepció esbiaixada”, i segons si són o no consumidores d'arts visuals contemporànies, podem definir quatre perfils d'empresa:

	<b>Percepció de valor adequada</b>	<b>Percepció de valor esbiaixada</b>
<b>Consumidora</b>	<p><u>Dimensió:</u> Grans i mitjanes empreses.</p> <p><u>Mercat:</u> Target groups diversos; adolescents, joves, adults independentment dels seus estudis o estrat econòmic-social al que pertanyen, etc. Pel que fa a l'abast de les empreses, pot ser internacional, nacional, regional o local sempre i quant el tipus d'inversió feta correspongui amb aquesta dimensió.</p> <p><u>Gestió:</u> Acostuma a ser a través de fundacions o departaments especialitzats propis en el cas de les grans empreses. Gestió professional i especialitzada. Tenen una perspectiva estratègica i compten amb un pressupost definit tant per a les accions en sí com per a la seva comunicació.</p> <p><u>Estadi vital de l'empresa:</u> Estabilitat</p> <p><u>Beneficis cercats:</u> Les arts visuals contemporànies ben percebudes poden donar resposta a molt diversos beneficis cercats. En quant a transmissió de valors, aquests dependran en gran mesura del tipus d'obra a la que es doni suport, així com al seu marc conceptual: innovació, denúncia social, creixement social, educació, intel·lectualitat, multiculturalisme, etc. A diferència d'altres formes d'art, les arts visuals tenen la característica d'ocupar-se d'un ventall molt ampli d'àmbits de coneixement, adaptant-se així als interessos i valors de les empreses amb gran facilitat.</p> <p><u>Tipologia d'accions:</u> Aquesta tipologia d'empresa és la que és capaç de treure més profit a la relació art-empresa essent-ne pioneres amb patrocinis i col·leccions pròpies però també amb altres tipus d'activitat més complexa.</p> <p><u>Potencialitat:</u> Molt alta</p> <p><u>Necessiten:</u> Assessorament i formació.</p> <p><u>Volum:</u> Molt poques.</p>	<p><u>Dimensió:</u> Grans empreses.</p> <p><u>Mercat:</u> Mercat nacional o internacional, amb uns segments de població adulta i un nivell educatiu mig-alt. Aquest target group respon a un punt de vista força tradicionalista i conservador d'entendre l'art contemporani però és un comú denominador entre les empreses inversores actuals.</p> <p><u>Gestió:</u> La major part d'empreses grans han constituït fundacions per tal de gestionar amb més professionalitat les seves actuacions i aprofitar un millor tractament fiscal. En general les empreses han anat professionalitzant la gestió dels seus programes de RSC o de patrocini i mecenatge a través de departaments especialitzats o amb responsables de comunicació empresarial o de relacions institucionals. Moltes segueixen amb una gestió inadequada per part de personal no especialitzat.</p> <p><u>Estadi vital:</u> Estabilitat</p> <p><u>Beneficis cercats:</u> Acostumen a anar lligats a la imatge de prestigi, la possibilitat d'accedir a segments qualificats de públic objectiu amb un alt nivell econòmic i cultural. En el cas del col·leccionisme, sovint també es busca el lucre directe.</p> <p><u>Tipologia d'accions:</u> Grans patrocinis o col·leccionisme propi.</p> <p><u>Potencialitat:</u> Alta, ja que tot i tenir una percepció de valor esbiaixada, demostren un gran interès i la capacitat econòmica per tirar endavant grans inversions.</p> <p><u>Necessiten:</u> Assessorament i formació.</p> <p><u>Volum:</u> Es tracta de la majoria d'empreses inversores.</p>
<b>NO consumidora</b>	<p><u>Beneficis cercats:</u> Probablement no coincideixin amb el valor que els pot aportar les arts visuals, ja que el coneixen adequadament.</p> <p><u>Tipologia d'accions:</u> Poden destinar les seves activitats de patrocini i mecenatge a altres activitats culturals o no culturals o bé no fer-ne cap. Són NO inversores per manca de correspondència amb els objectius cercats o bé degut a les barreres esmentades.</p> <p><u>Potencialitat:</u> Alta, si la dificultat és en les barreres que poden superar-se amb assessorament i formació. Baixa, si s'han decidit per altres inversions per la no correspondència de beneficis cercats.</p> <p><u>Necessiten:</u> Assessorament i formació per a la superació de les barreres.</p>	<p><u>Tipologia d'accions:</u> En altres sectors o bé no fan cap tipus d'actuació de patrocini i mecenatge.</p> <p><u>Potencialitat:</u> Baixa. Tradicionalment NO inversores degut a una percepció esbiaixada de les arts visuals. També pot estar afectada per les barreres esmentades..</p> <p><u>Necessiten:</u> Una immersió profunda en la relació art-empresa així com en el valor de les arts visuals a través d'informació, assessorament, formació i possiblement externalització de la gestió.</p> <p><u>Volum:</u> Es tracta de la gran majoria d'empreses del país.</p>



Un major coneixement del valor de les arts visuals dins el món empresarial, permetria que les empreses maximitzessin els beneficis de les seves accions de patrocini i mecenatge traient-ne el màxim partit. A la vegada, permetria a empreses tradicionalment no interessades en les arts visuals, adonar-se del seu potencial i la seva correspondència amb els propis beneficis cercats.

La dimensió de les empreses és també molt menys rellevant del que normalment es considera, percepció deguda, també, a una visió esbiaixada de les arts visuals. Les petites empreses d'àmbit local poden donar resposta als seus beneficis cercats amb actuacions en les arts visuals, ja que aquestes es donen a moltes escales diferents i àmbits geogràfics i amb uns valors econòmics que es poden adaptar a diferents pressupostos.

Pel que fa a la gestió, la major part d'empreses grans han constituït fundacions per tal de gestionar amb més professionalitat les seves actuacions i aprofitar un millor tractament fiscal. En general les empreses han anat professionalitzant la gestió dels seus programes de RSC o de patrocini i mecenatge a través de departaments especialitzats o amb responsables de comunicació empresarial o de relacions institucionals. Cada vegada més, aquestes empreses tenen una perspectiva estratègica d'aquestes accions i compten amb un pressupost tant per a les accions en sí com per a la seva comunicació.

## **BARRERES**

Hi ha diverses barreres que les empreses han de superar per a convertir-se en consumidores habituals d'arts visuals contemporànies. La dificultat de superar-les poden suposar l'elecció d'altres àmbits socials o culturals.

### **La magnitud percebuda de la inversió econòmica**

Tradicionalment es relacionen les arts visuals amb l'elitisme socioeconòmic. La percepció generalitzada és que les arts visuals tenen un valor econòmic molt elevat i que per tant és un producte destinat a grans empreses i fundacions. Aquesta percepció, alimentada tant pels mitjans de comunicació com per alguns agents del mateix sector, impedeix veure que els preus en el mercat de l'art són molt variats i que es poden adaptar a molt diversos pressupostos. Els preus de les obres d'art, a diferència del que es creu popularment, no depenen únicament de la seva qualitat, sinó del format, de si l'obra és única o reproduïble o de l'experiència de l'artista en qüestió, entre altres variables. Un bon assessorament pot dur a una inversió discreta i de qualitat en art contemporani, prioritzant criteris de qualitat i concepte per davant dels de renom i exclusivitat. Evidentment, a

més a més hi ha altres formes de consumir arts visuals contemporànies que no impliquen la creació d'una col·lecció i que necessiten pressupostos molt menors.

### **Complexitat de gestió**

La gestió de les arts visuals en general, i d'una col·lecció en especial, és complexa i comporta uns costos econòmics elevats. Ara bé, hi ha moltes formes d'incidir en arts visuals contemporànies que no comporten la inversió en actius que necessiten un emmagatzemament i conservació. També hi ha formats artístics que comporten moltes menys dificultats que d'altres com és ara l'art electrònic, el net art, el videoart o la fotografia, que necessiten de menys espai d'emmagatzematge (en alguns casos només espai virtual). En qualsevol cas, la gestió d'una col·lecció necessita de professionals de conservació, difusió i gestió en general ja sigui de forma permanent o en forma d'assessorament puntual.

### **Complexitat conceptual**

La necessitat de coneixements conceptuals especialitzats per a una inversió coherent amb si mateixa i amb les necessitats i objectius de l'empresa està encara molt infravalorada. Els resultats d'una gestió mancada d'aquests coneixements són sempre insuficients i de baixa qualitat. Aquests coneixements poden obtenir-se per mitjà de la contractació de personal especialitzat, mitjançant col·laboradors puntuals o contractant assessorament extern.

### **Marc jurídic i fiscal poc incentivador**

Molts països europeus han aprovat recentment noves lleis i disposicions fiscals amb una inclinació més liberal per tal d'incentivar el patrocini i el mecenatge de les empreses i la seva col·laboració en activitats d'interès general. “Les institucions públiques supranacionals de més jerarquia amb responsabilitat en aquests temes (Comissió Europea, Consell d'Europa, Parlament Europeu, Unesco, etcètera) s'han pronunciat també de forma insistent, en els últims vint anys, en la conveniència que des dels poders públics s'afavoreixin les accions sense finalitat de lucre de la societat, el mecenatge i les fundacions, no tan sols com un mecanisme de finançament cultral i social, sinó també com una forma de reforçar el teixit social i la solidaritat”.<sup>31</sup>

A Espanya, la Llei 49/2002 de 23 de desembre de “Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo” i l'anterior Llei 30/1994 de 24 de novembre de “Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General”, són les que contenen el marc legal vigent.

---

<sup>31</sup> CLOTAS, Pere. El patrocini empresarial. LID, Barcelona, 2008.

Segons Marc Rabanal, no és necessari canviar la llei de mecenatge, sinó una simple modificació dels coeficients de desgravació fiscal, “factor que muy probablemente redundaría en el incremento del desarrollo de acciones en interés general, buscando el bien común”<sup>32</sup>

Les diferents associacions empresarials, d'artistes visuals i d'altres agents del sector, han reclamat reiteradament i a través de diversos documents i propostes, la modificació d'aquesta legislació.

---

<sup>32</sup> RABANAL, Marc. *La Responsabilidad Social Corporativa y el Sector Cultural: Retos y desafíos para un renovado entorno*. AEDME, 2007.

# Anàlisi DAFO

Partint de les anàlisis anteriors, és necessari fer una anàlisi interna i externa de la relació entre els sectors de les arts visuals contemporànies i l'empresarial que ens permeti tenir una imatge global de la situació.

<p><b>Debilitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hi ha referents a l'estat espanyol d'una relació entre art i empresa profunda i eficient.</li> <li>- Hi ha un desconeixement generalitzat sobre el potencial d'aquesta relació.</li> <li>- Manquen agents especialitzats en la relació entre art i empresa i en la seva incentivació.</li> <li>- El mercat de les arts visuals a Espanya és inestable i poc consolidat.</li> <li>- Hi ha poques col·laboracions en relació d'igualtat professional entre agents de les arts visuals i del sector empresarial.</li> </ul>	<p><b>Fortaleses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Davant l'actual situació de crisi econòmica, el sector es mostra amb capacitat d'adaptar-se i innovar oferint solucions a les empreses així com una major eficiència.</li> <li>- Es tracta d'una activitat d'alt valor afegit i que beneficia a tots els agents del sector en un joc de suma positiva.</li> <li>- Forces de les barreres que les empreses han de superar per a relacionar-se amb les arts visuals poden suavitzar-se, fins i tot sense el suport de l'Administració Pública.</li> <li>- Els agents del sector de les arts visuals així com del suport a la RSC estan cada vegada més ben organitzats i canalitzen les seves exigències a l'Administració de forma conjunta i en col·laboració.</li> </ul>
<p><b>Amenaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les administracions públiques no estan treballant en la incentivació d'aquest tipus de relació.</li> <li>- El marc juridicofiscal és poc incentivador i no hi ha perspectives de millora.</li> <li>- L'actual situació de crisi econòmica empeny a moltes empreses a reduir els pressupostos per a activitats de mecenatge i RSC o fins i tot cancel·lar els seus programes.</li> <li>- Les tendències actuals de la RSC beneficien les causes socials i mediambientals per sobre de les culturals.</li> </ul>	<p><b>Oportunitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Els països capdavanters en matèries de mecenatge i RSC estan demostrant l'elevat valor afegit d'activitats que relacionen les arts i el món empresarial</li> <li>- Els països que el mercat espanyol té com a referents estan apostant cada vegada més per incentivar aquest tipus de relació servint d'exemple i facilitant el terreny.</li> <li>- L'actual crisi econòmica pot arribar a ser una oportunitat per un sector que necessita una renovació profunda. En aquest context, la relació entre art i empresa té la necessitat de canviar i innovar cap a una relació més complexa i eficient.</li> </ul>

# Diagnosi

## Síntesi de situació

El mercat de les arts visuals a Espanya és dèbil i desequilibrat i es troba en una situació de captivitat respecte al sector públic. Els artistes visuals treballen en una situació de gran precarietat i es veuen obligats a treballar en totes les fases per les que passa el seu producte. Aquestes fases estan molt indefinides i són molt pocs els agents especialitzats.

El sector de les arts visuals contemporànies s'ha centrat en la creació, fase en que ha demostrat més potencial. Aquesta alta activitat creativa i de recerca, potenciada amb les ajudes de les administracions públiques, no ha estat corresposta per un augment de demanda, creant una situació de gran desequilibri i mantenint la situació d'invisibilitat social en que es troba. Gran part del desequilibri del sector es deu a la baixa demanda més enllà de la generada pel sector públic. Hi ha una inexistència de col·leccionistes privats, siguin empreses o particulars.

Els mitjans de comunicació tampoc han contribuït en aquesta necessitada visibilitat, ja que les arts visuals no són presents en els mitjans principals i quan ho fan és a través d'unes poques figures mediàtiques. Els mitjans especialitzats augmenten lentament i guanyen en qualitat però són consumits pels mateixos professionals del sector i per tant no poden contribuir a una major visibilitat del sector.

En els últims anys hi ha hagut diversos intents de vertebració del sector per part dels propis agents que han constituït associacions i xarxes.

Tot i l'auge de les activitats de patrocini i mecenatge culturals durant els últims anys, la tendència actual en el marc de la RSC allunya l'interès de les empreses per la cultura. Per altra banda, les empreses que dediquen esforços a les arts visuals a través de la RSC, no aprofiten el potencial d'aquestes. En aquest context, la relació entre arts i empresa és superficial o gairebé inexistent essent incapaç de treure profit a una activitat de gran potencial i valor afegit.

El desinterès entre el sector de les arts visuals i el món empresarial és mutu ja que els agents implicats d'ambdós sectors desconeixen els beneficis que la relació els pot proporcionar a un i altre o bé ignoren com iniciar-la.

La relació entre art i empresa és un sector emergent en països capdavanters als que Espanya sovint s'emmiralla, mostrant-se com una activitat d'un gran valor afegit.

## **Factors causals**

Els factors causals d'aquests dèficits són els ja mencionats anteriorment, en síntesi:

Hi ha una enorme manca de tradició en les relacions entre art i empresa, lligades a un mercat molt jove i a la manca de tradició.

La majoria d'empreses que desenvolupen activitats de patrocini o mecenatge en el marc de les arts visuals ho fan amb una percepció del valor d'aquest sector esbiaixada i molt allunyada del seu potencial. Aquesta percepció es correspon amb la que té la societat espanyola en termes generals.

Les empreses s'enfronten també a un seguit de dificultats o barreres que els dificulten iniciar i desenvolupar una relació complexa i de qualitat amb les arts visuals.

El marc jurídic i fiscal per al mecenatge és poc incentivador en comparació amb els avantatges fiscals aprovats als països de referència per a Espanya. Altres barreres són les dificultats de gestió de certes activitats de mecenatge com el col·leccionisme així com la complexitat conceptual d'aquestes.

Els responsables de la RSC a les empreses no disposen de la formació necessària en l'àmbit de les relacions entre art i empresa ni en el de les arts visuals en general. Els agents del sector de les arts visuals tampoc disposen d'aquesta formació, i la oferta formativa en relació a aquest tema, destinada a uns i altres, és inexistent.

A l'estat espanyol hi ha una absoluta manca d'agents especialitzats en les relacions entre art i empresa que actuïn com a catalitzadors. Aquells organismes, públics i privats, d'incentivació i promoció de la RSC o del patrocini i mecenatge ho són a trets generals sense endinsar-se de forma profunda a les arts visuals.

El sector també està marcat pel desinterès de l'administració pública per incentivar les relacions entre art i empresa, ja sigui a través de beneficis fiscals, infraestructures, reconeixement públic, informació i formació o assessoraments.

## **Reptes de futur**

- Aconseguir que els agents de les arts visuals i el món empresarial es reconeguin mútuament i coneguin els beneficis d'una relació complexa i profunda.
- Comptar amb mesures públiques d'incentivació i promoció del sector
- Comptar amb la presència d'agents que treballin com a vincle entre ambdós sectors.
- Treballar en recerca i innovació de manera estable en el sector de les relacions art-empresa.
- Normalitzar les relacions entre art i empresa, protegint els interessos de tots els implicats.

# Estratègia global

Partint de la síntesi anterior, s'apunten línies estratègiques globals que haurien de dur a assolir els reptes de futur esmentats anteriorment:

1. Activar la interacció entre els agents de les arts visuals i el món empresarial: promoure el coneixement mutu de manera que pugui sorgir l'interès entre ells.
2. Impulsar mesures públiques d'incentivació i promoció del sector, regulacions i codis de bones pràctiques que facilitin i facin transparents les relacions entre els agents implicats.
3. Crear observatoris i plataformes per a l'anàlisi i investigació del sector per tal de conèixer-lo i detectar-ne les necessitats i els objectius comuns. Promoure la recerca i la innovació en el sector, ja sigui a través d'universitats, òrgans públics o entitats privades.
4. Facilitar la interacció entre els agents oferint serveis de consultoria que serveixin com a catalitzadors d'aquesta relació i crear una oferta de formació especialitzada en la relació entre arts i empresa adreçada tant a empreses com a professionals de les arts visuals i la cultura.

**Per a iniciar, desenvolupar o impulsar, a petita escala, algunes d'aquestes línies estratègiques i davant la manca d'implicació de l'administració pública, es proposa la creació d'una consultoria.**

## **CooVisual SL**

**Consultoria especialitzada en la relació entre els agents de les arts visuals  
contemporànies i les empreses**

## **PLA D'EMPRESA**



# Índex del pla d'empresa

## **1. Disseny estratègic**

- 1.1 Missió, visió i valors
- 1.2 Posicionament
- 1.3 Línies d'activitat

## **2. Anàlisi de previabilitat**

## **3. Disseny operatiu**

- 3.1 Juridicofiscal
- 3.2 Pla de Producció
- 3.3 Pla de màrqueting
- 3.4 Pla de finançament i anàlisi de viabilitat econòmica

## **4. Anàlisi DAFO**

# 1. Disseny estratègic

## 1.1 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

### Missió

La missió de CooVisual és actuar com a vincle entre els agents de les arts visuals contemporànies i els del món empresarial, generant i compartint coneixements per contribuir a la dinamització del mercat.

### Visió

Convertir-se en un referent en la relació entre arts visuals contemporànies i empresa a l'estat espanyol desenvolupant, de manera estable, projectes de recerca i investigació i comptant amb una xarxa de col·laboradors estables, representatius dels diversos agents implicats en el sector amb qui treballar per objectius compartits. Ser considerat com un aliat tant per part dels clients com per la resta d'agents del sector.

### Declaració de valors

CooVisual actua amb **visió de futur**, buscant i potenciant la **innovació** i prioritant la **qualitat** dels serveis. El **compromís i empatia** amb els clients, però també amb el propi personal, els col·laboradors, i amb tots els agents del sector, fomentant les bones pràctiques entre professionals, és un altre dels nostres valors principals, directament vinculat a la **integritat** de les nostres decisions i actuacions.

## 1.2 POSICIONAMENT

CooVisual actua bàsicament en territori nacional però amb caràcter internacional pel que fa a la recerca i la investigació. Els nostres clients principals són grans i mitjanes empreses amb interès i/o potencial per treballar en relació als agents de les arts visuals contemporànies i als seus serveis i productes, sigui en el marc de la RSC o amb independència d'aquesta. De totes formes, contribuir a estendre aquestes pràctiques entre les pimes és un dels nostres objectius. Els nostres clients troben en nosaltres la resposta a les seves necessitats d'assessorament i formació a mida per a desenvolupar aquestes relacions.

CooVisual ofereix un seguit de beneficis als clients potencials que la posicionen en el mercat respecte la competència. Actualment, som de les primeres empreses a l'estat espanyol en especialitzar la seva acció en la relació entre arts visuals contemporànies i empresa des del punt de

vista de la innovació i més enllà de les tradicionals accions de patrocini i mecenatge. A més a més, ens diferenciem de la competència ja que aquesta o bé té un marc d'actuació molt més ampli englobant moltes formes culturals i on el servei a empreses no és la seva especialitat, o bé només s'ocupa d'una petita part d'aquesta relació com és la innovació a través de la interacció entre artistes i empreses.<sup>33</sup> CooVisual s'especialitza en arts visuals contemporànies com a subsector cultural i es manté oberta a totes les possibles relacions entre aquest i el món empresarial sense limitar-ne possibilitats. Això ens permet actuar amb exactitud i eficiència, oferint als nostres clients les últimes innovacions en el sector, i multiplicant les seves possibilitats d'actuació en relació a les arts visuals. La nostra tasca de recerca i investigació molt especialitzada ens permet oferir els últims avenços en el sector i ens pot permetre, a llarg termini, situar-nos com a referents en la relació entre arts visuals contemporànies i sector empresarial.

Comptem amb un ampli ventall de professionals i col·laboradors amb gran experiència en el sector formant un equip flexible i adaptable a les necessitats del client. La formació constant dels nostres professionals ens fa capaços d'oferir els màxims resultats.

El compromís i l'empatia amb els nostres clients es reafirma amb el compromís amb tots els agents del sector permetent així una relació de suma positiva i de cooperació que es tradueix en beneficis per als clients i per al sector en general.

### 1.3 LÍNIES D'ACTIVITAT

Les línies principals d'activitat són les següents:

1. **Assessorament a empreses** en el desenvolupament de les seves accions de RSC vinculades a les arts visuals contemporànies o en altres vinculacions professionals amb agents de les arts visuals en el marc d'una relació complexa i altament profitosa.
2. **Organització i gestió d'activitats i programes** específics basats en una relació complexa i de qualitat entre art i empresa.
3. **Formació** en la relació art-empresa dirigida als professionals responsables de la RSC de les empreses, als òrgans públics i privats d'incentivació de la RSC i a altres agents del sector.
4. **Assessorament al sector públic** al voltant de la relació art-empresa, anàlisis i diagnòstic del sector, plans estratègics, etc.
5. **Recerca i investigació** al voltant de la relació entre art i empresa.

---

<sup>33</sup> Veure especificacions a l'apartat de Competència del Pla de Màrqueting.

## 2. Anàlisi de previabilitat

Aquest anàlisi de previabilitat té la funció d'apuntar elements clau que permeten preveure, de manera generalitzada i força intuïtiva, si l'empresa es podria considerar, prèviament, inviable. A partir d'aquest apartat, i si aquests punts tenen una resposta satisfactòria, s'aprofundirà en l'anàlisi de la viabilitat de CooVisual.<sup>34</sup>

### **Existència de demanda no satisfeta**

Hi ha, en efecte, una necessitat no satisfeta, a partir de la qual es pot crear demanda. Es detecta una gran capacitat de creixement d'un mercat encara incipient. La demanda, per tant, tot i que reduïda, és ja existent en l'actualitat i es preveu creixent en un futur proper sobretot si els agents del sector es disposen a estimular-la.

A més a més, actualment hi ha poca competència directa, i aquelles empreses i organismes que ofereixen serveis similars no tenen el mateix nivell d'especialització o bé un posicionament destacat en el mercat.

### **Capacitat de produir una resposta**

CooVisual té la capacitat de produir una resposta a partir de la combinació dels coneixements i iniciativa de la promotora, però sobretot gràcies al treball amb diversos professionals del sector així com a la col·laboració dels agents implicats en el sector.

En bona mesura, doncs, la capacitat de produir aquesta resposta es basa en un fort posicionament que no es limita als clients, sinó que col·loca en primera línia d'interès els col·laboradors i altres agents del sector, buscant complicitats i sinergies que converteixin l'activitat de l'empresa en un joc de suma positiva.

### **Circumstàncies contextuais favorables**

La relació entre arts visuals i empresa que proposa CooVisual està en auge en la majoria de països europeus que Espanya té com a referent. Així mateix, alguns dels referents del món empresarial, és a dir, aquelles empreses més innovadores i eficients en les seves accions de RSC, estan apostant cada vegada més per aquest tipus de relació servint d'exemple a la resta de mercat.

---

<sup>34</sup> Aquesta anàlisi es basa en diferents propostes d'anàlisi de previabilitat de plataformes públiques per a la creació d'empreses, així com en el document "Viabilitat d'un equipament cultural" elaborat per Jaume Colomer en el marc del Posgrau en Producció i Gestió d'Espectacles.

A més a més, tant el sector de les arts visuals contemporànies com els organismes públics i privats d'incentivació del mecenatge i la RSC, són cada vegada més conscients de la necessitat d'incentivar aquest tipus de mercat que beneficiaria tant el sector de les arts visuals com les empreses.

D'altra banda, i contràriament al que pugui semblar, la situació econòmica actual pot convertir-se en una circumstància favorable. És així en quant a que les empreses tenen la necessitat de maximitzar l'eficiència de les seves actuacions i inversions i treure el màxim partit d'uns recursos que s'han vist àmpliament reduïts. Al mateix temps, moltes empreses entenen que és justament en situacions com l'actual que la RSC és una eina de gran valor social i comunicatiu. En moments com aquest, moltes empreses posen èmfasi en la qualitat per sobre de la quantitat i entenen que una petita inversió en assessorament o formació significa una maximització de recursos, major eficiència i, per tant, l'estalvi conseqüent.

Finalment, aquest estat de crisi econòmica també té certs avantatges com l'abaratiment de certs productes o serveis necessaris per la constitució de l'empresa com ara el lloguer d'oficines o les ajudes governamentals per a la contractació de personal.

### **Equip humà adequat**

L'equip humà estarà format per un nucli fix mínim i professionals externs que permetran la màxima professionalitat, flexibilitat i especialització.

### **Recursos econòmics**

Els recursos econòmics provindran de les aportacions de la promotora (50%), les aportacions d'un soci capitalista, i de finançament extern a través de crèdits d'entitats financeres. La promotora compta amb possibles avaladors per aquest crèdit.

## 3. Disseny operatiu

### 3.1. Jurídic i fiscal

#### Forma jurídica

La forma jurídica escollida per a CooVisual és la **Societat Limitada**.<sup>35</sup>

Els avantatges que s'han tingut en compte per escollir aquesta forma jurídica són els següents:

- No hi ha nombre de socis mínim per constituir-la. Pot ser, per tant, i en cas que convingués, una societat limitada unipersonal.
- La responsabilitat dels socis es limita al capital aportat.
- El capital mínim és menor que el de la SA, només 3.005 €, així com les obligacions de caràcter administratiu.
- Els socis i/o sòcies poden controlar l'entrada de nous socis i sòcies, donat que les participacions són nominals i la seva transmissió no és lliure.
- No necessita, a diferència de la SA, l'informe d'un expert independent per a la valoració de les aportacions no dineràries.

Els inconvenients respecte a altres formes jurídiques són:

- El cost de constitució és elevat, ja que requereix d'una escriptura pública i s'ha de liquidar l'ITP i AJD (1% del capital) així com la posterior inscripció en el Registre Mercantil.
- No s'admet com a possible participació l'aportació de treball.

S'han plantejat altres opcions com la cooperativa ja que els serveis de l'empresa necessitaran del treball de forces col·laboradors que podrien estar associats d'aquesta manera, però s'ha desestimat per la complexitat que implica la gestió democràtica com ara en la presa de decisions.

També s'han desestimat directament aquelles formes jurídiques que no tinguin la responsabilitat limitada al capital aportat.

#### Cobertura de responsabilitats

Per a aquest tipus d'activitat no hi ha obligació de cobrir mitjançant assegurances cap tipus de responsabilitat.

---

<sup>35</sup> Veure característiques, permisos i llicències i obligacions fiscals a l'Annex.

## Costos de constitució

Concepte	Import
Certificació negativa del nom	26
Estatuts	400
Inscripció Registre Mercantil	180
Llicència municipal d'activitat	300
Segellat llibres Registre Mercantil	20
Segellat llibres Ministeri Treball	19
<b>TOTAL</b>	<b>945</b> €

## 3.2. Pla de Producció

### Recursos Humans

#### Promotora

Mariona Moncunill Piñas, 1984. Llicenciada en Belles Arts i Màster en Gestió Cultural per la Universitat de Barcelona. Té 6 anys d'experiència com a artista visual treballant especialment en el context espanyol. Aquesta experiència li ha permès conèixer les dinàmiques del mercat de les arts visuals contemporànies així com els agents del sector a l'estat espanyol.

També té experiència com a programadora i coordinadora d'exposicions i activitats relacionades amb les arts visuals contemporànies al Centre d'Art Torre Muntadas del Prat de Llobregat, tasca que li ha permès conèixer les actuacions de les diferents administracions públiques en relació a les arts visuals contemporànies així com les dificultats de gestió de les arts visuals. Aquesta feina també li ha permès augmentar els contactes professionals així com desenvolupar les habilitats comunicatives, de negociació i mediació entre artistes i organitzacions o entitats contractants.

També és la responsable dels serveis educatius al mateix centre, responsabilitat que també ha desenvolupat com a coordinadora dels serveis educatius al MACBA i al CCCB on va aprendre la potencialitat social, educativa i comunicativa de les arts visuals contemporànies i va viure de prop les accions d'aquestes dues institucions respecte als seus patrocinadors. El seu pas per el departament de premsa de la Fundació Caixa Catalunya li ha permès conèixer una tipologia específica d'actuació en la relació entre arts i empresa i detectar la potencialitat d'aquesta.

#### Aportacions del promotor a l'empresa.

La promotora dirigirà CooVisual treballant-hi a jornada completa. A més a més hi aportarà el 50 % del capital social: 10.000 €

### Organigrama

La organització de l'empresa, esquematitzada en el següent organigrama, busca la flexibilitat i adaptabilitat a cada projecte. Els consultors són la unitat bàsica de l'estructura, treballant individualment o per petits equips i sempre en relació amb la direcció, que participa dels processos de consultoria però sobretot es responsabilitza de la comunicació i la relació amb el client.



### Equip humà

▫ Director/a:

- Àrea: Direcció + Comunicació i tracte amb el client.
- Relació amb CooVisual: Promotora
- Tasques: Direcció de l'empresa marcant els objectius, redefinint l'estratègia quan sigui necessari i mantenint l'equip humà orientat cap a la missió i objectius de l'empresa. Haurà de complir amb funcions de direcció de Recursos Humans pel que fa a l'elecció, incentivació i formació d'empleats i col·laboradors. Responsable del desenvolupament de l'estratègia comunicativa i vincle entre l'empresa i els clients, oferint-los atenció personalitzada en totes les fases del procés de producció. Responsable de l'estratègia de comunicació i de l'atenció al client i als col·laboradors.
- Perfil: Capacitat comunicativa, de negociació i de lideratge. Coneixements i/o experiència en arts visuals contemporànies, en la relació art-empresa i en el funcionament del sector privat i el món empresarial en el marc del patrocini i mecenatge.



▫ Consultor/a sènior:

- Àrea: Consultoria

- Relació amb Coovisual: Aquests seran inicialment especialistes externs i a mesura que l'empresa guanyi volum d'encàrrecs, es contempla la possibilitat de comptar, tot i que mai de forma exclusiva, amb consultors en plantilla. Aquest èmfasi amb els especialistes externs es deu a la voluntat d'adaptació a les necessitats del client a través varietat d'enfocaments, coneixements i experiència de professionals que segueixen desenvolupant-se com a tals més enllà del si de l'empresa. Depenen únicament de direcció.

- Tasques: Tracen les línies d'actuació dirigint els processos de treball. Són, juntament amb el/la director/a l'interlocutor principal amb el client un cop iniciat el procés de producció del servei. Treballen, sempre que el servei ho requereixi, amb un consultor júnior. Els consultors júnior i sènior, juntament amb la direcció, formaran equips segons les necessitats de cada projecte.

- Perfil: Formació conceptual i experiència en el camp de les arts visuals i la seva gestió. Coneixement i experiència en la relació entre arts i empresa. Coneixement del sector privat i del món empresarial. Formació i experiència en els àmbits del patrocini i mecenatge empresarial. Coneixements i experiència en col·leccionisme d'arts visuals.

▫ Consultors/es júnior:

- Àrea: Consultoria

- Relació amb Coovisual: Professional extern (Autònom). Es preveu que passi a estar en plantilla a llarg plaç quan l'activitat de Coovisual augmenti.

- Descripció: Treballa sempre amb almenys un consultor sènior i desenvolupa tasques tècniques: recollida d'informació, anàlisi de mercats, redacció d'informes, etc.

- Perfil: Formació conceptual i/o experiència en el camp de les arts visuals i la seva gestió. Coneixement i/o experiència en la relació entre cultura i empresa. Coneixements sobre RSC, patrocini i mecenatge empresarial.

▫ Administratiu/va

- Àrea: Administració

- Relació amb Coovisual: En plantilla, a mitja jornada. Dependrà directament de Direcció.

- Descripció: Amb una funció administrativa i de secretariat, serà, des de l'oficina, el/la responsable de les tasques administratives i del seguiment dels serveis de comptabilitat i de gestoria (contractats com a serveis externs). El personal administratiu serà el vincle directe amb aquests.

- Perfil: Experiència i/o coneixements en administració/secretariat. Coneixements bàsics i interès pel sector de les arts visuals. Coneixements de comptabilitat i contractació.

### Salaris

	Promotora	Administratiu/va
<b>Hores setmanals</b>	40	20
<b>Número de pagues anuals</b>	12	12
<b>Sou brut mensual</b>	1500	1000
<b>Base cotització S. S.</b>	801,4	-
<b>Tipus cotització</b>	29,8%	-
<b>Retenció IRPF</b>	15,0%	6%
<b>Cotització SS (empresa)</b>	-	32,09%
<b>Cotització SS (treballador)</b>	-	6,40%

### **Prestació del servei**

#### Descripció del servei <sup>36</sup>

Es tracta d'un servei de consultoria per a empreses, administració pública i organitzacions privades d'incentivació de la RSC entorn a la relació entre arts visuals i empresa. El servei contempla la recerca, anàlisi i assessorament per al desenvolupament o millora de les activitats destinades a les arts visuals contemporànies en el marc del mecenatge i la RSC de les empreses i la investigació i recerca sobre el sector.

Tot i que es tracta d'un servei a mida per a cada client, segons les seves necessitats i objectius, les modalitats principals que es preveuen són les següents:

Per a empreses:

1. Anàlisi i diagnosi de les seves accions de patrocini i mecenatge en arts visuals contemporànies.

<sup>36</sup> Tant la definició dels serveis com l'especificació del procés de prestació s'han elaborat a partir de diversos referents, entre ells empreses de consultoria empresarial i específicament cultural, serveis públics de consultoria cultural com els que ofereix la Diputació de Barcelona i manuals de creació d'empreses de serveis. També s'han tingut en compte experiències públiques i privades d'altres països com Arts & Bussiness (Regne Unit), Tillt (Suècia) o Ectopia (Portugal). Més referents a l'apartat de Bibliografia.

2. Assessorament i acompanyament en el desenvolupament de les seves accions vinculades a les arts visuals contemporànies en el marc d'una relació entre art i empresa complexa i altament profitosa.
3. Organització i gestió d'activitats i programes específics basats en una relació complexa i de qualitat entre art i empresa.
4. Formació en la relació art-empresa dirigida als professionals responsables de la RSC de les empreses.

Per a, i en col·laboració amb, administracions públiques i organitzacions privades interessades en la incentivació de la relació entre art i empresa:

5. Recerca, investigació i elaboració d'informes de diagnosi i plans estratègics al voltant de la relació entre art i empresa.
6. Formació per a professionals dels òrgans públics i privats d'incentivació de la RSC així com per a altres agents del sector.

### Procés de prestació dels serveis

Per a aquesta descripció s'han condensat els serveis anteriors en tres, ja que la formació per a professionals seguiran un procés molt similar sigui per a empreses o per a administracions públiques i altres organismes. De la mateixa manera, el servei d'assessorament inclourà sempre les fases l'anàlisi i diagnosi tot i que aquestes últimes puguin ser encarregades amb independència del servei d'assessorament. Així doncs, en termes generals, les tres línies de serveis (A. Servei de diagnosi i assessorament per a empreses, B. Servei de formació per a professionals i C. Servei de recerca, investigació i diagnosi sobre el sector) estaran formades a priori pels següents passos:

#### A. Servei de diagnosi i assessorament per a empreses

##### 1. Encàrrec

1.1 Comunicació i informació: Fase en què s'informa detalladament al client de les possibilitats del servei i s'ofereixen diferents opcions de servei. També forma part del pla de comunicació però en la seva última fase, personalitzada per al client i que ha de dur a la concreció d'un encàrrec. És duta a terme directament per la direcció de CooVisual.

1.2 Encàrrec: El client contracta el servei de l'empresa i n'especifica l'encàrrec a poder ser amb les recomanacions de la direcció de CooVisual.

1.3 Conformació de l'equip de treball: Segons les necessitats de l'empresa i les característiques de l'encàrrec es conformarà l'equip de treball combinant consultors sènior i junior externs i la direcció de CooVisual.

## **2. Anàlisi i diagnosi**

2.1 Anàlisi de la missió i valors de l'empresa i la seva imatge corporativa, així com dels seus beneficis cercats: En termes generals farà falta un procés d'informació, recopilació i anàlisi d'informació sobre el client, sobretot pel què fa als seus valors, identitat i imatge corporativa i el seu posicionament estratègic. Aquesta fase es durà a terme per part dels consultors i en estreta col·laboració amb el client.

2.2 Anàlisi de les activitats de RSC del client: Recopilació i anàlisi d'informació sobre la RSC del client, en concret les seves activitats de patrocini i mecenatge i la relació d'aquestes amb el seu funcionament intern (formació, innovació, relació entre empleats, etc.). Inclou anàlisi conceptual i de gestió així com la seva correspondència amb els beneficis cercats i els beneficis obtinguts.

2.3 Anàlisi de la relació entre art i empresa així com la seva gestió: En el cas de clients que ja destinen part dels seus esforços en RSC a les arts visuals, anàlisi de la relació que s'estableix entre els agents implicats o les inversions fetes i el funcionament de l'empresa. S'analitza també la gestió que es fa d'aquestes relacions.

## **3. Planificació:**

3.1 Reafirmació o ajustament d'objectius i beneficis cercats: Anàlisi dels objectius i beneficis cercats per la RSC del client i de la seva correspondència amb els resultats obtinguts. Proposta d'actualització, redefinició o ajustament dels beneficis cercats. Aquesta fase l'ha de dur a terme el client amb l'acompanyament de CooVisual.

3.2 Disseny del pla d'actuació a mig i llarg termini: Propostes d'actuació per a una millora en la relació entre arts i empresa, de l'eficàcia de les inversions, millora en la gestió, etc.

3.3 Presentació de l'esbós al client: Presentació prèvia a la finalització de l'informe definitiu per tal de recollir les últimes valoracions i propostes del client.

3.4 Correcció i finalització: Presentació de l'informe definitiu.

## **4. Implementació:**

4.1. Comunicació interna i implementació: Per part del client amb o sense participació del consultor. Seguiment de la implementació per part de CooVisual.

## 5. Avaluació:

5.1 Avaluació i revisió/correcció: Sigui o no part de l'encàrrec, es farà una avaluació dels resultats i una proposta de revisió o millora. Es necessitarà la col·laboració del client.

### **B. Servei de formació per a professionals**

1. Encàrrec: El client contracta el servei de l'empresa i n'especifica l'encàrrec a poder ser amb les recomanacions de la direcció de CooVisual.
2. Conformació de l'equip de treball: Segons les necessitats de l'empresa i les característiques de l'encàrrec es conformarà l'equip de treball combinant consultors propis, quan se'n tinguin, i professionals externs.
3. Disseny de la formació: estudi de les necessitats de l'empresa o de les persones que rebran la formació i plantejament dels continguts.
4. Proposta al client: aplicació o negociació de les seves demandes i suggeriments.
5. Sessions formatives: Organització, gestió i desenvolupament de les sessions formatives programades.
6. Avaluació: Avaluació tant de la satisfacció del client com dels alumnes. Anàlisi dels resultats i elaboració de propostes de millora de cara a properes sessions o nous encàrrecs.

### **C. Servei de recerca, investigació i diagnosi sobre el sector.**

1. Encàrrec: El client contracta el servei i n'especifica l'encàrrec a poder ser amb les recomanacions de la direcció de CooVisual.
2. Conformació de l'equip de treball: Segons les necessitats i les característiques de l'encàrrec es conformarà l'equip de treball combinant consultors sènior i junior, propis, quan se'n tinguin, i/o externs.
3. Disseny de la investigació: Disseny global del procés de recerca i del producte final. Presentació i negociació amb el client.
4. Estudi de camp, recollida d'indicadors i consulta de fonts secundàries.
5. Elaboració de l'informe.
6. Presentació de l'informe al client.
7. Avaluació: De la satisfacció del client i dels resultats finals. Propostes de millora i/o correccions.

## Costs dels serveis

Els costos dels serveis d'assessorament i investigació es redueixen en gran mesura a la mà d'obra i als serveis de consultors externs. El preu /dia que aquests cobrarien s'ha calculat a partir dels preus demanats a possibles consultors externs.

Altres serveis com les activitats de formació tenen un cost proporcional més elevat ja que els serveis de ponents o consultors externs inclouen la ponència i la seva preparació. Els costos afegits com podria ser el lloguer d'espais o càtering no s'ha comptabilitzat perquè no es considera un cost que hagi de ser habitual i perquè aquest pot ser assumit per el client.

Per a calcular els costos variables dels serveis utilitzarem aquests valors mitjos aproximats:

Servei	Concepte	Cost	
Assessorament/recerca	Consultor sénior / 8 h	120 €	
	Consultor junior / 8 h	80 €	
		<b>200 €</b>	<b>TOTAL</b>
Formació empresa	Ponent extern / ponència	250 €	
	Ponent extern /ponència	250 €	
	Edició materials	100 €	
		<b>600</b>	<b>TOTAL</b>

#### Infraestructura necessària i aprovisionaments

La infraestructura necessària per al procés de producció del servei és mínima. Aquesta necessita **espais de treball, ordinadors i sistemes de comunicació**, accés a **informació especialitzada** i els subministraments bàsics d'electricitat, aigua, telèfon, Internet.

Part del treball dut a terme pels consultors, sobretot els especialistes externs, es pot desenvolupar a distància des dels seus respectius llocs de treball o des del seu domicili.

Els aprovisionaments necessaris per al circuit del servei són només material d'oficina, i documentació.

Es contractaran serveis externs de **gestoria jurídica i fiscal** i el **servei de neteja**.

#### Control de qualitat

El control de qualitat utilitzarà diferents eines segons els serveis. Des de l'enquesta per als assistents de les activitats formatives o de la programació d'activitats per a empreses al seguiment de l'evolució de les accions de l'empresa assessorada.

Seguretat i medi ambient

CooVisual actuarà segons la normativa de prevenció de riscos i la normativa mediambiental tot i que no emetrà residus que mereixin un tractament especial.

**Costs inicials**

<b>Concepte</b>	<b>Cost</b>
<b>Fiança oficina</b>	1800
<b>Creació empresa</b>	945
<b>2 ordinadors</b>	3000
<b>Impressora laser color</b>	250
<b>Mobiliari</b>	700
<b>Pàgina web</b>	1500
<b>TOTAL</b>	<b>8195</b> €

**Costs fixos**

<b>Concepte</b>	<b>Cost mensual</b>
<b>Lloguers</b>	<b>600,00</b>
<b>Reparacions</b>	<b>7,50</b>
<b>Comunicació i atenció al client*</b>	<b>200,00</b>
<b>Subministraments</b>	<b>190,00</b>
Aigua	20,00
Electricitat	130,00
Telèfon, fax i internet	40,00
<b>Gestoria</b>	<b>200,00</b>
<b>Neteja</b>	<b>120,00</b>
<b>Personal</b>	<b>3.078,35</b>
<b>Despeses financeres</b>	<b>275,00</b>
<b>Amortitzacions</b>	<b>78,30</b>
<b>TOTAL COSTOS FIXOS</b>	<b>4.749,16</b>

\* Tot i que els costos derivats de l'atenció al client com són els viatges, allotjament i dietes, dependran del volum d'encàrrecs, s'ha optat per establir-lo com a cost fix mensual ja que durant els primers anys es preveu que els costos variables en comunicació i atenció al client siguin molt baixos en relació a la feina habitual i regular de comunicació. És per això que es compta amb un pressupost mensual mig que inclou totes les necessitats mencionades.

### 3.3. Pla de Màrqueting

Les següents seccions sobre el mercat, el client potencial i els col·laboradors s'han desenvolupat prenent com a base l'anàlisi fet en els apartats "Relació entre arts visuals i empresa a Espanya" i "Anàlisi de les empreses consumidores i potencialment consumidores" de manera que a continuació només es sintetitzen els aspectes fonamentals a tenir en compte per a la creació de CooVisual.<sup>37</sup>

#### **El mercat**

El mercat es troba en fase de redefinició si l'entendem com a una continuïtat del tradicional mecenatge cultural. S'ha de tenir en compte que aquest mercat es troba en la conjunció entre dos sectors, un dels quals, el de les arts visuals contemporànies, és encara inestable i immadur a l'estat espanyol. Les poques iniciatives que han sorgit en els últims anys en relació a aquest sector, han despertat l'interès de les empreses, dels agents de les arts visuals i de l'administració pública, demostrant que hi ha unes necessitats a resoldre i que és possible crear mercat a partir d'una major oferta.

Pel que fa al patrocini i mecenatge en el marc empresarial o la RSC, la situació actual és complexa però positiva al mateix temps. En l'actualitat les empreses comencen a mostrar interès per a la renovació i innovació en aquest tipus d'activitat i en els països de referència per a Espanya, la relació entre art i empresa es mostra com a una opció de qualitat i gran valor afegit. D'altra banda, és cert que les noves tendències en RSC allunyen paulatinament les empreses de les accions de caire cultural per incidir cada vegada més en temes socials i mediambientals.

La present situació econòmica, tot i ser un fre important per a les accions de mecenatge i RSC de les empreses, pot convertir-se en una oportunitat de renovació i innovació en la relació entre arts visuals i empresa. És en aquests casos que sorgeix la necessitat de maximitzar el rendiment de les inversions, reduint costos i buscant la màxima eficiència, motiu pel qual moltes empreses opten per treballar amb consultories externes.

L'àmbit geogràfic d'actuació de CooVisual es limita a l'estat espanyol per motius juridicofiscals i per la realitat contextual específica que el país mostra i que permet a l'empresa actuar de forma específica enfront a unes necessitats molt concretes.

---

<sup>37</sup> Per veure l'anàlisi extens, indicadors, referents i fonts d'informació consultar pàgines 19-27.

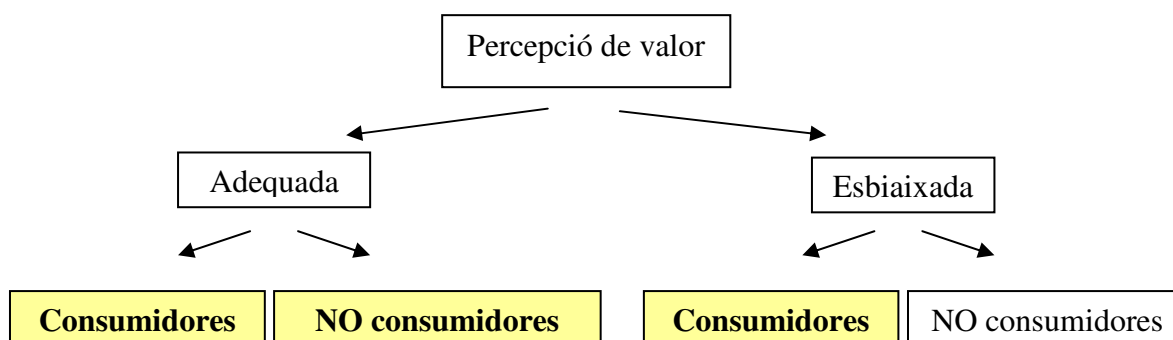


## Client potencial

Els clients potencials es divideixen en dos grans grups, les empreses i l'administració pública o altres organismes d'incentivació de la RSC:

### A. Empreses:

Tant les empreses que desenvolupen accions en relació a les arts visuals ("consumidores" en el gràfic) com les que no ho fan ("no consumidores") són clients potencials de l'empresa. Recuperant l'anàlisi anterior de les empreses consumidores i potencialment consumidores podem veure com obtenim quatre tipologies d'empresa segons la seva relació amb les arts visuals contemporànies i els seus agents. Aquests tipus de relació ens permeten preveure les seves necessitats i per tant la seva possible relació amb CooVisual.<sup>38</sup>



1. Empreses consumidores amb una percepció de valor adequada: Aquesta tipologia d'empresa ja està duent a terme una eficient relació entre arts i empresa i pot estar interessada en continuar optimitzant-la a partir d'un **assessorament especialitzat de qualitat o bé a partir de l'externalització aquesta tasca o part d'ella**. Algunes grans empreses van assimilant poc a poc les propostes més innovadores en relació a les arts visuals. Un bon exemple seria Telefonica, que ha desenvolupat durant anys accions de mecenatge força tradicionals i poc eficients, però que recentment ha participat d'iniciatives com Disonancias. CajaMadrid és també un bon exemple de la lluita per la renovació. A aquest perfil hi tendeixen a encaixar empreses de R+D+I sovint de base tecnològica o bé aquells departaments de grans empreses dedicats a la R+D+I.

<sup>38</sup> Veure pàgina 25.

2. Empreses no consumidores amb una percepció de valor adequada: Aquestes empreses poden tenir molts motius diferents per decidir-se per a la no consumició entre els quals n'hi ha varis que poden tractar-se des de CooVisual com són les barreres de gestió a través **d'assessorament en la gestió, o la optimització de la relació entre pressupost i beneficis cercats**.
3. Empreses consumidores amb una percepció de valor esbiaixada: Acostumen a ser grans empreses que desconeixen el potencial de les seves pròpies inversions i per tant aquestes tenen un baix rendiment i qualitat. Els serveis adequats per a aquesta tipologia de client són **la formació, l'assessorament tant conceptual com de gestió i l'organització d'activitats i esdeveniments**. La majoria de grans empreses consumidores responen a aquest perfil: Banco Santander, BBVA, Tubacex o Union Fenosa en són alguns exemples. Tendeixen a formar grans col·leccions i als patrocinis d'exposicions de grans institucions.
4. Empreses no consumidores amb una percepció de valor esbiaixada: una part d'aquestes empreses poden convertir-se en inversores si reben la informació necessària per convertir-se en la tipologia nº 2, és a dir, en empreses no inversores amb una percepció de valor adequada. Això suposa un esforç important d'informació i formació a càrrec de CooVisual sense garanties de respostes positives per part de les empreses. En conseqüència, aquestes empreses no es consideren, a priori, clients potencials.

Així doncs, les tres primeres tipologies d'empresa són clients potencials de CooVisual, però requereixen apropaments específics per a cada una ja que han de respondre a necessitats i a perfils molt diferents. Tot i que en termes generals parlem de grans empreses, les pimes també són un objectiu CooVisual.

#### **B. Administració Pública i òrgans d'incentivació de la RSC:**

Les diferents administracions públiques, en especial algunes Diputacions com la de Barcelona, la Generalitat de Catalunya o el govern central, poden estar interessades en l'anàlisi de la situació de la relació entre art i empresa, en la incentivació del sector a través d'activitats de formació o de campanyes d'informació i comunicació, en la formació dels propis tècnics o en l'elaboració de plans d'actuació.

Aquests mateixos serveis poden interessar a altres òrgans d'incentivació de la RSC, ja sigui encarregant-los com a clients o bé col·laborant amb les administracions públiques.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Veure apartat "La relació entre arts visuals i empresa a Espanya", pàgs 20-23

## Competència

A Espanya hi ha forces consultories culturals o empreses dedicades a la gestió cultural que també ofereixen serveis de consultoria, algunes d'elles especialitzades en alguna forma cultural concreta, però la majoria d'elles amb una visió molt àmplia de la cultura, és a dir, treballant sobre diferents formes culturals<sup>40</sup>. Aquestes consultories no acostumen a fer especial incidència al foment d'una relació complexa i innovadora entre la cultura i el món empresarial, i no mostren especial afinitat o complicitat amb els objectius de les empreses. Aquestes consultories no diferencien en especial les accions de les empreses en relació a la cultura de qualsevol altre tipus d'activitat o iniciativa vinculada a la cultura.

La major part de les consultories espanyoles especialitzades en arts visuals i que ofereixen serveis específics per a empreses, limiten la seva acció a una concepció molt limitada i tradicional de la relació entre arts visuals i empresa oferint serveis com la taxació d'obres, la restauració o el lloguer i venda d'obres<sup>41</sup>.

Arte Global<sup>42</sup>, amb base a Madrid i en actiu es de 2003, és una de les consultories espanyoles que més s'acosta al posicionament de CooVisual. Ofereix serveis d'assessorament i gestió per a col·leccions així com assessorament en el disseny de projectes en relació a polítiques de màrqueting, recursos humans o RSC per a les empreses i altres institucions. En comparació amb Arte Global, CooVisual té un perfil investigador i innovador que li permetrà posicionar-se, a llarg termini, com a un dels referents en el sector de les relacions entre arts visuals i empresa a l'estat. Per altra banda, CooVisual té un marcat perfil col·laborador i pretén fer de la complicitat i la responsabilitat envers la resta d'agents del sector un dels seus pilars d'actuació. Aquesta característica, més pròpia d'iniciatives com Disonancias, promourà accions de suma positiva i permetrà situar l'empresa en una posició avantatjosa en el mercat.

ABV Arte<sup>43</sup> és una altra consultoria que ofereix serveis a empreses i particulars, orientats a la creació i gestió de col·leccions d'arts visuals i a la programació d'exposicions. ABV Arte no s'ocupa d'altres tipus de relacions més innovadores entre les empreses i les arts visuals contemporànies i els seus agents.

Disonancias, promogut i gestionat per Grupo Xabide, és una iniciativa molt propera al posicionament de CooVisual. Amb base al País Basc i amb força presència a Catalunya a través de diversos col·laboradors i entitats associades (Hangar, ACCIÓ), és una plataforma dirigida a empreses, centres d'investigació i entitats públiques interessades en la col·laboració amb artistes

<sup>40</sup> Algunes d'aquestes empreses són Vértice Cultural ([www.verticecultural.com](http://www.verticecultural.com)), C elevada a C ([www.celevadac.com](http://www.celevadac.com)) o Interpreta Cultura ([www.grupbloc.net](http://www.grupbloc.net)).

<sup>41</sup> Algunes de les empreses que responen a aquest perfil són Consultarte ([www.consultarte.es](http://www.consultarte.es)), Gonzalo Vidal ([www.gvartconsult.com](http://www.gvartconsult.com)), Atrium Consultoria de Arte ([www.atrium-consultoria-de-arte.com](http://www.atrium-consultoria-de-arte.com)) o Art&Pricing ([www.artandpricing.com](http://www.artandpricing.com)).

<sup>42</sup> [www.arteglobal.es](http://www.arteglobal.es).

<sup>43</sup> [www.abvarte.es](http://www.abvarte.es)

per fomentar la seva pròpia innovació<sup>44</sup>. Disonancias ja porta 4 anys en actiu i ha consolidat la seva activitat gaudint de reconeixement internacional. Centra la seva activitat en la innovació, ja sigui dels processos productius, de disseny de prototips, o la innovació en l'organització del treball i l'estructura de les empreses i ho fa a partir de posar en contacte a creadors amb empreses però sense una tasca específica d'assessorament o consultoria. CooVisual, en canvi, no es vol limitar a aquest terreny tot i que la innovació en el sí de les empreses i els seus processos productius és un dels beneficis clau que vol oferir a les empreses. Des de CooVisual s'entén que la relació entre agents de les arts visuals i empreses pot obeir a molts objectius diferents i prendre una gran varietat de formats entre els que hi segueixen tenint cabuda les formes més tradicionals de relació com és el col·leccionisme o el mecenatge.

Grupo Xabide<sup>45</sup>, mencionat anteriorment i més enllà de Disonancias, també es perfila com a competència (sent també un referent) tot i que el seu àmbit d'actuació i la tipologia dels seus clients potencials són molt més amplis i variats. És a dir, tot i que tenen una línia d'actuació que actua sobre la relació entre la cultura i les empreses, no és a questa la seva única especialització ni limiten la seva actuació a les arts visuals.

Artemetria<sup>46</sup> és un altre exemple de competència amb un àmbit d'actuació molt ampli. El client habitual d'Artemetria és l'administració pública i tot i que els seus serveis poden aplicar-se a empreses, aquests no estan específicament dissenyats per a aquestes.

## **Col·laboradors**

Tant l'administració pública com altres òrgans d'incentivació de la RSC descrits anteriorment com a clients potencials, així com associacions i altres plataformes representatives dels agents del sector de les arts visuals, poden ser, en determinades situacions i degut a objectius compartits, importants col·laboradors de CooVisual.

Aquestes col·laboracions poden sorgir en especial de cara a campanyes informatives i d'incentivació o fins i tot per elaborar propostes i demandes a l'administració pública.

Les organitzacions vàries d'incentivació de la RSC, les cambres empresarials o els organismes associatius del sector de les arts visuals contemporànies, són una important font d'informació, de contactes i de relacions, la col·laboració dels quals es fa imprescindible per desenvolupar la relació entre arts visuals i empresa.

Fins i tot empreses i organismes descrits aquí com a competència poden arribar a ser importants col·laboradors de CooVisual. Les necessitats comunes i alguns dels objectius compartits poden dur

---

<sup>44</sup> [www.disonancias.com](http://www.disonancias.com).

<sup>45</sup> [www.grupoxabide.es](http://www.grupoxabide.es)

<sup>46</sup> [www.artimetria.com](http://www.artimetria.com)

a aliances puntuals o regulars mútuament beneficioses, sumant esforços que permetin superar barreres de major escala.

### **Política de comunicació**

La comunicació és d'especial importància durant els primers anys, ja que a través d'aquesta l'empresa no només s'ha de donar a conèixer sinó que ha de dur a terme una tasca informativa a bona part dels seus clients potencials i als agents del sector sobre la el concepte de relació entre art i empresa que CooVisual proposa.

Per això, s'utilitzaran els següents instruments de comunicació:

- Pàgina web: no només serà l'aparador o façana de CooVisual sinó que, a llarg termini, buscarà ser una web dinàmica que ofereixi continguts sobre la relació entre art i empresa. Aquesta ha d'incloure informació extensa sobre els serveis però sobretot sobre la concepció que es proposa de la relació entre art i empresa.
- Presentació de l'empresa i serveis per correu tradicional a empreses: Edició d'un petit catàleg de serveis a enviar a clients potencials juntament amb una carta de presentació personalitzada.
- Contacte personal i entrevistes: A partir de l' enviament mencionat anteriorment es buscarà el contacte personal amb càrrecs relacionats amb la RSC, el patrocini o mecenatge de les empreses.
- Jornades de formació i informació per a empreses: Es buscarà la col·laboració de l'administració pública i dels altres òrgans d'incentivació de la RSC, patrocini i mecenatge, per a l'organització de jornades de formació i informació per a empreses i/o altres agents del sector que puguin donar visibilitat a CooVisual, que correrà amb les despeses si és necessari.
- Presentació presencial i per correu a òrgans representatius dels agents del sector, administració pública i òrgans d'incentivació: es buscarà donar a conèixer l'empresa entre els especialistes del sector i establir les bases per a futures col·laboracions.

La política de comunicació tindrà en compte les tres tipologies d'empresa esmentades anteriorment ja que necessiten un apropament diferent en cada cas.

## Política de preus

Es planteja una política de preus avantatjosa per les organitzacions sense ànim de lucre d'incentivació de la RSC o els organismes associatius del sector de les arts visuals contemporànies. D'aquesta manera, es busca atraure una tipologia de clients que sovint compta amb pressupostos menors per a les seves accions i que a la vegada, treballen per a objectius compartits amb CooVisual, és a dir, pel benefici del sector. A més a més, també es busca potenciar així els llaços col·laboratius entre aquestes entitats i CooVisual.

Per als següents càlculs, s'ha simplificat els costos i els preus de cada servei, que s'ajustaran a cada encàrrec tenint en compte la magnitud d'aquests, el nombre d'assessors externs que hi treballin i les hores totals estimades. Es calcula que el marge de contribució per als serveis d'assessorament o investigació a empreses i a administració pública rondarà el 80%, mentre que els destinats a les entitats sense afany de lucre, estarà al voltant del 46 %. Els serveis de formació tindran un marge de contribució del 60 % aproximadament.

Servei	Costs/dia	Preu/dia	Marge/dia	% Marge
Assessorament a empreses	200	1000	800	80%
Formació	600	1300	700	53%
Estudi (entitats sense afany de lucre)	200	800	600	75%
Estudi/assessorament sector públic	200	1000	800	80%

En la taula anterior, es mostren els costos, preus i marges de contribució per jornada laboral. Per a la simplificació dels càlculs de viabilitat, s'estandarditzaran les durades dels serveis de la següent forma:

Servei	Jornades de durada / unitat	Costs	Preu	Marge	% Marge
Assessorament a empreses	20	4000	20000	16000	80%
Formació	1	600	1300	700	53%
Estudi (entitats sense afany de lucre)	20	4000	16000	12000	75%
Estudi/assessorament sector públic	20	4000	20000	16000	80%

## Objectius comercials i previsions de vendes

Els objectius comercials de CooVisual són assolir el punt mort en el tercer exercici d'activitat. Es preveu que el volum de vendes del primer any serà molt baix i que es destinaran tots els esforços a comunicació. A partir del segon any, es preveu que augmenti el volum d'encàrrecs que permetria assolir el punt mort en el tercer exercici. Aquests objectius s'han marcat prenent com a base l'experiència de consultories culturals que, de manera força generalitzada, han seguit aquesta mateixa dinàmica inicial.<sup>47</sup>

Servei	Exercici 1			
	unitats	import	marge	% marge
Assessorament a empreses	1	20000	16000	80%
Formació	2	2600	1400	53%
Estudi (entitats sense afany de lucre)				
Estudi/assessorament sector públic				
<b>TOTALS</b>		<b>22600</b>	<b>17400</b>	<b>76,99%</b>

Servei	Exercici 2			
	unitats	import	marge	% marge
Assessorament a empreses	2	40000	32000	80%
Formació	2	2600	1400	53%
Estudi (entitats sense afany de lucre)	1	16000	12000	75%
Estudi/assessorament sector públic				
<b>TOTALS</b>		<b>58600</b>	<b>45400</b>	<b>77,47%</b>

Servei	Exercici 3			
	unitats	import	marge	% marge
Assessorament a empreses	2	40000	32000	80%
Formació	3	3900	2100	53%
Estudi (entitats sense afany de lucre)	1	16000	12000	75%
Estudi/assessorament sector públic	1	20000	16000	80%
<b>TOTALS</b>		<b>79900</b>	<b>62100</b>	<b>77,72%</b>

<sup>47</sup> Informació extreta de la base de dades SABI, d'empreses com Artimetria, Kreanta, LordCultura, Nubosidad variable o Kultura Ideas y Estrategias para el patrimonio.

### 3.4. Pla de Finançament i anàlisi de viabilitat econòmica

Aquest pla de finançament i en especial l'anàlisi de la viabilitat econòmica de l'empresa són a mode previsional i s'han desenvolupat tenint en compte un marge d'error ampli degut a la dificultat de la previsió de vendes i fins i tot d'alguns dels costos. És per això que les previsions de vendes s'han deduït a partir de l'objectiu d'assolir el punt d'equilibri durant el tercer exercici tot i que amb un important deute acumulat i recuperar les inversions a partir del cinquè exercici.

#### Aportació dels socis i promotors

Les aportacions de la promotora i de l'altre soci són al 50%.

	<b>Aportacions</b>
Promotora	10.000
Soci 1	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>

#### Préstecs

	<b>Exercici 1</b>	<b>Exercici 2</b>	<b>Exercici 3</b>
Import	55.000€		
Interès	5,50%	4,00%	4,00%
Períodes	10 anys		
Carència	12 mesos		
Periodicitat	mensual	mensual	mensual

#### Punt d'equilibri

El punt d'equilibri s'ha calculat a partir del marge de beneficis previst pel primer exercici i detallat a l'apartat *Objectius comercials i previsions de vendes* del Pla de Màrqueting. Aquest marge és per tant aproximat, ja que variarà segons els serveis efectuats perquè tots ells tenen marges de contribució diferents, oscil·lant del 53% al 80%.

Costos fixes mensuals	4.749,16
% marge	76,99%
Punt d'equilibri mensual	6.169
<b>Punt d'equilibri anual</b>	<b>74.028</b>

Per a la previsió de vendes interessa en especial el punt d'equilibri anual ja que la majoria de serveis tindran un cicle de prestació superior al mes. Aquest està expressat en unitats monetàries i



no en unitats de servei ja que el preu/servei variarà en cada cas no només segons la tipologia del servei, sinó segons l'especificitat de l'encàrrec.

Així doncs, per assolir el punt mort, es poden comptabilitzar necessàries 4 assessories o bé 57 cursos de formació (prenent les durades estandaritzades per el pla de viabilitat), i totes les possibles combinacions de prestacions de serveis que sumin l'import de 74.028 € anuals.

### Balanç inicial

<b>ACTIU</b>	
<b>IMMOBILITZAT</b>	<b>7.250,00</b>
<b>IMMOBILITZAT INTANGIBLE</b>	<b>0</b>
<b>IMMOBILITZAT MATERIAL</b>	<b>5.450,00</b>
Mobiliari	700
Equips processos informació	3.250,00
Altre immobilitzat material	1.500,00
<b>FIANCES A LLARG TERMINI</b>	<b>1.800,00</b>
Fiances a llarg termini	1.800,00
<b>COMPTES FINANCERS</b>	<b>67.750,00</b>
Tresoreria	67.750,00
<b>SUMA ACTIU</b>	<b>75.000,00</b>

<b>PASSIU</b>	
<b>PATRIMONI NET</b>	<b>20.000,00</b>
Capital social	20.000,00
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>55.000,00</b>
Deutes a llarg termini amb ent. de crèdit	55.000,00
<b>SUMA PASSIU</b>	<b>75.000,00</b>

Balanç previsional dels tres primers exercicis<sup>48</sup>

ACTIU Compte	EXERCICI 1		EXERCICI 2		EXERCICI 3	
	Import	%	Import	%	Import	%
<b>IMMOBILITZAT</b>	<b>5.558,62</b>	<b>15,33%</b>	<b>4.618,97</b>	<b>19,41%</b>	<b>3.679,31</b>	<b>14,18%</b>
<b>IMMOBILITZAT INTANGIBLE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>IMMOBILITZAT MATERIAL</b>	<b>3.758,62</b>	<b>10,36%</b>	<b>2.818,97</b>	<b>11,84%</b>	<b>1.879,31</b>	<b>7,24%</b>
Mobiliari	603,45	1,66%	603,45	2,54%	603,45	2,33%
Equips processos informació	2.801,72	7,72%	2.801,72	11,77%	2.801,72	10,80%
Altres immobilitzats materials	1.293,10	3,57%	1.293,10	5,43%	1.293,10	4,98%
Amort. Acum. Immob. Material	-939,66	-2,59%	-1.879,31	-7,90%	-2.818,97	-10,87%
<b>FIANCES I DIPÒSITS A LLARG TERMINI</b>	<b>1.800,00</b>	<b>4,96%</b>	<b>1.800,00</b>	<b>7,56%</b>	<b>1.800,00</b>	<b>6,94%</b>
Fiances a llarg termini	1.800,00	4,96%	1.800,00	7,56%	1.800,00	6,94%
<b>DEUTORS</b>	<b>544,04</b>	<b>1,50%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>5.435,76</b>	<b>20,95%</b>
Clients	0,00	0,00%	0,00	0,00%	5.435,76	20,95%
Hisenda Pública deutora	544,04	1,50%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>COMPTES FINANCERS</b>	<b>30.166,29</b>	<b>83,17%</b>	<b>19.180,41</b>	<b>80,59%</b>	<b>16.828,67</b>	<b>64,87%</b>
Comptes corrents amb socis		0,00%		0,00%		0,00%
Tresoreria	30.166,29	83,17%	19.180,41	80,59%	16.828,67	64,87%
<b>SUMA ACTIU</b>	<b>36.268,96</b>		<b>23.799,37</b>		<b>25.943,74</b>	

PASSIU Compte	EXERCICI 1		EXERCICI 2		EXERCICI 3	
	Import	%	Import	%	Import	%
<b>PATRIMONI NET</b>	<b>-20.551,89</b>	<b>-56,67%</b>	<b>-30.852,87</b>	<b>-129,64%</b>	<b>-25.882,32</b>	<b>-99,76%</b>
Capital social	20.000,00	55,14%	20.000,00	84,04%	20.000,00	77,09%
Resultat negatiu d'exercicis anteriors		0,00%	-40.551,89	-170,39%	-50.852,87	-196,01%
Pèrdues i guanys	-40.551,89	-111,81%	-10.300,98	-43,28%	4.970,55	19,16%
<b>PASIU NO CORRENT</b>	<b>50.756,35</b>	<b>139,94%</b>	<b>46.273,33</b>	<b>194,43%</b>	<b>41.537,42</b>	<b>160,11%</b>
Deutes a llarg termini amb ent. de crèdit	50.756,35	139,94%	46.273,33	194,43%	41.537,42	160,11%
<b>PASIU CORRENT</b>	<b>6.064,50</b>	<b>16,72%</b>	<b>8.378,92</b>	<b>35,21%</b>	<b>10.288,65</b>	<b>39,66%</b>
Hisenda pública creditora	1.179,00	3,25%	3.254,04	13,67%	4.910,89	18,93%
HP creditora per IS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1.656,85	6,39%
HP creditora per IRPF	1.179,00	3,25%	1.179,00	4,95%	1.179,00	4,54%
HP creditora per IVA	0,00	0,00%	2.075,04	8,72%	2.075,04	8,00%
Organismes Seg. Social creditors	641,85	1,77%	641,85	2,70%	641,85	2,47%
Personal	393,50	1,08%	393,50	1,65%	393,50	1,52%
Promotors	248,35	0,68%	248,35	1,04%	248,35	0,96%
Deutes a curt amb ent. de crèdit	4.243,65	11,70%	4.483,03	18,84%	4.735,90	18,25%
<b>SUMA PASSIU</b>	<b>36.268,96</b>		<b>23.799,37</b>		<b>25.943,74</b>	

<sup>48</sup> Tant els balanços previsionals com els comptes d'exploració i les previsions de tresoreria s'han desenvolupat prenent com a base diversos manuals de comptabilitat i de creació d'empreses, així com els recursos de Barcelo Activa. Consultar bibliografia.

### Compte d'exploració previsual anual

	PRIMER EXERCICI		SEGON EXERCICI		TERCER EXERCICI	
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT	%
<b>INGRESSOS</b>						
Vendes/Prestació de serveis	22.600,00	100,0%	58.600,00	100,0%	79.900,00	100,0%
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>22.600,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.600,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>79.900,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>DESPESES</b>						
Compres/Treballs d'altres empreses	5.222,00	23,1%	13.222,00	22,6%	17.833,00	22,3%
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>17.378,00</b>	<b>76,9%</b>	<b>45.378,00</b>	<b>77,4%</b>	<b>62.067,00</b>	<b>77,7%</b>
Serveis externs	17.025,00	75,3%	14.880,00	25,4%	14.880,00	18,6%
Despeses de personal	36.940,24	163,5%	36.940,24	63,0%	36.940,24	46,2%
<b>EBITDA</b>	<b>-36.587,24</b>	<b>-161,9%</b>	<b>-6.442,24</b>	<b>-11,0%</b>	<b>10.246,76</b>	<b>12,8%</b>
Amortitzacions	939,66	4,2%	939,66	1,6%	939,66	1,2%
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-37.526,89</b>	<b>-166,0%</b>	<b>-7.381,89</b>	<b>-12,6%</b>	<b>9.307,11</b>	<b>11,6%</b>
Despeses financeres	3.025,00	13,4%	2.919,08	5,0%	2.679,71	3,4%
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-40.551,89</b>	<b>-179,4%</b>	<b>-10.300,98</b>	<b>-17,6%</b>	<b>6.627,40</b>	<b>8,3%</b>
Tributs	0,00	0,0%	0,00	0,0%	1.656,85	2,1%
<b>RESULTAT</b>	<b>-40.551,89</b>	<b>-179,4%</b>	<b>-10.300,98</b>	<b>-17,6%</b>	<b>4.970,55</b>	<b>6,2%</b>

## Compte de d'exploració previsual per mesos

PRIMER EXERCICI						
Compte	MES					
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY
<b>INGRESSOS</b>						
Vendes/Prestació de serveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.300,00
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.300,00</b>
<b>DESPESES</b>						
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	611,00
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>689,00</b>
Serveis externs	2.285,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35
<b>EBITDA</b>	<b>-5.363,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-3.729,35</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-5.441,66</b>	<b>-4.496,66</b>	<b>-4.496,66</b>	<b>-4.496,66</b>	<b>-4.496,66</b>	<b>-3.807,66</b>
Despeses financeres	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-5.693,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.059,74</b>
Tributs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTAT</b>	<b>-5.693,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.059,74</b>

Compte	MES						Total	
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES	Import	%
<b>INGRESSOS</b>								
Vendes/Prestació de serveis	0,00	0,00	1.300,00	20.000,00	0,00	0,00	22.600,00	100,00%
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>22.600,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>DESPESES</b>								
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	0,00	611,00	4.000,00	0,00	0,00	5.222,00	23,11%
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>689,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17.378,00</b>	<b>76,89%</b>
Serveis externs	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	17.025,00	75,33%
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	36.940,24	163,45%
<b>EBITDA</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-3.729,35</b>	<b>11.581,65</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-4.418,35</b>	<b>-36.587,24</b>	<b>-161,89%</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	939,66	4,16%
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.059,74</b>	<b>11.251,26</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-39.039,39</b>	<b>-172,74%</b>
Despeses financeres	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	3.025,00	13,38%
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.059,74</b>	<b>11.251,26</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-40.551,89</b>	<b>-179,43%</b>
Tributs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>RESULTAT</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.059,74</b>	<b>11.251,26</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-4.748,74</b>	<b>-40.551,89</b>	<b>-179,43%</b>

SEGON EXERCICI						
Compte	MES					
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY
INGRESSOS						
Vendes/Prestació de serveis	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	1.300,00
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>1.300,00</b>
DESPESES						
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	611,00
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>689,00</b>
Serveis externs	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35
<b>EBITDA</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>11.681,65</b>	<b>-3.629,35</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>11.603,34</b>	<b>-3.707,66</b>
Despeses financeres	252,08	250,50	248,92	247,32	245,72	244,11
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-4.648,74</b>	<b>-4.647,16</b>	<b>-4.645,57</b>	<b>-4.643,98</b>	<b>11.357,62</b>	<b>-3.951,77</b>
Tributs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTAT</b>	<b>-4.648,74</b>	<b>-4.647,16</b>	<b>-4.645,57</b>	<b>-4.643,98</b>	<b>11.357,62</b>	<b>-3.951,77</b>

Compte	MES						Total	
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DES	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	0,00	0,00	16.000,00	20.000,00	1.300,00	0,00	<b>58.600,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>58.600,00</b>	<b>100,00%</b>
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	611,00	0,00	<b>13.222,00</b>	<b>22,56%</b>
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>689,00</b>	<b>0,00</b>	<b>45.378,00</b>	<b>77,44%</b>
Serveis externs	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	<b>14.880,00</b>	<b>25,39%</b>
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	<b>36.940,24</b>	<b>63,04%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>7.681,65</b>	<b>11.681,65</b>	<b>-3.629,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-6.442,24</b>	<b>-10,99%</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	<b>939,66</b>	<b>1,60%</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>7.603,34</b>	<b>11.603,34</b>	<b>-3.707,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-7.381,89</b>	<b>-12,60%</b>
Despeses financeres	242,49	240,87	239,24	237,60	235,95	234,30	<b>2.919,08</b>	<b>4,98%</b>
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-4.639,15</b>	<b>-4.637,53</b>	<b>7.364,11</b>	<b>11.365,75</b>	<b>-3.943,61</b>	<b>-4.630,95</b>	<b>-10.300,98</b>	<b>-17,58%</b>
Tributs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>-4.639,15</b>	<b>-4.637,53</b>	<b>7.364,11</b>	<b>11.365,75</b>	<b>-3.943,61</b>	<b>-4.630,95</b>	<b>-10.300,98</b>	<b>-17,58%</b>

<b>TERCER EXERCICI</b>						
<b>Compte</b>	<b>MES</b>					
	<b>GENER</b>	<b>FEBRER</b>	<b>MARÇ</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAIG</b>	<b>JUNY</b>
<b>INGRESSOS</b>						
Vendes/Prestació de serveis	0,00	20.000,00	0,00	17.300,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>DESPESES</b>						
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	4.000,00	0,00	4.611,00	0,00	0,00
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.689,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Serveis externs	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35
<b>EBITDA</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>11.681,65</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>8.370,65</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>11.603,34</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>8.292,34</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>
Despeses financeres	232,63	230,96	229,29	227,60	225,91	224,21
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-4.629,29</b>	<b>11.372,38</b>	<b>-4.625,94</b>	<b>8.064,74</b>	<b>-4.622,57</b>	<b>-4.620,87</b>
Tributs	138,07	138,07	138,07	138,07	138,07	138,07
<b>RESULTAT</b>	<b>-4.767,36</b>	<b>11.234,31</b>	<b>-4.764,02</b>	<b>7.926,67</b>	<b>-4.760,64</b>	<b>-4.758,94</b>

<b>Compte</b>	<b>MES</b>						<b>Total</b>	
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DES</b>	<b>Import</b>	<b>%</b>
<b>INGRESSOS</b>								
Vendes/Prestació de serveis	0,00	20.000,00	1.300,00	21.300,00	0,00	0,00	79.900,00	100,00%
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>21.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>79.900,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>DESPESES</b>								
Compres/Treballs d'altres empreses	0,00	4.000,00	611,00	4.611,00	0,00	0,00	17.833,00	22,32%
<b>MARGE DE CONTRIBUCIÓ</b>	<b>0,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>689,00</b>	<b>16.689,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>62.067,00</b>	
Serveis externs	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	14.880,00	18,62%
Despeses de personal	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	3.078,35	36.940,24	46,23%
<b>EBITDA</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>11.681,65</b>	<b>-3.629,35</b>	<b>12.370,65</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>-4.318,35</b>	<b>10.246,76</b>	<b>12,82%</b>
Amortitzacions	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	939,66	1,18%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>11.603,34</b>	<b>-3.707,66</b>	<b>12.292,34</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>-4.396,66</b>	<b>9.307,11</b>	<b>11,65%</b>
Despeses financeres	222,50	220,78	219,06	217,33	215,59	213,84	2.679,71	3,35%
<b>RESULTAT ABANS IMPOSTOS</b>	<b>-4.619,16</b>	<b>11.382,56</b>	<b>-3.926,72</b>	<b>12.075,01</b>	<b>-4.612,25</b>	<b>-4.610,50</b>	<b>6.627,40</b>	<b>8,29%</b>
Tributs	138,07	138,07	138,07	138,07	138,07	138,07	1.656,85	2,07%
<b>RESULTAT</b>	<b>-4.757,23</b>	<b>11.244,49</b>	<b>-4.064,79</b>	<b>11.936,94</b>	<b>-4.750,32</b>	<b>-4.748,57</b>	<b>4.970,55</b>	<b>6,22%</b>

## Previsió de tresoreria per mesos

PRIMER EXERCICI	MESOS												TOTAL
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	
<b>COBRAMENTS</b>													
Ingressos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.300,00	0,00	0,00	1.300,00	20.000,00	0,00	22.600,00
IVA COBRAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	208,00	0,00	0,00	208,00	3.200,00	0,00	3.616,00
Finançament	8.195,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.195,00
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>8.195,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.508,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.508,00</b>	<b>23.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>34.411,00</b>

<b>PAGAMENTS</b>													
Treballs d'altres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	611,00	0,00	0,00	611,00	4.000,00	0,00	5.222,00
Serveis externs	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	1.232,00	14.784,00
Lloguers	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	5.904,00
Reparacions	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicitat	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Subministraments	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
Despeses diverses	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00
<b>Despeses de personal</b>	<b>2.151,50</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>32.878,39</b>
Retribucions (net)	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	25.818,00
Treballadors (personal)	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	10.518,00
Promotors	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	15.300,00
Seguretat Social	0,00	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	7.060,39
Empresa (personal)	0,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.630,00
Treballadors (personal)	0,00	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	698,50
Promotors	0,00	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	2.731,89
<b>Hisenda Pública</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.537,00</b>
Retencions IRPF	0,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	3.537,00
<b>Inversions</b>	<b>7.443,28</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.443,28</b>
Despeses financeres (interessos)	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	3.025,00
Devolució préstec	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA PAGAT	966,12	214,40	214,40	214,40	214,40	214,40	312,16	214,40	214,40	312,16	854,40	214,40	4.160,04
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>12.044,98</b>	<b>4.491,84</b>	<b>4.491,84</b>	<b>5.670,84</b>	<b>4.491,84</b>	<b>4.491,84</b>	<b>6.379,60</b>	<b>4.491,84</b>	<b>4.491,84</b>	<b>6.379,60</b>	<b>9.131,84</b>	<b>4.491,84</b>	<b>71.049,71</b>

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>66.805,00</b>	<b>62.955,02</b>	<b>58.463,18</b>	<b>53.971,34</b>	<b>48.300,51</b>	<b>43.808,67</b>	<b>39.316,83</b>	<b>34.445,24</b>	<b>29.953,40</b>	<b>25.461,56</b>	<b>20.589,97</b>	<b>34.658,13</b>	<b>66.805,00</b>
<b>COBRAMENTS - PAGAMENTS</b>	<b>-3.849,98</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-5.670,84</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-4.871,60</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-4.871,60</b>	<b>14.068,16</b>	<b>-4.491,84</b>	<b>-36.638,71</b>
<b>LIQUIDACIÓ IVA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>62.955,02</b>	<b>58.463,18</b>	<b>53.971,34</b>	<b>48.300,51</b>	<b>43.808,67</b>	<b>39.316,83</b>	<b>34.445,24</b>	<b>29.953,40</b>	<b>25.461,56</b>	<b>20.589,97</b>	<b>34.658,13</b>	<b>30.166,29</b>	<b>30.166,29</b>

SEGON EXERCICI	MESOS												TOTAL
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	
<b>COBRAMENTS</b>													
Ingressos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	1.300,00	0,00	0,00	16.000,00	20.000,00	1.300,00	58.600,00
IVA COBRAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.200,00	208,00	0,00	0,00	2.560,00	3.200,00	208,00	9.376,00
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>23.200,00</b>	<b>1.508,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18.560,00</b>	<b>23.200,00</b>	<b>1.508,00</b>	<b>67.976,00</b>
<b>PAGAMENTS</b>													
Treballs d'altres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	611,00	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	611,00	13.222,00
Serveis externs	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	13.584,00
Lloguers	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	5.904,00
Reparacions	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicitat	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Subministraments	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
Despeses diverses	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00
<b>Despeses de personal</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>33.520,24</b>
Retribucions (net)	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	25.818,00
Treballadors (personal)	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	10.518,00
Promotors	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	15.300,00
Seguretat Social	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	7.702,24
Empresa (personal)	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00
Treballadors (personal)	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	762,00
Promotors	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	2.980,24
<b>Hisenda Pública</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.716,00</b>
Retencions IRPF	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	4.716,00
<b>Inversions</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Despeses financeres (interessos)	252,08	250,50	248,92	247,32	245,72	244,11	242,49	240,87	239,24	237,60	235,95	234,30	2.919,08
Devolució préstec	344,81	346,39	347,98	349,57	351,18	352,79	354,40	356,03	357,66	359,30	360,95	362,60	4.243,65
IVA PAGAT	198,40	198,40	198,40	198,40	198,40	838,40	296,16	198,40	198,40	838,40	838,40	296,16	4.496,32
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>5.899,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>5.899,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>9.360,65</b>	<b>6.608,41</b>	<b>4.720,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>10.539,65</b>	<b>9.360,65</b>	<b>5.429,41</b>	<b>76.701,29</b>
<b>SALDO INICIAL</b>													
SALDO INICIAL	30.166,29	24.266,65	19.546,00	14.825,35	8.925,70	4.205,06	18.044,41	12.008,20	7.287,56	2.566,91	9.262,46	23.101,81	30.166,29
<b>COBRAMENTS-PAGAMENTS</b>	<b>-5.899,65</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>-5.899,65</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>13.839,35</b>	<b>-5.100,41</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>8.020,35</b>	<b>13.839,35</b>	<b>-3.921,41</b>	<b>-8.725,29</b>
<b>LIQUIDACIÓ IVA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>935,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.324,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.260,60</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>24.266,65</b>	<b>19.546,00</b>	<b>14.825,35</b>	<b>8.925,70</b>	<b>4.205,06</b>	<b>18.044,41</b>	<b>12.008,20</b>	<b>7.287,56</b>	<b>2.566,91</b>	<b>9.262,46</b>	<b>23.101,81</b>	<b>19.180,41</b>	<b>19.180,41</b>



TERCER EXERCICI	MESOS												TOTAL
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	
<b>COBRAMENTS</b>													
Ingressos	0,00	0,00	15.600,00	0,00	17.894,00	0,00	3.806,00	0,00	15.600,00	1.014,00	21.014,00	286,00	75.214,00
IVA COBRAT	0,00	0,00	2.496,00	0,00	2.863,04	0,00	608,96	0,00	2.496,00	162,24	3.362,24	45,76	12.034,24
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18.096,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20.757,04</b>	<b>0,00</b>	<b>4.414,96</b>	<b>0,00</b>	<b>18.096,00</b>	<b>1.176,24</b>	<b>24.376,24</b>	<b>331,76</b>	<b>87.248,24</b>

<b>PAGAMENTS</b>													
Compres i treballs d'altres	0,00	0,00	4.000,00	0,00	4.611,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	611,00	4.611,00	0,00	17.833,00
Serveis externs	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	1.132,00	13.584,00
Lloguers	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	492,00	5.904,00
Reparacions	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicitat	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Subministraments	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
Despeses diverses	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00
<b>Despeses de personal</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>2.793,35</b>	<b>33.520,24</b>
Retribucions (net)	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	2.151,50	25.818,00
Treballadors (personal)	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	876,50	10.518,00
Promotors	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	15.300,00
Seguretat Social	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	641,85	7.702,24
Empresa (personal)	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00
Treballadors (personal)	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	63,50	762,00
Promotors	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	248,35	2.980,24
<b>Hisenda Pública</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.179,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.716,00</b>
Retencions IRPF	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	1.179,00	0,00	0,00	4.716,00
<b>Inversions</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Despeses financeres (interessos)	232,63	230,96	229,29	227,60	225,91	224,21	222,50	220,78	219,06	217,33	215,59	213,84	2.679,71
Devolució préstec	364,26	365,93	367,61	369,29	370,99	372,69	374,39	376,11	377,83	379,57	381,31	383,05	4.483,03
IVA PAGAT	198,40	198,40	838,40	198,40	936,16	198,40	198,40	198,40	838,40	296,16	936,16	198,40	5.234,08
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>5.899,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>9.360,65</b>	<b>5.899,65</b>	<b>10.069,41</b>	<b>4.720,65</b>	<b>5.899,65</b>	<b>4.720,65</b>	<b>9.360,65</b>	<b>6.608,41</b>	<b>10.069,41</b>	<b>4.720,65</b>	<b>82.050,05</b>

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>19.180,41</b>	<b>11.205,72</b>	<b>6.485,07</b>	<b>15.220,42</b>	<b>7.355,98</b>	<b>18.043,61</b>	<b>13.322,96</b>	<b>10.403,23</b>	<b>5.682,58</b>	<b>14.417,94</b>	<b>6.910,73</b>	<b>21.217,56</b>	<b>19.180,41</b>
<b>COBRAMENTS - PAGAMENTS</b>	<b>-5.899,65</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>8.735,35</b>	<b>-5.899,65</b>	<b>10.687,63</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>-1.484,69</b>	<b>-4.720,65</b>	<b>8.735,35</b>	<b>-5.432,17</b>	<b>14.306,83</b>	<b>-4.388,89</b>	<b>5.198,19</b>
<b>LIQUIDACIÓN IVA</b>	<b>2.075,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.964,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.435,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.075,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.549,92</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>11.205,72</b>	<b>6.485,07</b>	<b>15.220,42</b>	<b>7.355,98</b>	<b>18.043,61</b>	<b>13.322,96</b>	<b>10.403,23</b>	<b>5.682,58</b>	<b>14.417,94</b>	<b>6.910,73</b>	<b>21.217,56</b>	<b>16.828,67</b>	<b>16.828,67</b>

## Previsió de tresoreria anual

	PRIMER EXERCICI	SEGON EXERCICI	TERCER EXERCICI
<b>COBRAMENTS</b>			
Ingressos	22.600,00	58.600,00	75.214,00
IVA COBRAT	3.616,00	9.376,00	12.034,24
Finançament	8.195,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>34.411,00</b>	<b>67.976,00</b>	<b>87.248,24</b>

<b>PAGAMENTS</b>			
Compres i treballs d'altres	5.222,00	13.222,00	17.833,00
Serveis externs	14.784,00	13.584,00	13.584,00
Lloguers	5.904,00	5.904,00	5.904,00
Reparacions	360,00	360,00	360,00
Publicitat	2.400,00	1.200,00	1.200,00
Subministraments	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Despeses diversos	3.840,00	3.840,00	3.840,00
<b>Despeses de personal</b>	<b>32.878,39</b>	<b>33.520,24</b>	<b>33.520,24</b>
Retribucions (net)	25.818,00	25.818,00	25.818,00
Seguretat Social	7.060,39	7.702,24	7.702,24
<b>Hisenda Pública</b>	<b>3.537,00</b>	<b>4.716,00</b>	<b>4.716,00</b>
Retencions IRPF	3.537,00	4.716,00	4.716,00
<b>Inversions</b>	<b>7.443,28</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Despeses financeres (interessos)</b>	<b>3.025,00</b>	<b>2.919,08</b>	<b>2.679,71</b>
<b>Devolució préstecs</b>	<b>0,00</b>	<b>4.243,65</b>	<b>4.483,03</b>
IVA PAGAT	4.160,04	4.496,32	5.234,08
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>71.049,71</b>	<b>76.701,29</b>	<b>82.050,05</b>

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>66.805,00</b>	<b>30.166,29</b>	<b>19.180,41</b>
<b>COBRAMENTS – PAGAMENTS*</b>	<b>-36.638,71</b>	<b>-8.725,29</b>	<b>5.198,19</b>
<b>LIQUIDACIÓ IVA</b>	0,00	2.260,60	7.549,92
<b>SALDO FINAL **</b>	<b>30.166,29</b>	<b>19.180,41</b>	<b>16.828,67</b>

\*Com es pot observar, es preveu que els cobraments superin els pagaments en el tercer exercici.

\*\*Tot i que a partir del tercer exercici es superi el punt d'equilibri, es preveu un saldo final suficient per assegurar la liquiditat de l'empresa durant el següent exercici.

## Anàlisi de les dades

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
FONS DE MANIOBRA	24.645,84	10.801,49	11.975,79
COEFICIENT DE LIQUIDITAT	5,06	2,29	2,16
ACID-TEST	5,06	2,29	2,16
RENDIBILITAT DELS INGRESSOS	-179,43%	-17,58%	6,22%
ROTACIÓ DELS ACTIUS	0,62	2,46	3,08
COST LABORAL / COST TOTAL	58,49%	53,61%	49,30%
COST FINANCER / COST TOTAL	4,79%	4,24%	3,58%

La liquiditat de l'empresa és molt elevada. Es vol mantenir d'aquesta manera ja que la previsió de vendes és poc precisa i la venda d'un servei significa un ingrés puntual elevat que varia considerablement les previsions de tresoreria. Si aquests serveis no es donen de la manera prevista, podrien suposar problemes de liquiditat que obligarien a la petició de crèdits puntuals.

D'altra banda, cal destacar com la rendibilitat dels ingressos, tot i ser molt negativa el primer any, augmenta considerablement fins a ser positiva en el tercer exercici. Això permet preveure de forma intuïtiva que aquesta rendibilitat augmentarà en els següents exercicis mentre augmenti l'activitat de l'empresa i fins a estabilitzar-se.

## 4. Anàlisi DAFO

Aquesta anàlisi DAFO té l'objectiu de visibilitzar de forma esquemàtica, les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de CooVisual per tal de poder-les valorar en un conjunt.

<p><b>Debilitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La promotora i directora de l'empresa és molt jove i amb poca experiència, fet que pot provocar desconfiança en alguns clients potencials.</li> <li>- L'alta especialització de l'empresa limita considerablement el volum de clients potencials.</li> <li>- El treball amb professionals externs implica uns costos variables més elevats, a la vegada que la voluntat de formació d'equips específics per a cada projecte, dificulta la gestió i dinàmica de l'empresa.</li> <li>- Les dificultats d'accés i comunicació amb els clients potencials seran una de les majors debilitats dels primers anys d'activitat.</li> </ul>	<p><b>Fortaleces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CooVisual es basa en la col·laboració amb professionals externs, fet que proporciona l'experiència, especialització i flexibilitat necessàries per oferir un servei de qualitat i compensant en escriu la inexperiència de la promotora.</li> <li>- Aquest tipus de contractació també estalvia considerables costos fixes.</li> <li>- L'alta especialització de l'empresa permet assolir uns alts nivells de qualitat i innovació inexistents en la competència.</li> <li>- El posicionament de l'empresa respecte la resta d'agents del sector, amb una relació de responsabilitat i col·laboració, la col·loquen en una posició molt avantatjosa per assolir els seus objectius.</li> <li>- CooVisual durà a terme una sòlida campanya comunicativa tant general com personalitzada i una atenció al client excel·lent.</li> </ul>
<p><b>Amenaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La situació econòmica actual implica la dràstica reducció de pressupostos en RSC de les empreses així com de la seva voluntat d'experimentació en nous camps.</li> <li>- La tendència actual de la RSC pot afectar negativament l'interès de les empreses per les arts visuals contemporànies si aquestes no es perfilen com una activitat d'alt valor afegit tant aptes com altres sector culturals com socials i mediambientals.</li> <li>- Les administracions públiques espanyoles no estan mostrant prou interès en incentivar la relació entre art i empresa, la manca de beneficis fiscals per a les empreses, n'és una mostra.</li> <li>- La manca de tradició en aquest sector, dificulta la tasca a desenvolupar, ja que CooVisual es mourà en territoris encara per explorar i amb pocs referents dels que aprendre.</li> </ul>	<p><b>Oportunitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La situació econòmica actual provoca la necessitat de maximitzar l'eficiència de les accions de les empreses, a la vegada que propicia la renovació i innovació en el sector.</li> <li>- La relació entre art i empresa que proposa CooVisual es troba en un moment d'emergència en els països i empreses referents per a Espanya.</li> <li>- Els agents del sector de les arts visuals contemporànies així com les organitzacions d'incentivació de la RSC o les cambres empresarials, que tenen cada vegada més pes, són conscients de les mancances del sector i articulen demandes a l'administració pública amb regularitat.</li> <li>- La manca de tradició del sector i d'agents especialitzats pot oferir, a llarg termini, la oportunitat de situar CooVisual com a referent.</li> </ul>

# Conclusions

Les conclusions extretes del conjunt del projecte són les següents:

- El mercat de les arts visuals contemporànies, desequilibrat i dependent de les administracions públiques, necessita la incentivació del consum de les empreses, un dels seus consumidors principals.
- La forma més beneficiosa de consum d'arts visuals per part de les empreses és una relació professional complexa i profunda, basada no només en la compra d'obra o en el patrocini d'activitats de tercers, sinó en actuacions que poden repercutir directament en la dinàmica de l'empresa i en el seu entorn. Aquest tipus de relació té un gran valor afegit i beneficis per a tots els agents implicats.
- La relació entre arts visuals contemporànies i empresa a l'estat espanyol és poc profunda i superficial degut a la manca de tradició, el desconeixement del potencial d'aquesta, la manca de beneficis fiscals, les dificultats de gestió de certes activitats i la manca d'experts o agents especialitzats.
- Malgrat aquesta situació actual, la relació entre arts visuals i empresa es pot desenvolupar i incentivar.
- Aquesta incentivació no s'està duent a terme des de les administracions públiques que no mostren interès en el sector, però és una demanda dels agents de les arts visuals i de les organitzacions privades d'incentivació de la RSC o del mecenatge.
- Malgrat la no actuació de l'administració pública i davant la manca d'agents que vehiculin i facilitin la relació entre art i empresa, una empresa de consultoria especialitzada té mercat per actuar i pot incidir positivament sobre algunes de les barreres a superar.
- El pla d'empresa de CooVisual demostra que l'empresa és viable tot i que haurà d'afrontar forces dificultats derivades del context però també de les pròpies característiques i estructura interna.

# Valoració

Pel que fa al procés de treball dut a terme, valoro força positivament un camí que ha estat més complex i llarg d'allò esperat inicialment. Han estat necessaris varis canvis de perspectiva per arribar a bordar amb coherència el plantejament del projecte i, tot i la complicació que això ha suposat, el resultat final ha estat més positiu gràcies a aquests canvis.

El procés de desenvolupament d'aquest projecte s'ha vist afectat negativament per la manca d'indicadors i de fonts secundàries d'informació. L'accés a fonts primàries també ha estat limitat i, per tant, l'anàlisi de la relació entre arts visuals i empresa és menys concret del que hauria estat convenient. He tingut dificultats específiques en l'anàlisi del client potencial per la manca de fonts secundàries i de dades de les empreses des del prisma que convenia i per la impossibilitat temporal i material de desenvolupar un estudi de mercat de tal magnitud.

De manera global, i entenent-lo dins del marc del Màster, el projecte m'ha estat molt profitós. Personalment es tractava d'un projecte ambiciós en relació a la meva experiència i coneixements que m'ha obligat a un esforç considerable i que he pogut desenvolupar gràcies al context acadèmic en què s'ha emmarcat i a les aportacions del tutor del projecte que han pogut compensar les meves mancances. L'elaboració d'un pla d'empresa ha estat, doncs, un repte degut al meu desconeixement en la matèria, de forma que l'aprenentatge obtingut ha estat molt elevat. Considero, a més a més, que aquest projecte m'ha permès aplicar molts dels coneixements obtinguts en el transcurs del màster i sobre els que no havia tingut experiències prèvies, permetent-me afermar-los.

Per altra banda, és aquesta mateixa falta d'experiència la que em du a la decisió de no tirar endavant aquest projecte tot i l'estudiada viabilitat de l'empresa. El projecte queda, en tot cas, congelat de cara a una possible revisió i actualització futura, on potser es podrà dur a terme amb més seguretat i rigor quan hagi assolit més coneixements i experiència en el camp i quan pugui desenvolupar amb més detall i amb dades més específiques el pla d'empresa.

# Bibliografía

AAVV, *Jornada hacia una nueva fiscalidad del Mecenazgo*. AEDME, 2007

ARTIMETRIA, *La situació dels artistes visuals a Catalunya*. Barcelona, 2002.

ARTIMETRIA y URBMEDIA. *La dimensión económica de las artes visuales en España*. AAVC, 2006

Arts & Business; *The maecenas initiative: A review of charitable giving vehicles and their use in the US and Canada*. 2004

Arts & Bussines. *Private support for the arts, survey*, 2003.

BONET, Lluís (direcció). *Llibre Blanc de les Indústries Culturals de Catalunya*. ICIC, Generalitat de Catalunya, 2003.

CLOTAS, Pere. *El patrocini empresarial*. LID, Barcelona, 2008.

Comisión Europea, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001

CUESTA, Amanda ed. *Capital!* Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2006.

Foro de expertos en RSC, *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad social de las empresas*, 2007.

GOMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2004.

RABANAL, Marc. *El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa* Ed. AEDME, 2005

RABANAL, Marc. *La Responsabilidad Social Corporativa y el Sector Cultural: Retos y desafíos para un renovado entorno*. AEDME, 2007.

UAAV, *Cuatro propuestas de la UAAV de reforma de la Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General*, 2002.

UAAV, *Balance y propuestas de la comunidad artística para una política estatal de las artes visuales*, 2004.

## **Llibres i webs de referència sobre creació d'empreses**

Barcelona Activa

[www.barcelonactiva.cat](http://www.barcelonactiva.cat)

BERTRÁN, Josep, *El Plan de empresa : metodología para su elaboración*, Escuela de Administración de Empresas, 2003

GONZÁLEZ, Francisco José, *Creación de empresas : guía del emprendedor*, Pirámide, 2006

MAQUEDA LAFUENTE, Francisco Javier, *Marketing estratégico para empresas de servicios*, Díaz de Santos, 1995

## **Pàgines web de referència**

ADMICAL

[www.admical.org](http://www.admical.org)

AEDME

[www.aedme.org](http://www.aedme.org)

Arts & Business

[www.aandb.org.uk](http://www.aandb.org.uk)

CEREC

<http://195.167.181.214/render.aspx?siteID=1&navIDs=1>

CIDA

[www.cida.org](http://www.cida.org)

NESTA

[www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

Observatorio de la RSC

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

Tillt

[www.tillt.se](http://www.tillt.se)

Disonancias

[www.disonancias.com](http://www.disonancias.com)

Artsactive

[www.artsactive.net](http://www.artsactive.net)

Interact

<http://www.interact.mmu.ac.uk/>



## **ANNEX**

### **Entrevista amb Pere Clotas**

L'interès d'aquesta entrevista rau en la gran experiència de Pere Clotas en patrocini i mecenatge, el seu pas com a director del programa de patrocini de l'Agència de Patrocini i Mecenatge de la Generalitat de Catalunya i en conseqüència el seu coneixement del punt de vista de l'Administració Pública envers el tema.

### **Art jove i PIMES**

Davant la pregunta sobre si la relació entre col·leccionisme empresarial i gran empresa és insalvable i de si per tant es tracta d'una activitat de mecenatge fora de l'abast de les PIMES, Clotas respon que probablement es pot incentivar un tipus de col·leccionisme de poc risc, valor econòmic reduït i amb alt recorregut a l'alça que les mitjanes empreses podrien estar interessades en dur a terme. L'assessorament sobre la compra d'art emergent o d'obres d'artistes joves es pot fer sobre uns criteris objectius que poden garantir tant la inversió econòmica com fins i tot el lucre d'aquesta inversió a partir de l'anàlisi de la situació actual de tals artistes, el seu reconeixement per part de crítics i comissaris, etc.

### **Beneficis buscats i percepció de valor**

Pere Clotas es mostra d'acord amb la idea de que en l'actualitat i a l'estat espanyol, el patrocini i el mecenatge en arts visuals vol lligar la imatge de la empresa als conceptes de qualitat, creativitat i elit, mentre que no té en compte les vessants més socials de les arts visuals. Considera que hi ha camí per recórrer doncs en relació a una visió més social de les arts visuals, ja sigui a través del seu ús per a la formació, la visibilització de problemàtiques i col·lectius invisibilitzats, o la creixent involucració i col·laboració de diferents estrats de la societat en la producció de molts artistes. Es pot buscar, doncs, un canvi en l'actitud empresarial envers els beneficis que les arts visuals els poden aportar, a ells i a la societat.

### **RSC**

Pere Clotas afirma que es fa una lectura força restringida de la RSC que porta a una limitació de l'àmbit d'acció de la majoria d'empreses. Gran part de la RSC es dirigeix a la pròpia empresa des d'un punt de vista intern. Això és responsabilitat legal i mediambiental, envers els empleats, comunicació interna, etc. Bona part dels esforços i recursos que anys enrere les empreses dirigien a accions de patrocini i mecenatge, en el nou marc de la RSC, queden absorbits per aquestes accions

internes que, per altra banda, són força més econòmiques. De les accions dirigides a tercers, això és a l'exterior, a la societat on s'emmarca l'empresa, de finalitats més o menys filantròpiques, cada vegada n'hi ha menys destinades a l'àmbit cultural, i més al social i mediambiental. En el nou marc de la RSC hi ha una tendència a considerar de més rellevància, urgència i eficiència comunicativa, altres àmbits fent que proporcionalment la cultura perdi el protagonisme que havia tingut fins ara en les accions de patrocini i mecenatge. Considera, doncs, que els recursos en cultura s'han redistribuït entre altres sectors d'interès.

### **Dicotomia públic/privat**

Pere Clotas constata la distància que hi ha d'haver entre un servei d'assessorament o de gestoria i la necessitat de demanda que té el mercat de les arts visuals a Espanya. Aquesta necessitat de demanda i per tant la seva incentivació és una activitat essencial que ha de ser duta a terme a través de col·laboracions amb entitats sense finalitat de lucre com podria ser AEDME o associacions d'artistes i galeristes i amb el suport del sector públic a través dels seus òrgans i entitats autònomes lligades tant a la cultura com a la empresa.

### **Consciència de l'Administració Pública**

Esmentat el dubte de si l'Administració Pública és conscient de la falta i per tant necessitat d'incentius i accions per a enfortir el mercat de les arts visuals i en concret la inversió de les empreses en el sector, Clotas afirma que és així. És a dir, des del sector públic hi ha la consciència d'aquestes necessitats en gran mesura perquè els col·lectius implicats com artistes i galeristes fan una gran labor de denúncia i demanda.

### **Previabilitat**

Tot i que està d'acord amb les premses establertes com a hipòtesi sobre el sector, posa sobre la taula el dubte de si és viable una empresa en excés especialitzada en les arts visuals o si bé hauria d'obrir el seu camp d'actuació a altres arts com la música, la dansa, etc.

## **Entrevista amb Emilio Álvarez**

Emilio Álvarez és director de la Galeria dels Àngels de Barcelona i vicepresident de l'associació de galeries d'art contemporani Art Barcelona, fundada el 1990.

### **El col·leccionisme empresarial**

Segons Álvarez, les empreses encara compren sobretot amb una intenció decorativa, amb obres que van destinades als despatxos dels directius o bé a regals a clients especials. Moltes els objectius les col·leccions d'empreses es deuen a una conjugació entre inversió econòmica i desgravació fiscal.

Per altra banda, aquelles empreses que constitueixen col·leccions com a activitat de mecenatge tenen, segons Emilio Álvarez, una defecte molt greu en comú, que és respondre als gustos personals del director de l'empresa o responsable de torn enlloc de a una visió estratègica i conceptual que relacionin la qualitat de les obres amb els objectius de l'empresa. Així doncs, els responsables de la compra d'obra per les col·leccions no es deixen aconsellar per els galeristes, i molt pocs tenen un equip assessor professional o bé busquen assessorament extern.

Álvarez parla de la col·lecció de Volart com a alguns dels millors exemples de col·leccions privades o empresarials per insistir en que els millors casos queden encara molt lluny del col·leccionisme de qualitat d'altres països veïns.

### **Relació entre art i empresa**

Álvarez es mostra força pessimista en quant a la relació entre art i empresa a Espanya, que considera inexistent, i posa com a ideal el cas dels EEUU.

### **Manca de tradició i avantatges fiscals**

El primer obstacle que descriu Emilio Álvarez que explica la manca de col·leccionisme empresarial són la manca d'avantatges fiscals. De totes formes, coincidim amb què els avantatges fiscals poden influir en la quantitat i valor econòmic de les obres adquirides, però no en la qualitat i coherència de les col·leccions o en una relació més complexa entre art i empresa. Aquestes altres característiques van lligades segons Álvarez a una manca absoluta de tradició de col·leccionisme i en concret de col·leccionisme empresarial a l'estat espanyol

### **Reclamacions des de l'associació**

Per part de l'associació Art Barcelona, només es reclama l'ampliació dels avantatges fiscals i la reducció de l'IVA que en l'actualitat és el de bé de luxe.

### **Necessitats dels galeristes i dels artistes per ser competitiu**

Parlem de les necessitats de les galeries i dels artistes per a ser competitiu en la seva feina. Pel que fa als artistes, la competitivitat depèn de la seva capacitat de producció que a Espanya és molt inferior a altres països degut als baixos pressupostos amb que han de treballar. Pel que fa a la competitivitat de les galeries Álvarez comenta, que es basa en els seus clients. Les dificultats de les galeries espanyoles, doncs, tenen una relació directa amb la manca de clients i la manca de clients amb gran poder adquisitiu ja que els impedeixen créixer. Això implica que quan les obres d'un dels artistes de la galeria augmenten considerablement el seu valor, els seus clients habituals no poden comprar-les i alguna galeria internacional acaba absorbint l'artista. En general, doncs els galeristes espanyols tenen una manca important de clients i sobretot de clients que busquin obres d'alt valor econòmic, ja que aquests acostumen a invertir els diners en els grans clàssics de la història de l'art.

## **Societat Limitada**

### Característiques:

- El capital social està integrat per la/les aportacions del/s soci/s i/o de la/les socia/es dividida/es en participacions, acumulables i indivisibles, que no poden incorporar-se a títols negociables ni denominar-se accions. Les aportacions només poden ser de diner o de béns valorats econòmicament.
- Si es constitueix amb un soci (societat limitada unipersonal) s'haurà de fer constar aquesta circumstància en el Registre Mercantil i en tota la documentació de l'empresa (factures, correspondència, etc.).
- El capital social mínim és de 3.005 € i ha d'estar totalment subscrit i desemborsat en el moment de la constitució de la societat.
- És una societat de caràcter mercantil amb el capital dividit en participacions iguals, acumulables i indivisibles, que no poden denominar-se accions.
- Les participacions són nominals i no es poden transmetre lliurement, donat que els altres socis tenen el dret preferent d'adquisició.

### Avantatges

- No hi ha nombre de socis mínim per constituir-la. Pot ser, per tant, una societat limitada unipersonal.
  - S'ha de fer constar en tots els documents el caràcter unipersonal d'aquesta.
  - El soci o socia únic/a ha de consignar acta de totes les decisions que prengui.
  - Els contractes entre el soci o socia i la societat s'han de fer per escrit, en llibre legalitzat per aquest fi, a més que es sotmeten a una regulació específica.
- La responsabilitat dels socis es limita al capital aportat.
- El capital mínim és menor que el de la SA, així com les obligacions de caràcter administratiu.
- Els socis i/o socies poden controlar l'entrada de nous socis i socies, donat que les participacions són nominals i la seva transmissió no és lliure.
- No necessiten, a diferència de la SA, l'informe d'un expert independent per a la valoració de les aportacions no dineràries.

### Inconvenients

- El cost de constitució és elevat, ja que requereix d'una escriptura pública i s'ha de liquidar l'ITP i AJD (1% del capital) així com la posterior inscripció en el Registre Mercantil de la província on radiqui el domicili social.

- No s'admet com a possible participació l'aportació de treball.

### Normativa

Llei 2/1995, de 23 de març, de Societats de Responsabilitat Limitada.

### **Permisos, llicències i documentació oficial**

#### Tràmits de constitució i posada en marxa

##### 1. Certificació negativa de nom. Registre Mercantil Central.

Tràmit a realitzar a través de la pàgina web del Registre Mercantil Central [http](http://www.registrecentral.gub.es). El dret de reserva del nom caduca als 15 mesos. El certificat s'ha de renovar cada 2 mesos, si en aquest termini la societat no ha estat creada.

Cost aproximat: 26€

##### 2. Estatuts de la societat. Registre Mercantil Central.

Cost aproximat: 400€

##### 3. Certificat del dipòsit bancari per al capital. Entitat financera dipositària

##### 4. Escriptura Pública de Constitució. Notaria.

##### 5. Declaració Censal (CIF Provisional, Alta IVA. ISS ) (Model 036 o 037). AEAT

##### 6. Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentals. Departament d' Economia de la Generalitat (Direcció General de Tributs).

L'import que s'ha de liquidar és de l'1% del capital de la societat

##### 7. Inscripció de la societat al Registre Mercantil. Registre Mercantil de Barcelona.

A partir de la inscripció en el Registre Mercantil, l'empresa té capacitat d'actuació.

Cost aproximat: 180€

##### 8. Alta de l'Impost Activitats Econòmiques i obtenció del CIF definitiu. AEAT

Termini de presentació de la sol·licitud: 10 dies hàbils anteriors al inici de l'activitat.

Seràn exemptes d'aquest impost durant els dos primers anys d'exercici de la seva activitat (períodes impositius). Posteriorment, tan sols tributaran les que hagin tingut un volum de facturació, a l'últim exercici tancat i aprovat, superior a 1 milió d'euros.

##### 9. Segellat Llibres Comptabilitat. Registre Mercantil BCN

Cost aproximat: 20€

##### 10. Llicència Municipal d' Activitat o Obertura. Ajuntament de Barcelona (OAC)

Cost aproximat: 300€

##### 11. Taxa d'escombraries o exempció d'aquesta. Ajuntament

#### Tràmits laborals i seguretat social dels socis i treballadors

##### 1. Afiliació i Alta en el Règim Especial d'Autònoms dels Socis. Tresoreria Gral. de la Seg. Social.

Els socis que treballin per a la societat, amb una participació superior al 33% del capital o al 25% quan realitzin funcions de direcció o gerència, hauran de donar-se d'alta en el règim especial d'autònoms (R.E.T.A). Queden exempts de donar-se d'alta en el R.E.T.A els que tinguin una participació inferior al 25% del capital i exerceixen com administradors de la S.L amb retribució del càrrec o sense.

Els socis amb una participació majoritària a la societat, superior al 50%, quedaran exclosos del R.E.T.A, quan no sigui administrador de la societat o quan sent-ho el càrrec no estigui retribuït

Per ser menor de 30 anys i dona, la quota mensual és de 180 € al mes durant els 2 primers anys.No és necessària l'alta de l'IAE si el contracte de treball és laboral.

## 2. Inscripció de l'Empresa a la Seguretat Social. Tresoreria Gral. de la Seg. Social

S'atorga a l'empresa un codi de compte de cotització (CCC), per cada província en què tingui centre de treball. Quan es contractin treballadors se'n farà l'afiliació i l'alta en el Règim General de la Seguretat Social prèviament a l'inici de la relació laboral.

## 3. Afiliació i alta dels Treballadors al Règim General. Tresoreria Gral. de la Seg. Social

4. Alta en contingències d'accidents de treball i malaltia professional o contractació Pòlissa d'Accidents amb una Mútua Patronal.

5. Comunicació d'Obertura del Centre de Treball. Generalitat (Dep. Treball / OGE)

6. Segellat dels Contractes de Treball. Generalitat (OTG)

7. Segellat dels Llibres de Matrícula i Visites. Ministeri de Treball i Assumptes Socials

Cost aproximat: 19€

Alguns treballadors es contractaran mitjançant contracte laboral i d'altres, per contracte mercantil.

## **Obligacions fiscals**

### 1. Impost sobre Societats (IS)

Des de l'1 de gener de 2008, el tipus general de gravamen és del 30 %, però les societats de dimensió reduïda (pimes amb xifra de negocis neta inferior a 8.000.000 euros en l'exercici immediatament anterior) poden aplicar un tipus de gravamen del 25% sobre els primers 120.202,41€ de benefici, i del 30 % sobre l'excés.

- Retencions de l'IS: Les societats limitades emeten les seves factures sense retenció, però hi ha determinats rendiments satisfets per a les empreses que obligatòriament estan subjectes a retenció, com ara el sou satisfet als treballadors, l'import pagat als professionals o bé en cas d'arrendament d'un local

- Pagaments a compte de l'IS: Les societats limitades han de realitzar durant l'exercici corrent tres pagaments fraccionats. El pagament fraccionat varia segons si l'empresa té una



facturació inferior o superior a 6 milions d'euros.(Real Decret Legislatiu 4/2004, de 5 de març)

## 2. Comptabilitat

Segons l'article 25 del Codi de Comerç, els llibres obligatoris són els següents:

- Llibre diari.
- Llibre d'inventaris i de comptes anuals (inclou el balanç)
- Llibre registre de contractes entre el soci únic i la societat (només societats unipersonals).

És obligatori legalitzar els llibres en el Registre Mercantil.

## 3. IVA

Els empresaris o professionals són subjectes passius de l'IVA, impost de naturalesa indirecta que recau sobre el consum i grava les entregues de béns i les prestacions de serveis.

Llibres registre que estableix la normativa de l'IVA pel règim ordinari:

- Llibre registre de factures emeses.
- Llibre registre de factures rebudes.
- Llibre registre de béns d'inversió (en alguns casos).
- Llibre registre de determinades operacions intracomunitàries.

Els llibres no s'han de legalitzar.

Les societats de responsabilitat limitada estan obligades a efectuar declaracions periòdiques de l'IVA. Segons si la seva facturació es inferior o superior a 6 milions d'euros, presenten i ingressen l'IVA trimestralment (inferior) o mensualment (superior). S'ha de presentar un resum anual d'IVA a nivell informatiu, amb la darrera declaració.

Per deduir les quotes suportades abans de l'inici de l'activitat (alta IAE) s'ha de presentar a l'AEAT, la Declaració Prèvia a l'inici de l'activitat (en el cas de les societats, al sol·licitar el CIF Provisional, segons l'Art. 111 i ss. de la Llei de l'IVA).