



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA  
Y GESTIÓN CULTURAL

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

“BURBOX: ESTUDIO DE LA AUTONOMÍA Y VIABILIDAD DE  
UN ESPACIO CULTURAL Y ARTÍSTICO EN BURGOS.”

BEATRIZ MAESTRO ÁLVAREZ

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
VALLADOLID, JULIO 2013

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA  
Y GESTIÓN CULTURAL

CURSO ACADÉMICO 2012/2013

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

“BURBOX: ESTUDIO DE LA AUTONOMÍA Y VIABILIDAD DE  
UN ESPACIO CULTURAL Y ARTÍSTICO EN BURGOS.”

Trabajo presentado por:

BEATRIZ MAESTRO ÁLVAREZ

Tutora:

Carmen Camarero Izquierdo

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
VALLADOLID, JULIO 2013

# BURBOX: ESTUDIO DE LA AUTONOMÍA Y VIABILIDAD DE UN ESPACIO CULTURAL Y ARTÍSTICO EN BURGOS.

Palabras clave: desarrollo estratégico, bienestar social, innovación, competitividad y viabilidad económica.

Key words: strategic development, social prosperity, innovation, competitiveness and economic viability.

La Cultura y el Arte están siendo grandes protagonistas de las políticas de desarrollo económico de las principales potencias europeas. Se ha demostrado que aunque es una estrategia que supone grandes inversiones y genera beneficios a largo plazo, éstos son valores menos volátiles, más seguros, y tiende menos hacia el lucro individual en pos de finalidades socioculturales que desarrollan al país en su conjunto.

El proveer de los recursos necesarios para que un territorio desarrolle sus capacidades creativas, de expresión e innovación dentro de un contexto tecnológico actualizado, le hace más competitivo y resolutivo frente a otros. Bien es cierto que éstos recursos han de ser estudiados y analizados para que respondan a las necesidades por un lado de los productores y creadores, de la demanda del público y finalmente de las circunstancias del mercado.

Muchos han sido los ejemplos de iniciativas culturales que no han respondido proporcionalmente al contexto donde se situaron, en muchos casos con instalaciones sobredimensionadas que ahora están desprovistas de actividades y contenidos.

Éste trabajo parte analizando el elemento base de la Cultura, con el estudio de múltiples investigaciones especializadas en espacios dedicados a dar apoyo al sector artístico productor, situados en las principales ciudades referenciales en materia de cultura dentro de España y Europa.

Tras estudiar el posible impacto social y económico, el siguiente paso es asegurar la supervivencia de la actividad, es decir, diseñar los mecanismos y estrategias que van a proporcionar la mayor autonomía y garantizar su supervivencia en el mercado.

Éstos objetivos son la clave que ha originado y dirigido la investigación de éste proyecto, y no sólo enfocado al beneficio de la entidad, sino también a la de concienciación del público sobre el valor real de la Cultura, teniendo en cuenta las dificultades que supone generar contenidos culturales y rentabilizarlos a posteriori.

En definitiva, esta investigación es un intento de demostrar los beneficios y capacidades que el Arte y la Cultura tienen sobre el territorio burgalés, considerando sus recursos y capacidades.



## I. INTRODUCCIÓN

## II. MARCO CONCEPTUAL

### I. Concepto de creación y ámbito de actividad de los centros de creación artística

- ◆ 1. Introducción al Concepto de Creación
- ◆ 2. Definición del Ámbito de Actividad

### II. Historia

- ◆ 1. Historia
- ◆ 2. Trayectoria en el ámbito español

### III. Funciones

### IV. Modelos de gestión y financiación

- ◆ 1. Modelos de Gestión
- ◆ 2. Constitución
- ◆ 3. Financiación
- ◆ 4. Proceso Fundacional
- ◆ 5. Estudio Modelo empresarial (REFERENTE)

## III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ANÁLISIS

### I. Descripción del modelo de proyecto

- ◆ 1. Orientación del centro
- ◆ 2. Constitución
- ◆ 3. Financiación

### II. Análisis del entorno

- ◆ 1. Entorno demográfico
- ◆ 2. Entorno económico
- ◆ 3. Entorno educativo
- ◆ 4. Entorno cultural
- ◆ 5. Análisis de la competencia

## IV. PLAN DE MARKETING

### I. Estrategia de segmentación

- ◆ 1. Segmentación
- ◆ 2. Segmentación de Usuarios y Funciones

## **II. Estrategia sobre productos**

- ◆ 1. Cartera de servicios de BURBOX en el **ámbito lucrativo**
- ◆ 2. Cartera de servicios de BURBOX en el **ámbito no lucrativo**
- ◆ 3. Estrategia de crecimiento
- ◆ 4. Imagen de marca

## **II. Estrategia sobre precios**

- ◆ 1. Tarifas BURBOX en el ámbito lucrativo
- ◆ 2. Tarifas BURBOX en el ámbito no lucrativo
- ◆ 3. Acciones concretas sobre precios
- ◆ 4. Acciones concretas sobre promociones

## **II. Estrategia de distribución**

- ◆ 1. Equipamiento principal
- ◆ 2. Distribución digital
- ◆ 3. Publicaciones
- ◆ 4. Salas de exposición
- ◆ 5. Alianzas con otras organizaciones

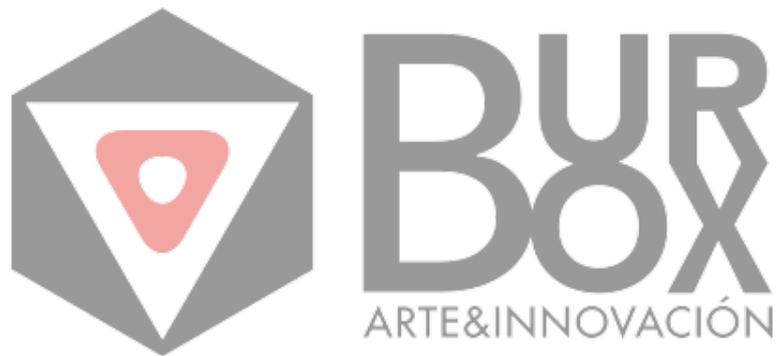
## **V. ORGANIGRAMA Y PLAN DE VIABILIDAD**

- ◆ 1. Organigrama
- ◆ 2. Estimación de la demanda
- ◆ 2. Cuota de amortización
- ◆ 3. Flujo neto de caja

## **VI. ANEXO II: Diseño de una Encuesta para Productores y Creadores.**

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

# I. INTRODUCCIÓN



## I. INTRODUCCIÓN

La razón por la que se ha puesto en marcha este proyecto responde por un lado a mi interés en el funcionamiento y desarrollo de la Cultura, y por otro a mi experiencia como artista implicada en la ciudad de Burgos, de donde procedo.

La mayoría de licenciados en Bellas Artes dan por perdido su futuro profesional al encontrar tan pocas posibilidades profesionales al finalizar su carrera. Siempre he pensado que es difícil, pero no imposible desarrollar una trayectoria laboral con unas ciertas garantías, simplemente es necesario conocer las estrategias del mercado, su entorno y la inercia que toma según las etapas que se suceden.

Con éste trabajo pretendo descubrir las dificultades que existen en éste sector dentro del entorno burgalés en concreto, y cuáles serían las posibles soluciones para cambiarlo.

Soy licenciada en Bellas Artes, y hace un año conseguimos reunirnos un grupo de once artistas de diversas disciplinas (Fotografía, artes plásticas, animación digital etc.) para fundar una asociación de artistas jóvenes : **SIO2**<sup>1</sup>.

Desde junio de 2012 hemos desarrollado varios proyectos artístico- culturales, cada cual más interesante y singular, y es nuestro carácter diferente y transformador lo que ha promovido que la Administración Pública (Ayuntamiento de Burgos) sea el primer interesado en que una iniciativa de éstas características perdure y se desarrolle, facilitándonos espacios de trabajo y contactos para el diseño de proyectos.



Fig 1,2 y 3: Proyectos llevados a cabo por la Asociación SIO2. (de izquierda a derecha: exposición en el CAB, exposición en la galería La bottega de l'Arte, y las jornadas del cómic)

<sup>1</sup> ASOCIACIÓN SIO2, Jóvenes Artistas Burgaleses [en línea] Disponible en: <http://siodosartistas.wordpress.com>  
Facebook: <https://www.facebook.com/Sio2JovenesArtistas?fref=ts>

Es éste el punto de partida que ha servido de factor motivante para investigar y descubrir qué carencias culturales existen en Burgos, y qué oportunidades se dan para poder hacer su tejido artístico y cultural más competitivo e innovador.

¿Qué respuestas busca éste estudio en base a tales interrogantes?

En primer lugar dada la situación económica que está sufriendo el país no se puede contar con el apoyo Público financiero, por lo que es un imperante buscar fórmulas organizativas o empresariales basadas en la autogestión, la **viabilidad y la rentabilidad económica** al margen de la titularidad pública.

Burgos es una ciudad con un Patrimonio Histórico Cultural muy importante a escala nacional e internacional, pero es muy tradicional en sus programaciones y contenidos con el fin de respaldar la imagen de éstos recursos (Catedral, Camino de Santiago y Atapuerca), por tanto, otro objetivo de éste proyecto es encontrar un modelo de gestión y dirección que le aporte la mayor **Autonomía y Flexibilidad** sin interferencias ni intereses externos, para así asegurar una innovación cultural real.

Es importante conocer detalladamente las **externalidades positivas** que puede aportar la implantación de un proyecto de éstas características, al difundir y promover la creación artística y la profesionalización de los agentes culturales como herramientas catalizadoras del desarrollo tanto sociocultural como económico del territorio.

Para responder a éstos objetivos el proyecto está estructurado de la siguiente manera:

Consta de una parte de Investigación, cuyo **marco conceptual** describe el concepto de la creación artística, su historia en el ámbito español, sus principales objetivos y los mecanismos de gestión y financiación de éste tipo de entidades. La segunda parte se centra en analizar la empresa OFF LIMITS ya que su autonomía y viabilidad económicas son motivaciones principales en éste proyecto.

En el siguiente bloque **descripción del proyecto y análisis** se define el perfil concreto que tomará el centro. Se abordan tanto el modelo de gestión, como su financiación y se lleva a cabo un amplio análisis de su la ciudad de Burgos, abarcando ámbitos como la demografía, la educación, el desarrollo cultural y la competencia.

Más adelante se desarrolla el núcleo del proyecto: el **plan de marketing**, donde se describen las diferentes estrategias operativas tales como la segmentación de su actividad, los productos y servicios que oferta, la distribución y la comunicación.

Finalmente, el último bloque se centra en el **organigrama** y el **estudio de viabilidad económica** de la entidad a cinco años vista para dar solidez a todas las aportaciones anteriores.

## Agradecimientos

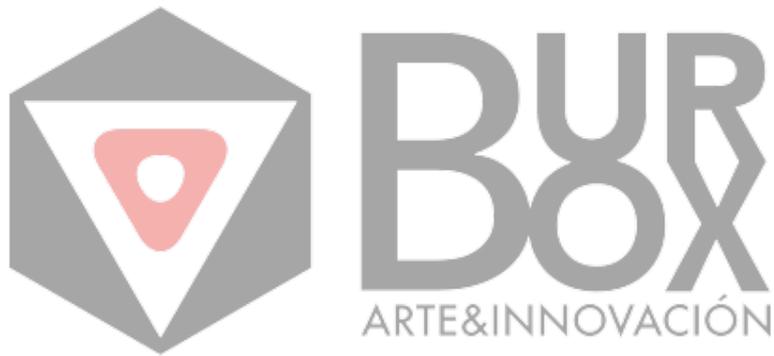
Este proyecto se ha desarrollado a través de la participación de muchas personas desde distintos ámbitos de mi entorno.

Quiero empezar agradeciendo a Carmen Camarero Izquierdo su inestimable ayuda y supervisión como tutora de este trabajo por creer en él desde el principio y a Mariano Durántez Vallejo por su colaboración en el estudio económico de la empresa, tanto desde la dimensión teórica y estratégica, como de la práctica en términos contables.

Agradecer también la valiosa aportación que Antonio Redondo Margüello ha llevado a cabo a través del diseño del logotipo de BURBOX, y la paciencia que ha tenido a lo largo de sus múltiples modificaciones.

Quiero dedicar todo el esfuerzo que me ha llevado acercar más a la realidad la idea de implantar un centro de apoyo creativo a todos los artistas de Burgos, para que llegue a suceder algún día no muy lejano. A mi familia, mis amigas Andrea y Cristina, y especialmente a Fernando de Domingo Palomares por su apoyo moral y su aportación tanto práctica como conceptual en todo el proceso.

# II. MARCO CONCEPTUAL



# I. Concepto de Creación y ámbito de actividad de los Centros de Creación Artística

## 1. Introducción al concepto de Creación y Experimentación

El Arte, dada su naturaleza dinámica, heterogénea y cambiante, diríase que se desenvuelve y constituye en un entorno “líquido”, que toma la forma de aquello en lo que se contiene; tiene la capacidad de representar y evocar emociones muy diversas, desde la fuerza más sobrecogedora, a la más delicada y tímida sensación. Ésta es la esencia de un Laboratorio creativo, es el contenedor del germen artístico, es el magma donde se suceden las mezclas, pruebas y ensayos más innovadores, experimentales y autónomos de la trayectoria artística de los individuos que en él participan. La cocina es el mero espacio, son sus ingredientes, en todas sus formas y estadios los que generan sus infinitas combinaciones.

El abordar un proyecto de éstas características es un reto difícil de acotar y definir, dadas las particularidades de cada institución tanto en lo relativo a su gestión y forma jurídica, como a los fines que persigue cada uno.

Su clasificación puede ser múltiple, ya que todas sus líneas y propósitos son híbridos y transversales, en esencia es **inclusivo** en sus fundamentos. Debido a la no concreción y el carácter experimental de los proyectos que acogen, la necesidad de **adaptación al cambio** debe ser un imperante en toda empresa de éstas características, es el pilar fundamental a partir del cual se han de programar y establecer las actividades y la dirección que tomará el espacio.

## 2. Definición del Ámbito de Actividad

El sector artístico es muy amplio y engloba una producción muy variada en todas sus disciplinas y filosofías. El diseñar una plataforma de apoyo a la Creación implica tomar una decisión importante sobre qué aspecto marcará su **identidad** y qué los contenidos acogerá su programación. Es decir, ha de establecer un RUMBO, que establezca las directrices principales sobre las que se disponga el resto de contenidos.

Tras el estudio de los diferentes Laboratorios de Producción y Creación en el contexto nacional e internacional, se han podido clasificar tres tipos de especialización :

- La especialización en torno a un **campo artístico** (ejemplo: La central del Circ en Barcelona cuya programación se estructura en torno a la especialización de las técnicas acrobáticas y circenses)
- La especialización en torno a la **concienciación y desarrollo sociocultural** del público (ejemplo: La Casa Encendida es una entidad dirigida a la ciudadanía, llevando a cabo una programación estructurada en torno a la CULTURA, la SOLIDARIDAD, el MEDIO AMBIENTE y la EDUCACIÓN).

- La especialización en torno a la investigación y la innovación (ejemplo: Centro V2 en Rotterdam se definen a sí mismos en su página Web como el “ Institute for the Unstable Media” (instituto de medios inestables o experimentales). Su actividad se centra en el desarrollo interdisciplinar entre el arte y las nuevas tecnologías en sus múltiples facetas y formatos. Todos ellos poseen propiedades comunes pero sus directrices se decantan más por una dimensión que por otra.)

Según el estudio realizado por la Asociación de Artistas Visuales de Madrid (AVAM) sobre las principales pautas a tener en cuenta a la hora de plantear un centro cultural independiente, varios centros están de acuerdo en que la definición de sus contenidos y su carácter es esencial para asegurar un cierto éxito y control sobre el mismo<sup>2</sup>.

Es cierto que uno de los aspectos descriptivos en su estructura es generar una producción multidisciplinar y transversal , pero ha de concretar y definir a su vez sus diferentes características, tanto espaciales como programáticas para posicionar su marca identitaria en el circuito.

En el caso que nos ocupa, elegir el rumbo del centro es muy importante como punto de partida, ya que las implicaciones económicas y artísticas de cada campo tienen sus particularidades, como es el ejemplo de las Artes escénicas, no sólo en su manera de producirse y distribuirse, sino sus comportamientos en el mercado (la enfermedad de los costes de Baumol no afecta de igual manera a las Artes escénicas que al cine por su carácter reproducible, por ejemplo).

---

<sup>2</sup> Artistas visuales Asociados de Madrid (AVAM), “Estudio: Implantación de un Centro de Producción Artística en Madrid”. Ayuntamiento de Madrid [en línea] Madrid (2007) (p. 45-58) [Consulta: 15 marzo 2013] Disponible: [http://www.avam.net/docs/publicaciones/estudio\\_centroproduc.pdf](http://www.avam.net/docs/publicaciones/estudio_centroproduc.pdf)

## II. Historia de los centros de Creación

### 3. Historia

Antiguamente eran las Academias, como es el ejemplo de la Academia de Bellas Artes en París (1816) o el círculo de Bellas Artes en Madrid (1880), quienes asumían el cometido de asegurar la provisión de las tendencias y dotaciones artísticas de un territorio, su clasificación era inmediata, según la disciplina que se trabajase (dibujo, escultura y pintura). Las pautas estaban definidas, y eran indispensables para asegurar el éxito del artista, el valor residía únicamente en la obra final y el acercamiento a unos cánones establecidos. Los individuos que participaban en su actividad, eran personas que conseguían su reputación a priori por altas personalidades del mundo artístico, lo que les dotaba de una alta consideración y respeto social.

Por otro lado esta esfera era hermética y elitista, lo que hizo que varios artistas con cuestionamientos e inquietudes más alternativas produjeran sus obras en las calles y suburbios de la ciudad, donde el entorno era más dinámico, comunitario y sin restricciones formales.

Hoy en día la tendencia artística es totalmente opuesta a este academicismo. La proliferación de tendencias y reflexiones al respecto han transformado completamente el panorama actual, y es desde ésta perspectiva dúctil desde donde se ha de concebir este tipo de iniciativas.

La multiplicidad de expresiones artísticas es algo muy reciente, podría decirse que es a raíz de los años 60 y culminando en la siguiente década, cuando nace esta conciencia de valor y presencia del acto creativo con los movimientos de la Contracultura Americana de la Costa Oeste<sup>3</sup> (California y Los Ángeles) tales como el arte Povera, Pop Art, Minimalismo, y muchos otros. Es desde este período, a través de la experimentación de nuevos materiales y lenguajes (performance, instalaciones, fotomontajes, etc) cuando se empiezan a formar espacios comunes donde los artistas producen e intercambian puntos de vista. La curiosidad y la variedad de experiencias hicieron de ésta etapa artística una de las más creativas y polifacéticas de la historia.

El Arte es visto desde la **experiencia**, como valor espiritual, de investigación e introspección, donde lo importante no es la obra definitiva, sino ser espectador y protagonista del proceso. El resultado material aunque muy tenido en cuenta, queda relegado a un segundo plano, es **la idea la que prima sobre la técnica**, el **mensaje** a fin de cuentas.

Es en este contexto, donde la proliferación de tendencias y discursos dificulta la categorización del arte mitificado, como se había concebido anteriormente.

Ésta **tendencia filosófico - artística** ha marcado la relevancia y desarrollo de los Centros dedicados a la Producción Artística, ya que la comunidad artística y la experimentación son claves para generar un producto artístico con mayores garantías de calidad, influyendo en la cultura y desarrollo socioeconómico del territorio donde se inscribe.

---

<sup>3</sup> Para más información al respecto léase:  
Crow, Thomas. *El esplendor de los sesenta*. Madrid (1996). Edición Akal.

#### 4. Trayectoria en el Ámbito Español

La trayectoria de los Centros o Laboratorios de creación en España es una tendencia relativamente reciente y se sucede principalmente en la última década del siglo XX, continuando hasta nuestros días, con proyectos tan recientes o en fase de desarrollo como FABRA I COATS (2007).

A raíz del análisis y búsqueda de los diversos centros de creación españoles, y gracias a los datos aportados por el estudio “*Directorio de Fábricas de la Creación en la Unión Europea*”, se ha podido elaborar una tabla donde se puede observar su titularidad y trayectoria ordenada de manera cronológica y territorial con el fin de observar con perspectiva su incidencia en el país<sup>4</sup>:

<u>CENTRO</u>	<u>CIUDAD</u>	<u>AÑO DE INICIO</u>	<u>TITULARIDAD</u>
ATENEU POPULAR	Barcelona	1978	PÚBLICA
ARTELEKU	Donostia - San Sebastián	1987	PÚBLICA
CENTRE D'ART LA RECTORIA	Barcelona (rural)	1987	PRIVADA
CCCB	Barcelona	1994	PÚBLICA
L'ÉSTRUCH	Sabadell	1995	PÚBLICA
CENTRE D'ART I NATURA	Barcelona (rural)	1996	PRIVADA
HANGAR	Barcelona	1997	PÚBLICA
BILBAO ARTE	Bilbao	1996	PÚBLICA
LA HACERÍA	Bilbao	1997	PRIVADA
NAU IVANOW	Barcelona	1999	PÚBLICA
ALHONDIGA	Bilbao	1999	PÚBLICA
OFF LIMITS	Madrid	2000	PRIVADA
CCA ANDRATX	Mayorca		PRIVADA
CASA ENCENDIDA	Madrid	2002	PRIVADA
ANTIC TEATRE	Barcelona	2003	PRIVADA
KREA	Vitoria	2006	PRIVADO
CAN XALANT	Mataró	2007	PÚBLICA
TABAKALERA	Donostia - San Sebastián	2007	PÚBLICA

<sup>4</sup> Tabla centros de creación en España. Fuente: Elaboración propia.

	Sebastián		
LABORAL CIUDAD DE LA CULTURA	Gijón	2007	PÚBLICA
HOMESSESION	Barcelona	2007	PRIVADA
FABRA I COATS	Barcelona	2008	PÚBLICA
ATENEO POPULAR	Barcelona	2009	PÚBLICA
HANGAR	Burgos	2009	PRIVADA
HALFHOUSE	Barcelona	2009	PRIVADA
LA ALQUERÍA DE LOS ARTISTAS	Valencia	2009	PRIVADA
TALLERES AVAM	Madrid	2009	PÚBLICA
TABACALERA	Madrid	2010	PÚBLICA
MATADERO	Madrid	2010	PÚBLICA
LAVA LABORATORIO	Valladolid	2011	PÚBLICA
LA CENTRAL DEL CIRC	Barcelona	2011	PÚBLICA
EL GRANER	Barcelona	2011	PÚBLICA
LA SECA	Barcelona	2011	PÚBLICA
LA ESCOCESA	Barcelona	2011	PÚBLICA

Como se muestra en la tabla, el surgimiento de éste tipo de instituciones es muy reciente en España, y es importante destacar que representa un cambio de conciencia importante en la Comunidad y la Administración pública respecto al Arte y la Cultura.

¿Porqué? Las razones son múltiples, las Fábricas de Creación confieren un **valor patrimonial e identitario** muy importante, lo que se significa como una herramienta clave en el **desarrollo económico** de su territorio.. Por otro lado, si nos detenemos en las aportaciones sociales, promueven la interacción entre los distintos agentes del entramado cultural y social , constituyéndose como **entidades canalizadoras** entre el público, los profesionales del arte, y la Institución pública, aportando dinamismo y expresividad a la comunidad. Éstos planteamientos explican porqué la Administración Pública tiene una presencia importante como titular en éstas iniciativas, ya que cumplen una función social y cultural importante que se ve compensada en términos económicos. Los territorios protagonistas en ésta iniciativa son aquellos que presentan mercados culturales más desarrollados horizontal y verticalmente, y esto se explica no sólo en términos sociales, sino que tienen muy presente que la Cultura es un potente **motor económico**, por ello no es casualidad que éstas ciudades (Barcelona, Madrid y Bilbao) sean de las más desarrolladas del país, social y económicamente. Son conscientes de su tradición cultural, pero también aseguran su **identidad presente y futura**, asegurando su desarrollo cultural a través de éstos centros creativos.

Existen centros con fines y características muy variadas (detallados más adelante), pero existen unos rasgos políticos y sociales comunes que describen los modelos de actividad en cada caso<sup>5</sup>:

- Modelo Alemán: presenta dos tendencias, descritas en dos períodos de tiempo
  - 1º período – (Años 70) Se ocupan de manera ilegal espacios fabriles abandonados para llevar a cabo proyectos artísticos y culturales, que más tarde reclaman el reconocimiento público.
  - 2º período – (Actualidad) Se trata de proyectos empresariales que buscan la sostenibilidad económica, a través de una escasa aportación pública y varias formas de rentabilización en su actividad.
- Modelo Inglés: Se caracteriza por el modelo bottom – up<sup>6</sup>, partiendo de iniciativas artísticas surgidas desde la base y más tarde, tras su puesta en marcha consiguen cierto reconocimiento público.
- Modelo Francés: – Es muy intervencionista por parte del Estado, y provee iniciativas de este tipo por todo su territorio.

En el caso Español el carácter fundacional responde a un modelo híbrido entre el **Francés** (intervencionista) y el **Alemán** en su segunda etapa (empresarial), en el que se conjuga un fuerte impulso por parte de la Administración Pública, junto con una estrategia financiera de rentabilización de los espacios y servicios.

Los ejemplos más relevantes distribuidos por el país son : MATADERO en Madrid (modelo intervencionista francés), FABRA I COATS en Barcelona ( modelo popular inglés) y TABAKALERA en San Sebastián (modelo popular inglés).

---

<sup>5</sup> Observatorio Vasco de la Cultura , “Estudio Fábricas de Creación” Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco (2010) [en línea] (pág 11) [fecha de consulta: 3 de abril 2013] Disponible: [http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-19123/es/contenidos/informacion/art2\\_3\\_0912/es\\_art1/adjuntos/fabrica-creacion.pdf](http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-19123/es/contenidos/informacion/art2_3_0912/es_art1/adjuntos/fabrica-creacion.pdf)

<sup>6</sup> Descripción detallada de los diversos procesos fundacionales en pág 13 y 14.

### 5. Funciones

Tras el estudio de diferentes entidades relacionadas con la Creación y Producción Contemporáneas, tanto a nivel nacional como internacional, se ha desarrollado una descripción de los **aspectos más relevantes** que reflejan la estructura, planificación y contenido de un Centro de éstas características, gracias a una importante aportación analítica desarrollada en el “*Estudio de Fábricas de Creación*” diseñado por el *Observatorio Vasco de la Cultura* (2010).

#### a. Necesidad de cierta indefinición en sus contenidos

- La estructura del espacio ha de ser **versátil** y **flexible** para poder acoger proyectos muy diferentes, y con cierta libertad para posibilitar la experimentación.
- La dirección que tome el centro no puede ser concebida de manera definitiva o rígida, la programación ha de estar sujeta a **cambios** que se adapten a los proyectos que acoja, a las nuevas tendencias y recursos que se vayan generando en el exterior, y la programación, pese a tener unas líneas básicas claras y marcadas, en su planificación ha de existir cierto **margen de maniobra** para responder a las necesidades artísticas y culturales imprevistas, ya que este campo está en continuo cuestionamiento y reconstrucción, y el espacio ha de ir en concordancia con ello.

#### b. Apoyo a la Creación

El modo en el que los artistas llevan a cabo su estancia puede tener dos modalidades:

- **Por residencia:** En este régimen los artistas son seleccionados en base a su **trayectoria** artística y son figuras con cierta presencia en el circuito artístico. Llevan a cabo su trabajo con el fin de experimentar e investigar en una disciplina o recursos para ampliar su formación sin unos objetivos preestablecidos claros. Con las herramientas que el centro le proporciona investiga nuevas fórmulas y posibilidades para adaptarlas a su discurso. Los centros generalmente tienen un límite de duración establecido de 2 años máximo aproximadamente.
- **Por Proyecto:** En esta modalidad los artistas son seleccionados no por su trayectoria, sino por la **relevancia del proyecto** o idea que quieren desarrollar, para la que necesitan disponer de herramientas y recursos que el Centro abastece. Los artistas no tienen necesariamente una trayectoria asentada, muchos son emergentes y necesitan de apoyo tanto material como asesoramiento para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto. Esta fórmula es más **dinámica** y permite una **mayor rotación** de los artistas.

#### c. Contenido

Como se ha mencionado al comienzo de este estudio, el RUMBO del centro ha de estar claro, y los contenidos han de responder a esta exigencia, por tanto los contenidos pueden orientarse en 3 direcciones:

- Especialización de **Disciplinas** (HANGAR, BARCELONA)
- Carácter **socio - cultural** (LA CASA ENCENDIDA, MADRID)
- Carácter **innovador/ experimental** (V2, ROTTERDAM)

Aunque un centro ha de responder en mayor o en menor medida a estos tres principios, uno de ellos tiene que primar sobre los demás, y definir el núcleo operativo del centro.

#### d. Difusión

Los artistas son inculcados desde sus primeros pasos en la filosofía idealista de que el reconocimiento y la intrascendencia del dinero han de ser los principios fundamentales en su trayectoria (Abbing, 2002)<sup>7</sup>, lo que marca su carrera profesional. Como muestra la teoría de Alan Bowness<sup>8</sup> el reconocimiento del artista es un imperante a lo largo de toda su carrera, por encima de los incentivos económicos, al contrario que el resto de ocupaciones profesionales.

Como se ha descrito anteriormente el **reconocimiento** es un hecho fundamental en la vida profesional de un artista, por lo que la **difusión** del trabajo de los artistas ha de ser un **servicio clave** en un Centro de Creación, para visibilizar a los individuos y dinamizar el mercado en el que se han de desenvolver, los centros de creación se instauran para ser entidades catalizadoras en la promoción de la producción que acogen. Se ha de tener presente que los trabajos que se llevan a cabo están concebidos para ser vistos en un futuro.

Una iniciativa muy importante son las exhibiciones "*Work in Progress*", en las que se exhiben muestras con un público seleccionado de profesionales de la Cultura y el Arte para evaluar el desarrollo de la idea. Éste método fomenta la crítica constructiva y brinda a los artistas incipientes seguridad y una visión más completa de su trabajo<sup>9</sup>.

#### e. Formación

Otra piedra angular en un centro de creación es la **Formación**, tanto de los artistas, como del público interesado en las nuevas fórmulas artísticas.

Una fábrica de Creación incentiva el desarrollo del Arte no sólo desde la producción, sino desde la transmisión de **conocimientos más especializados**, dirigido tanto a artistas como visitantes <sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Hans Abbing. "El apoyo a los artistas". (Cap 3) Manual de Economía de la Cultura. Edición de Ruth Towse (2003)

<sup>8</sup> Bowness, Alan. "How the Modern artists rises to fame". Londres (1990) Tames & Hudson. (Alan Bowness se constituye como historiador y comisario de arte siendo muy relevante en el contexto artístico británico, llegando a ser durante los años 1980 - 1988 director de la Tate Modern de Londres. Este informe ha sido muy importante en los estudios sobre el proceso de reputación y consagración artística.)

<sup>9</sup> Observatorio Vasco de la Cultura , "Estudio Fábricas de Creación" Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco (2010) [en línea] (p.7) [fecha de consulta: 6 de abril 2013] Disponible: [http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-19123/es/contenidos/informacion/art2\\_3\\_0912/es\\_art1/adjuntos/fabrica-creacion.pdf](http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-19123/es/contenidos/informacion/art2_3_0912/es_art1/adjuntos/fabrica-creacion.pdf)

<sup>10</sup> El desarrollar un tejido profesional artístico y cultural altamente cualificado, genera beneficios en la estructura económica del entorno, potenciando el turismo cultural y transformando la imagen de la localidad al exterior.

#### f. Desarrollo de Servicios

Los centros han ido añadiendo una serie de servicios anexos a la Producción y la Creación Artística, que les han dotado de un **valor añadido** de cara a su público potencial (artistas):

- Becas
- Intercambios
- Asesoramiento Artístico
- Conexión con programadores y distribuidores.

Estos elementos actúan como un fuerte reclamo porque responde a las necesidades reales que se van generando, lo que fortalece la futura actividad del centro.

#### g. Relación con el Entorno

Está claro el principio de que una entidad cultural de éstas características actúa como **nodo conector** del entorno en el que se inscribe. Se sitúa en el centro de un triángulo que se repite en cualquier dimensión demográfica, ya sea local, nacional o internacional.

GRÁFICO – RELACIONES DE UN CENTRO DE PRODUCCIÓN ARTÍSTICA



- **Los Artistas**, se establecen como usuarios protagonistas.
- **Los Habitantes del Entorno Urbano** (Público) del centro se identifican con la actividad que desarrolla, y se fomenta el sentimiento de permanencia configurándose como un ente activo que participa de la estructura urbana que lo rodea.
- **Las instituciones y Organizaciones**. Por un lado la Institución Pública interfiere en la promoción del tejido Cultural de sus ciudadanos, ya que actúa de **mediador** regulando las relaciones entre los diferentes agentes, y **mecenas** a través de subvenciones y ayudas a iniciativas culturales.

Por otro lado, las empresas patrocinan y financian éste tipo de actividades por razones de imagen (patrocinio) o por las ventajas fiscales que puedan obtener a través de las leyes de mecenazgo, o repoyo a la Cultura.

#### h. Garantía de Igualdad y Servicio Público

El centro tiene que garantizar que el acceso a sus servicios sea igualitario y transparente. Por ello se han de difundir y promocionar debidamente las convocatorias y dejar claros los requisitos selectivos en canales accesibles para todo el público con varias alternativas (Internet, publicaciones oficiales, prensa etc...).

A la hora de llevar a cabo la selección de proyectos, los centros cuentan con una **COMISIÓN DE EXPERTOS** integrado por profesionales del mundo del Arte y La Cultura, para que dicha selección esté basada en criterios artísticos e independientes. Este aspecto es clave para mantener la **credibilidad** en los procesos abiertos que lleve a cabo el centro<sup>11</sup> (*Observatorio Vasco de la Cultura, "Estudio de Fábricas de Creación" p. 10*).

---

<sup>11</sup> (*Observatorio Vasco de la Cultura, "Estudio de Fábricas de Creación" p. 10*).

## IV. Modelos de gestión y financiación

### I. Modelos de Gestión

#### a. Tipos de Gestión

La gestión de un centro puede ser pública o privada. Dentro de la titularidad pública existen dos posibilidades:

##### ◆ La **GESTIÓN PÚBLICA DIRECTA**.

En éste modelo la Institución pública se constituye como titular del centro, y además dirige la gestión del mismo. Estos casos son poco frecuentes y se da sobretodo en Centros de grandes dimensiones. El mejor ejemplo es el **MATADERO** en Madrid, cuya superficie total ocupa actualmente 165.415 m<sup>2</sup>, de los cuales 150.000 m<sup>2</sup>, corresponden al Centro de Creación Contemporánea. Es una entidad que ha de ser dirigida y coordinada en su conjunto por el Ayuntamiento de Madrid, aunque las diferentes secciones son a su vez gestionadas por otras entidades independientes en el desarrollo de su actividad diaria, como es el ejemplo de LA **CENTRAL DEL DISEÑO** dentro del mismo recinto, gestionada por la Asociación de Diseñadores de Madrid (DIMAD). Otro ejemplo dentro del contexto castellano, es el LAVA de Valladolid cuya gestión depende de la Fundación de Cultura de Valladolid, perteneciente a su vez al Ayuntamiento de Valladolid.

##### ◆ La **GESTIÓN PÚBLICA INDIRECTA**.

Esta es la fórmula que presenta mayores ejemplos. La titularidad del centro es Pública pero pone en funcionamiento modelos organizativos basados en acuerdos con varios agentes privados (asociaciones, colectivos etc...) para que lleven a cabo la gestión y dirección del centro. Como ejemplos tenemos el **HANGAR en Barcelona**, gestionado por la Asociación de Artistas Visuales de Cataluña (AAVC) a través de la fundación con su mismo nombre.

##### ◆ La **GESTIÓN PRIVADA**.

Son escasos ejemplos que se dan en este modelo dadas las **dificultades financieras** que presentan y la escasa rentabilidad que genera la actividad (altos costes de mantenimiento, bajos ingresos por parte de la actividad principal: producción y creación) Esta es la principal dificultad que admiten la mayoría de centros, tanto españoles como europeos (AVAM. *Estudio: Implantación de un Centro de Producción Artística en Madrid, 2007*, p. 54 y 55).

**RADIALSYSTEM** (BERLIN) es un claro ejemplo de este modelo de gestión. Es una entidad nacida con la voluntad de prestar apoyo en la Creación y la Producción artísticas, con la ventaja de mantener una **autonomía e independencia** en sus decisiones, ventaja muy a

tener en cuenta ya que permite a la empresa reaccionar y reestructurarse más ágilmente frente a imprevistos y cambios en el mercado.

Genera rentabilidad a partir del servicio de Cafetería/Restaurante y del alquiler de espacios para el desarrollo de eventos y congresos. En determinadas ocasiones recibe subvenciones estatales por algunos programas sociales concretos que desarrolla.

## 2. Constitución

### 7.2 Formas Jurídicas

Se pueden dar de muchos tipos, como Consorcios, Fundaciones, Sociedades, Asociaciones, etc. Todas buscan en buena medida un cierto grado de **AUTONOMÍA** y **FLEXIBILIDAD** en la gestión (*Observatorio Vasco de la Cultura, "Estudio de Fábricas de Creación" p.9*)

¿Porqué? Por su **necesidad de adaptación**. Como se ha mencionado anteriormente, la gestión ha de tener muy presente las necesidades cambiantes del mercado y el circuito artístico. Es un requisito fundamental a la hora de llevar a cabo una actividad de éstas características con garantía de éxito.

## 3. Financiación

La mayoría de fábricas de Creación se basan en una financiación **MULTINIVEL**, basado en recursos provenientes de **distintas Administraciones**, tanto estatales, autonómicas como locales; y otra parte basada en **recursos privados**.

La financiación es uno de los principales elementos de RIESGO, ya que los costes de mantenimiento de las instalaciones, en gran parte constituidas en grandes espacios, son muy altos en comparación con los bajos beneficios que genera la entidad en concepto de alquiler para artistas (precio por debajo del mercado).

**B (Actividad nuclear) = ↓ INGRESOS (alquiler estudios) - ↑ COSTES (mantenimiento)**

En respuesta a ésta situación, parte de la estrategia financiera debe dirigirse hacia:

- La **DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS**. Mediante una cartera de servicios amplia y variada dirigida a distintos segmentos del público para así aumentar el radio del público al que se dirige.
- La **RENTABILIDAD DE LOS ESPACIOS**. El centro ha de ofrecer un valor añadido en **CALIDAD, CREATIVIDAD** e **INNOVACIÓN ARTÍSTICA** que actúe como atractivo para organismos públicos y privados, que buscan asociar su actividad e imagen a éstas cualidades.

En este sentido debe adaptarse a múltiples formatos y posibilidades en los eventos que acoja:

- Reuniones
- Congresos
- Jornadas
- Grabaciones publicitarias o televisivas

Y a todo tipo de organizaciones:

- Empresas
- Medios de Comunicación
- Instituciones Públicas

*“Una buena política de comercialización de los espacios complementaria al proyecto nuclear, ha visto en los últimos años crecer su importancia.” (Observatorio Vasco de la Cultura. “Estudio Fábricas de Creación” (p. 11))*

Es importante en este tipo de estrategia comercial proveerse de los SERVICIOS DE APOYO necesarios a éste tipo de negocio:

- Cafetería
- Catering
- Facilidades técnicas (sonido, iluminación...)

La Cafetería o Restaurante son focos atractivos al público general, lo que además incrementa la visibilización de la actividad que desarrolla el centro. De esta manera se tiende a aumentar la tasa de usuarios potenciales (consumidor cultural), y atrae a nuevos usuarios (no consumidor cultural).

#### 4. Proceso Fundacional

La manera en la que han nacido y se han desarrollado los distintos Centros de Creación dentro del contexto europeo presentan 3 formas:

### ◆ Bottom – Up (ascendente) ↑

El proceso de constitución nace de un **reclamo social** que va ganando peso y **reconocimiento público**. Un claro ejemplo es **ATENEU POPULAR**, dedicado a las Artes escénicas, el Circo y la Danza en Barcelona.

Este espacio cultural nace a raíz de la lucha de los vecinos de Nou Barris en 1977 por convertir una fábrica industrial en desuso en el centro cultural que es hoy en día. Debido al reclamo popular del barrio, el Ayuntamiento de Barcelona impulsa la iniciativa y la Asociación de Vecinos de Nou Barris lleva a cabo la actividad de dirección y gestión del centro de manera independiente (gestión pública indirecta).

### ◆ Top – down (descendente) ↓↓

La iniciativa de constitución del proyecto proviene de la **iniciativa pública** con un reclamo social ya existente. Un ejemplo en este caso es el de el **LAVA de Valladolid**, en el cual, el Ayuntamiento puso en marcha la construcción de un centro DE apoyo a la producción de las Artes escénicas en respuesta a las necesidades de mejora y profesionalización del Teatro en Valladolid, dada su trascendencia y el valor añadido que aportaba a la ciudad el Festival de Calle (TAC).

### ◆ Nuevas fórmulas empresariales

Este tipo de entidades, con **titularidad privada**, se caracterizan por la **explotación de espacios** con el desarrollo de actividades culturales como núcleo principal, compaginando a su vez otras actividades complementarias, además prestan servicios accesorios para rentabilizar su actividad (consultoría, asesoramiento, merchandising etc..)

Suelen tener una sociedad privada como instrumento.

Un ejemplo dentro de la Comunidad de Castilla y León es el **HANGAR en Burgos**, entidad privada dedicada a la producción y difusión musical. Parte de su actividad se dedica a proveer a los artistas, bandas y colectivos musicales, locales de ensayo.

Para rentabilizar su actividad alquila salas para conciertos, lleva a cabo Fiestas y Eventos (con las que genera rendimientos a través de la venta de entradas y consumiciones en sala), además hace talleres, jornadas y eventos para instituciones públicas o privadas.<sup>12</sup>

## 5. Estudio modelo empresarial (REFERENTE)

### OFF LIMITS

A continuación se lleva a cabo el estudio de la actividad empresarial del Centro OFF LIMITS, para analizar un modelo de actividad privado e independiente, que ha conseguido estabilizarse en el

---

<sup>12</sup> HANGAR S.L , “Centro de Creación Musical Hangar”. Burgos [en línea], [fecha de consulta: 10 de abril 2013] Disponible en: <http://www.hangarburgos.com>

mercado con un modelo económico transgresor, con escasos precedentes a su espalda dentro del contexto español, debido a los servicios que ofrece y la estructura económica que ha adoptado.<sup>13</sup>

[¿Porqué?: SOSTENIBILIDAD, RENTABILIDAD, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y AUTONOMÍA.]

El estudio de la empresa OFF LIMITS es muy relevante en este estudio debido a sus particularidades. Es una entidad privada que opera desde dos dimensiones diferenciadas, la parte empresarial desde donde la entidad genera el grueso de sus rendimientos, y la parte artística que se establece como plataforma de apoyo y difusión Cultural (experimental). Ésta fórmula empresarial le permite una autonomía en su capacidad de decisión y maniobra ante su programación y los servicios que oferta, posibilidad a la que no optan el resto de centros Culturales dependientes de la Administración Pública, lo que explica el interés por este modelo de actividad.

OFF LIMITS es una organización privada que combina **servicios de gestión** y **difusión cultural, formación, exposición** y **producción de proyectos de arte contemporáneo** de carácter experimental.

A partir de la rehabilitación y reconstrucción de un antiguo horno de pan construido en 1908, la empresa comenzó su actividad en el año 2000, y ha desarrollado hasta el presente más de 300 proyectos. Su ubicación dentro de Madrid es una de sus grandes ventajas ya que es muy céntrica, en la calle Escuadra, cerca del barrio de Lavapiés.

## OBJETIVOS PRINCIPALES

- El desarrollo de iniciativas culturales independientes, al margen de las formas culturales establecidas.
- Ofrecer y promover un enfoque creativo y experimental.
- Establecer un espacio de encuentro y diálogo.

## ACTIVIDAD QUE DESARROLLA

Su actividad se describe en dos vertientes diferenciadas:

- **OFF LIMITS – Gestión Cultural** – (enfoque empresarial)

servicios:

- Gestión de Proyectos Culturales (como ejemplo en el año 2009 el Instituto Cervantes encargó a off limits el diseño y conceptualización de un evento para celebrar su mayoría de edad en las 73 sedes que posee en más de 40 países del mundo, así nació el “Día del

---

<sup>13</sup> OFF LIMITS S.L. “Espacio creativo Off Limits”. [en línea]. Disponible: <http://www.offlimits.es>

Español". A OFF LIMITS le fue encargado la producción, difusión, consultoría y diseño de todos sus contenidos.)

- Ejecución de Campañas de Comunicación Integrales (en 2012 desarrolló la campaña de comunicación de la marca Heineken para visibilizar su participación en la Feria de Arte Contemporáneo ARCO encargándose de la difusión en todos sus aspectos, Publicidad, relaciones públicas, diseño de la imagen de campaña, etc.)

- **OFF LIMITS – Espacio de Arte** – (enfoque artístico)

Servicios:

- Formación para la profesionalización de artistas y creadores.
- Organización de exposiciones.
- Residencias artísticas.
- Conferencias y presentaciones puntuales.

## **DISTRIBUCIÓN**

### ESPACIO INTERIOR

Espacio polivalente con 3 niveles (total 210 m<sup>2</sup>):

NIVEL 1 (Recepción): 45 m<sup>2</sup> con 3 m de alto.

NIVEL 2 (Sala presentación): 105 m<sup>2</sup> y 4,5 m de alto.

NIVEL 3 (Sala Árbol): 60 m<sup>2</sup> y 6 m de alto.

Descripción técnica de la sala:

- Recepcionista
- Almacén
- Cocina completa
- Carriles electrificados y de exposición
- ADSL y wifi
- Alarma
- Calefacción de suelo radial con energía solar y biomasa.

Espacio de oficinas (total 150 m<sup>2</sup>)

Descripción técnica del espacio:

- 25 puestos de trabajo.
- 2 salas de juntas
- Recepcionista
- ADSL y wifi
- Fotocopiadora, fax, scanner y encuadernadora.

- Calefacción radial con energía solar y biomasa
- Alarma

## ESPACIO EXTERIOR

Descripción del espacio:

Compuesto por dos terrazas de 160 y 140 m<sup>2</sup> cada una.

ESPACIO TOTAL: 500 m<sup>2</sup>

Como se puede observar, una de las particularidades de ésta entidad son las dimensiones que ofrece (500 m<sup>2</sup>), de carácter reducido, donde se llevan a cabo eventos y propuestas más accesibles (en cuanto a las empresas que alquilan los espacios) e íntimos (en cuanto a los usuarios que buscan un espacio más personal y directo) lo que le diferencia de otras entidades culturales de grandes dimensiones como MATADERO (165.415 m<sup>2</sup>)<sup>14</sup>

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El circuito cultural y artístico es muy amplio y especializado en Madrid, existen gran variedad de organizaciones encargadas de dar apoyo al sector artístico y compiten con una oferta de servicios muy similar, sobre todo en lo que respecta al alquiler de espacios y programaciones culturales contemporáneas. OFF LIMITS ha desarrollado una **estrategia de diferenciación** que establece un posicionamiento claro y definido, que le permite competir por un lado con las empresas privadas dedicadas a la creación cultural, y por otro con las organizaciones públicas que desarrollan la misma actividad ya que la titularidad pública que ostentan les permite disponer de recursos financieros más seguros (aunque con una capacidad de maniobra más rígida también). Un ejemplo claro es el centro creativo referencial en Madrid: MATADERO, cuyos recursos tanto espaciales como financieros no son comparables a una organización como OFF LIMITS, ya que están avalados por el Ministerio de Cultura prácticamente en su totalidad.

## POSICIONAMIENTO

- **IMAGEN DE MARCA:** Su marca representa el espíritu creativo y singular que pretende mostrar a través del diseño de su logotipo, una figura del mundo del cómic<sup>15</sup> permitiendo variar su símbolo para describir cambios y propósitos concretos en la empresa. También es cierto que convive con la desventaja de ofrecer una relación poco clara entre el nombre y la actividad que desarrolla.

<sup>14</sup> AYUNTAMIENTO DE MADRID, nueva arquitectura MATADERO [en línea], [Consulta: 20 mayo 2013] Disponible: <http://www.mataderomadrid.org/una-nueva-arquitectura-para-los-nuevos-tiempos.html>

<sup>15</sup> El logotipo de OFF LIMITS es una apropiación de una ilustración del autor Jimmy Corrigan, "The smartest kid on Earth". Fuente: Universidad Carlos III de Madrid, "Presentación sobre la imagen corporativa de OFF LIMITS. [en línea], [Consulta: 20 de mayo de 2013]. Disponible: <http://www.slideshare.net/culturamgc3/presentacion-sobre-la-imagen-corporativa-de-off-limits>

# OFF LIMITS

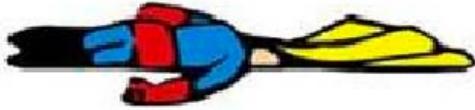


Fig. Imagen de marca de la empresa OFF LIMITS.



Fig 4. Diseño de variaciones del logo de la empresa.

- DEFINICIÓN DE SU TARGET (PÚBLICO OBJETIVO): Se dirige a usuarios activos y creadores de carácter urbanita.
- ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN: Se posiciona frente a la competencia diferenciándose en tres aspectos principales:
  - **Diseño de iniciativas artísticas de bajo presupuesto y aforos limitados**, ofreciendo un carácter íntimo y personal, y generando mayores oportunidades de exhibición y dinamismo en sus propuestas.
  - **Enfoque Crítico y reflexivo** frente a los sistemas económicos y políticos establecidos.
  - **Ambiente familiar y cercano**. (espacios no muy grandes para favorecer el contacto entre el público y los agentes culturales).

- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: Una de las grandes ventajas competitivas que ha desarrollado el centro es crear una red de contactos amplia y diversificada dentro del sector cultural y social, a través de una estrategia de relaciones públicas bien estructurada gracias a la experiencia profesional de su equipo de asesoramiento y comunicación. Esto le ha permitido generar proyectos empresariales y de colaboración con entidades tan importantes como el Museo de Arte Reina Sofía , la Fundación CocaCola o El Instituto Cervantes, entre otros.

## FINANCIACIÓN

OFF LIMITS es una empresa cuyos recursos económicos provienen de:

- La actividad de la empresa mediante el encargo de proyectos de consultoría, gestión y comunicación, por un lado, y el alquiler de espacios por otro. Esto representa e 65 % de la financiación.
- El 35 % restante proviene de ayudas por parte de:
  - Ministerio de Cultura
  - Ayuntamiento de Madrid a través de las Ayudas MATADERO a iniciativas de espacios permanentes de producción y de agentes culturales independientes.
  - Fundación Bip- Bip

Y como colaboraciones puntuales:

- Fundación la Caixa
- Obra social Caja Madrid
- EPSON (empresa de especializada en material de impresiones)
- Instituto de México.

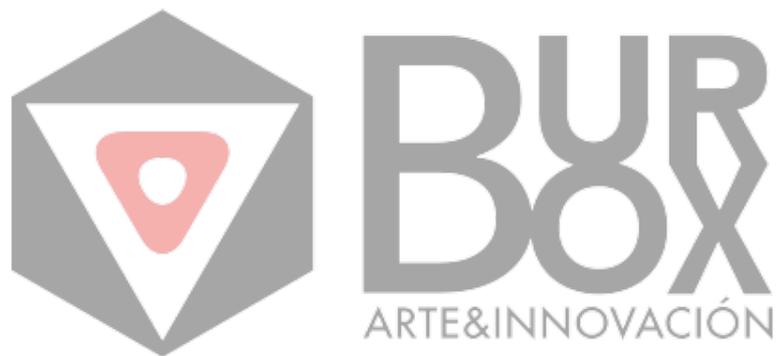
Su actividad artística no genera rentabilidad y se gestiona desde una Asociación sin ánimo de lucro, de hecho su actividad empresarial es la que soporta el presupuesto de la experimentación artística en un 70 %, el resto está subvencionado. La parte empresarial opera desde una Sociedad Limitada ya que esa parte de la entidad persigue obtener beneficios de sus rendimientos (entidad con ánimo de lucro).<sup>16</sup>

En cuanto a las subvenciones que reciben, el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento de Madrid las concede por proyectos o contenidos concretos. El resto de la financiación proviene de distintos colaboradores (Fundación la Caixa, Obra Social Caja Madrid, EPSON e Institut de México).

---

<sup>16</sup> Información aportada directamente por el centro Off Limits.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PROYECTO



# I. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PROYECTO

Tras llevar a cabo el estudio previo sobre la trayectoria y descripción **de las distintas posibilidades** que puede tomar un Centro dedicado a la experimentación y la producción artística, se definen a continuación las características concretas del proyecto a desarrollar, estableciendo las bases constitucionales e identitarias para instalar su actividad en Burgos.

## 1. Orientación del centro

En nuestro caso, la identidad está marcada por una especialización artística en el campo de las **Artes Visuales**, ya que los proyectos que acoge pueden ser tanto del ámbito **Plástico** (Dibujo, Pintura, Grabado y Escultura) como **Audiovisual** (Fotografía, Videoarte, Cine y animación, e Instalación), manteniendo una preferencia de selección hacia iniciativas multidisciplinares, de carácter más transgresor y experimental con el fin de mostrar el enfoque que promueve el centro, innovador y alternativo.

**La Edición y Postproducción digital de audio, vídeo y sonido**, es la especialidad concreta que oferta el centro aprovisionado con la equipación tecnológica necesaria para ello (ordenadores, programas, equipamiento de edición y grabación de alta resolución, etc). Estos recursos son tanto plataformas de apoyo para los artistas residentes como herramientas base para los cursos formativos que se ofertan en torno a la Fotografía, el Vídeo y el Diseño en sus diversos formatos (gráfico, web, de animación, etc).

## 2. Constitución

El centro se constituirá como empresa, cuya titularidad será **privada** con el fin de mantener una autonomía en sus decisiones y una capacidad de maniobra más ágil en el mercado, pudiendo distribuir y estructurar los presupuestos según lo considere la junta directiva constituida por **cuatro socios**.

Experiencias anteriores me han demostrado la rigidez que supone no poder gestionar los recursos al margen de la aprobación pública, ralentizando las respuestas a las necesidades (debido a trámites burocráticos) y haciendo al centro menos competitivo y más costoso, por ello la vía empresarial privada ha sido la mejor opción según los objetivos que se persiguen: Autonomía y Flexibilidad).

La empresa pondrá en marcha dos iniciativas, la empresarial, que ejecutará su actividad a través de una Sociedad **ASOCIACIÓN** gestionada a través de una Asociación con experiencia en el mundo de la gestión Cultural (ya constituida o de nueva constitución si es necesario).

Ambas partes presentan fines diferentes, por lo que llevarán a cabo su actividad independientemente la una de la otra, pero generando sinergias entre ambas y aprovechando los beneficios que ello puede aportar (BURBOX S.L provee de equipamientos y estrategias de difusión,

y BURBOX ASOCIACIÓN beneficia en cuanto a imagen, y provee de contenido artístico en respuesta).

A continuación se describen los servicios ofertados según corresponden a cada ámbito de actividad:

SERVICIOS	
BURBOX S.L (parte empresarial)	Asociación BURBOX (parte artística)
Formación especializada en EDICIÓN DIGITAL Y GESTIÓN CULTURAL.	Ayuda a la PRODUCCIÓN (15% comisión en sus rendimientos)
Alquiler de SALAS y EQUIPOS	Encuentros entre artistas, jornadas y seminarios.
Organización de EVENTOS	Asesoramiento artístico
Zona COWORKING	Intercambio artistas
CAFETERÍA	Workshops ARTETERAPIA (niños y familias)
Gestión de PROYECTOS CULTURALES	
Diseño y realización de CAMPAÑAS DE IMAGEN.	

### 3. Financiación

La entidad empresarial BURBOX S.L obtendrá los fondos necesarios para su inversión inicial a partir de la aportación de sus cuatro socios de 55.000 euros cada uno (51.164,5 euros es la inversión mínima necesaria para poner en marcha la actividad, sin sumarle el margen de maniobra económica), y tras ponerse en marcha, se buscará una financiación de patrocinio de aprox 50.000 euros por parte de empresas con antecedentes en el patrocinio cultural de carácter alternativo y joven como Heineken o CocaCola, a cambio de la difusión de su marca a través de la distribución de su producto, su nombre en la Cafetería y las iniciativas que allí se desarrollen.

Se buscarán más patrocinadores relacionados con los cursos formativos (marcas de equipos audiovisuales e informáticos) interesados en relacionar su marca con un enfoque artístico y transgresor. Ya que será una iniciativa muy innovadora creemos que es muy posible obtener ésta cantidad de patrocinio, que puede beneficiar y diferenciar a las empresas que en él participen.

Tras varias conversaciones con el Ayuntamiento de Burgos, en concreto con la Concejalía de Juventud, se ha afirmado que es viable elaborar un **convenio** en el que se pacte su aportación económica para la supervivencia y desarrollo del proyecto **BURBOX ASOCIACIÓN**, teniendo que soportar un coste de **47.609 euros** mínimo de inversión (+ margen de maniobra económica). Se tiene en cuenta este convenio en el análisis económico al haber sido negociado con el Ayuntamiento para éste estudio, pero también se tiene en cuenta que no es una aportación segura en términos reales habría que negociarlo con los mandos políticos presentes en el momento de ponerse en marcha el proyecto.

Analizando las posibles ayudas que podría recibir éste proyecto, una de las más viables, y que mayores garantías de aportación tiene este proyecto es el **I Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León**<sup>17</sup>, financiado con 105 millones de euros para todos sus programas y regiones, y en concreto con una aportación de **1 millón de euros** para ayudas a PYMES y Emprendedores, y otra aportación de **800.115 euros** para la producción y distribución de contenidos culturales. (Estos datos son una posibilidad mencionada en el proyecto pero que no se ha tenido en cuenta en su análisis económico, ya que perjudicaría la solidez del mismo.)

---

<sup>17</sup> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, "I Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León" [en línea]. [Fecha de consulta: 29 mayo 2013] Disponible: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/177/809/Plan%20IICC%20CyL2013.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=o&blobheadervalue3=JCYL\\_CulturaTurismo&blobnocache=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/177/809/Plan%20IICC%20CyL2013.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=o&blobheadervalue3=JCYL_CulturaTurismo&blobnocache=true)

## II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. Entorno demográfico

En el año 2012, la estimación de la población en la provincia de Burgos fue de **360.157** habitantes, y de **179.906** en su municipio.

Es la 36ª ciudad más poblada de España y la 2ª de la Comunidad de Castilla y León detrás de Valladolid. La población del año 2012 respecto al año anterior ha sufrido un ligero descenso (-0,49%)<sup>18</sup>, debido en gran parte al éxodo de habitantes de la ciudad a los pueblos de la provincia (migraciones interiores) o fuera de la misma, a nivel nacional o internacional en busca de oportunidades laborales y una mejora de las condiciones de vida.

#### EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN (Padrón)

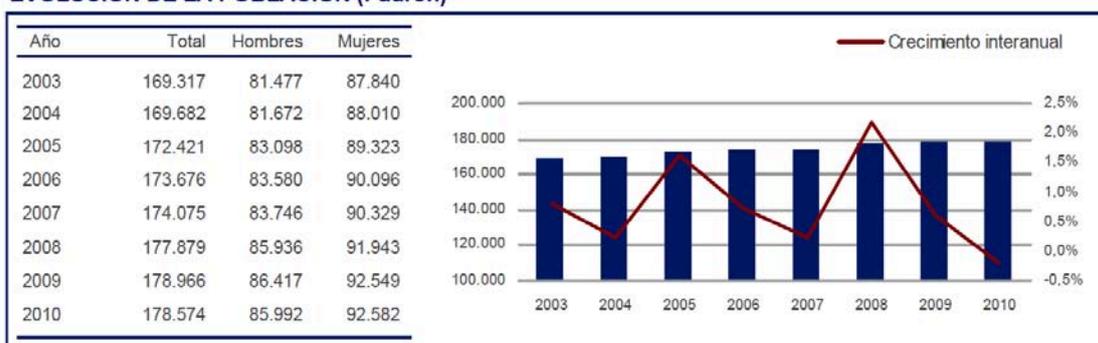


Gráfico. Evolución de la población en el municipio de Burgos (2003 - 2010)<sup>19</sup>. Fuente: Plan Estratégico de Burgos, "Informe: Datos económicos y sociales de Burgos 2011" (<http://www.burgosciudad21.org/es/contenido/?idsec=336>)

#### VARIACIONES RESIDENCIALES



Gráfico variaciones residenciales 2005 - 2009 en la ciudad de Burgos. Fuente: Plan Estratégico de Burgos, "Informe: Datos económicos y sociales de Burgos 2011" (<http://www.burgosciudad21.org/es/contenido/?idsec=336>)

El noroeste peninsular del país concentra los habitantes más envejecidos donde se incluye Burgos. Su tasa de juventud en el año 2008 era del 21,6%, en la provincia del 18,7%, en Castilla y León de

<sup>18</sup> Fuente: [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es) Apartado Datos Estadísticos, "Estimaciones de población".

18,7% y a nivel nacional del 21%<sup>20</sup>. Presenta un **crecimiento vegetativo negativo** (tasa de nacimientos inferior a tasa de defunciones) y tiene la **duodécima población más envejecida del país**<sup>21</sup>. Estos datos muestran la clara necesidad de atraer población joven y emprendedora que sostenga el sistema demográfico de la ciudad y lo retroalimente.

La tasa demográfica nos aporta información útil para poder definir la distribución espacial del centro, y no caer en el error de sobredimensionar el edificio en respuesta a una demanda que no responde a la amplitud de su oferta. En este caso es más ventajoso llevar a cabo una estructura de dimensiones más accesibles a un público más modesto.

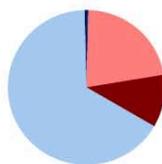
## 2. Entorno económico

Nos interesa conocer el entramado empresarial por dos razones:

- Conocer los **competidores potenciales** de BURBOX en cuanto a Cafeterías y Restaurantes.

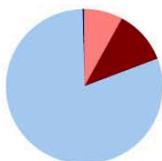
### TRABAJADORES POR SECTOR DE ACTIVIDAD

			%
■ Agricultura	812	.....	0,9
■ Industria	20.217	.....	21,9
■ Construcción	9.759	.....	10,6
■ Servicios	61.683	.....	66,7
■ No Consta	0	.....	0
<b>Total</b>	<b>92.471</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>
- Autónomos	11.674		
- Por cuenta ajena	80.797		



### EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD

			%
■ Agricultura	21	.....	0,3
■ Industria	614	.....	8,0
■ Construcción	867	.....	11,3
■ Servicios	6.162	.....	80,4
■ No Consta	0	.....	0
<b>Total</b>	<b>7.664</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>



### Número de empresas por 1.000 habitantes diciembre 2007

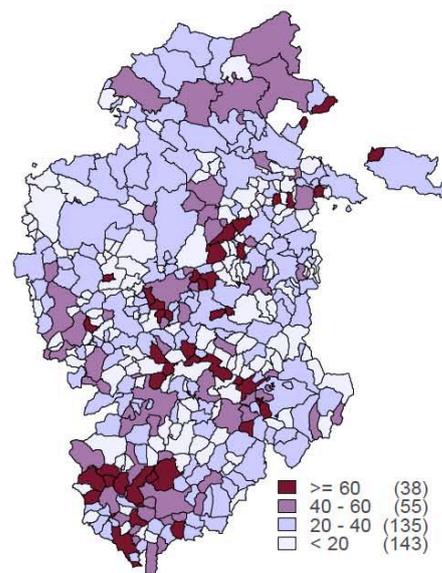


Gráfico trabajadores y empresas por sector de actividad (diciembre 2007) en la ciudad de Burgos. Fuente: Plan Estratégico de Burgos, "Informe: Datos económicos y sociales de Burgos 2011"

Su principal foco de atención es el de las **6.162 empresas del sector servicios** que forma parte de más de las tres cuartas partes del total de empresas de la ciudad, entre las que se encuentran las empresas de restauración, ocio y entretenimiento. BURBOX compite con **151 restaurantes, 43 cafeterías, y 892 Cafés y bares**, por ello la Cafetería de nuestra empresa

<sup>20</sup> Fuente: "Informe marco situacional de la juventud de Burgos". Ayuntamiento de Burgos, Área de juventud.(soporte digital) [Consulta: 12 abril 2013]

tendrá que ofrecer un valor añadido que le diferencie del resto de bares. Sus ventajas competitivas pueden establecerse:

- Ofrecer un **contenido cultural** y de espectáculo que sume calidad al servicio.
- Situarse en una zona fuera del radio congestionado del centro, donde se concentran la mayoría de establecimientos, en una **área accesible, atractiva y poco explotada** al respecto.
- Relacionar el establecimiento con el concepto de apoyo cultural y artístico, sumarle un **contenido social**.

#### EQUIPAMIENTO BÁSICO

	2007	2010	Variación		2007	2010	Variación
Hoteles y moteles	23	31	34,8 %	Farmacias y comercios sanitarios y de higiene	81	95	17,3 %
Hostales y pensiones	28	37	32,1 %	Establecimientos de venta al por menor de carburantes, aceites...	19	18	-5,3 %
Fondas y casas de huéspedes	8	10	25,0 %				
Hoteles - apartamentos	0	1	.. %				
Restaurantes	151	167	10,6 %				
Cafeterías	43	49	14,0 %				
Cafés y Bares	892	1.038	16,4 %				
Bancos	60	61	1,7 %				
Cajas de ahorro	130	138	6,2 %				
Índice de bancarización (por 10.000 hab.)		11,14					

Gráfico de equipamientos en el sector servicios dentro de Burgos. Fuente: Plan Estratégico de Burgos, "Informe: Datos económicos y sociales de Burgos 2011"

La siguiente tabla muestra el total de empresas dedicadas a los diferentes sectores que desarrollará el centro, dentro de la provincia de Burgos<sup>22</sup>:

<u>EMPRESAS SECTOR MULTIMEDIA</u>	71 empresas
<u>EMPRESAS SECTOR AUDIOVISUAL</u>	123 empresas
<u>EMPRESAS DEDICADAS AL SECTOR DE LAS ARTES VISUALES Y MUSEOS</u>	169 empresas y museos

<sup>22</sup> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN, I Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León. [en línea], [Fecha de consulta: 10 junio 2013] Disponible: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/CulturaPatrimonio/es/Plantilla100Detalle/1246988230374/\\_/1284271807074/Comunicacion](http://www.jcyl.es/web/jcyl/CulturaPatrimonio/es/Plantilla100Detalle/1246988230374/_/1284271807074/Comunicacion)

En cuanto al análisis de la competencia empresarial en cuanto a los servicios de Gestión de eventos y Diseño de campañas de imagen, se describen en el bloque III, apartado 2. Análisis del entorno.

### 3. Entorno educativo

Una de las principales variables que inciden en la demanda respecto de los cursos especializados en Edición es el nivel formativo que poseen sus consumidores, una variable fundamental a tener en cuenta, por tanto es muy importante conocer el perfil y grosor de público que sea receptivo en cuanto a sus contenidos.

Para conocer la dimensión del posible alumnado del centro, se han rastreado las tasas de matriculados en los diferentes centros educativos que ofertan titulaciones específicas en diversos ámbitos del Arte y la Cultura con el objetivo de conocer el público directo al que se dirige y conocer la competencia formativa .

#### 3.1 ENTORNO FORMATIVO EN LA CIUDAD DE BURGOS

La mayoría de estudiantes reconoce que existen **carencias importantes en su formación académica**, poco orientadas a un escenario profesional<sup>23</sup> . Esto sucede más acusadamente dentro de las titulaciones de corte artístico. En Burgos concretamente siempre se han subestimado su éxito profesional, la rentabilidad que pueden generar y su presencia en el sistema socioeconómico. Un inconveniente es que Burgos es una ciudad con una importante **tradición histórica industrial** donde la **cultura no es percibida activamente desde la dimensión económica o empresarial**, sino simplemente desde su **entretenimiento**.

El idea de implantar un centro de creación responde a éstas carencias formativas y actúa para reposicionar el sector cultural y artístico dando salida profesional a éste segmento de la población. En los últimos años el Ayuntamiento de Burgos ha decidido orientar su política económica hacia iniciativas que hagan a Burgos una ciudad turística y cultural competitiva. La puesta en marcha de la Asociación del Plan Estratégico de la Ciudad de Burgos surgió principalmente a raíz de su **candidatura para la capitalidad europea de la cultura 2016** para la realización de los informes que avalaban su posible nombramiento. Más adelante ha mantenido esta actividad de análisis e investigación socioeconómica para una mejor respuesta política frente a las necesidades reales del territorio. Esto ha descrito un importante punto de inflexión en la reorientación de las líneas políticas en pos de un mayor y mejor desarrollo cultural. Uno de sus informes publicados ("*El plan estratégico de la cultura de la ciudad de Burgos*") menciona, de hecho, la construcción de

---

<sup>23</sup> Información recogida a través de entrevistas a varios componentes de la Asociación SIO2 (jóvenes artistas burgaleses: siodosartistas.wordpress.com, y varios estudiantes de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Burgos).

una **residencia de artistas** para apoyar el débil sistema formativo en Cultura para dar respuesta a la falta de agentes formados.

En nuestro caso ejecutar esta propuesta es también una decisión estratégica para importar un público joven mediante un reclamo formativo competitivo.

### 3.2 TITULACIONES ESPECÍFICAS EN EL ÁMBITO ARTÍSTICO - CULTURAL

ESCUELA DE ARTES (2012 - 2013)					
	Bachillerato de Artes	Ciclo Formativo de Grado Medio <sup>24</sup>	Ciclo Formativo de Grado Superior <sup>25</sup>	Grado en Diseño de Moda	TOTAL
Alumnos	148	38	47	73	306

Tabla matriculados en Escuela de Artes (Burgos) Fuente: Elaboración propia (datos aportados por Escuela de Artes)

Fig 5. Escuela de Artes de Burgos



La escuela de Artes es un centro que concentra un porcentaje importante dentro de Burgos, de personas con aspiraciones artístico - profesionales con una fuerte presencia de titulaciones artesanales de corte tradicional (. Muchas de las titulaciones que ofertan están en peligro de desaparecer de su programación dado que no existe la demanda suficiente de alumnos (técnicas más artesanales como Esmalte al fuego o

Policromía) ya que son técnicas más tradicionales y poco atractivas para el público joven, que demanda titulaciones más innovadoras y con salidas en el mercado actual. El eje actual del centro es el **diseño** como herramienta integrada en la mayoría de contenidos ya que actualmente es un elemento competitivo y demandado dentro del sector empresarial. Tras incluir el grado superior de diseño su programación se está centrando en reforzar una imagen innovadora y sofisticada del centro a través de la **moda** como protagonista.

<sup>24</sup> Comprende las titulaciones de Modelismo de indumentaria, Artes aplicadas y Esmaltes al fuego sobre metales.

<sup>25</sup> Comprende las titulaciones de Dorado y Policromía, Ebanistería artística y Artesanía y complementos de cuero.

### INSTITUTO DIEGO MARÍN AGUILERA (2012 – 2013)

	Técnico superior en realización de audiovisuales y espectáculos.	Laboratorio de Imagen (grado medio)	TOTAL
Alumnos	37	26	63

Tabla de matriculados en Grados de Sonido e Imagen y Fotografía ofertado en IS Diego Marín Aguilera (Burgos). Fuente: IS Diego Marín Aguilera. Fuente: Elaboración propia. (datos aportados por IS Diego Marín Aguilera)

El instituto diego Marín Aguilera presenta una oferta educativa relacionada con el ámbito **audiovisual**, que sirve para facilitar el acceso a enseñanzas superiores (bachillerato o universidad) o la inserción laboral en el campo audiovisual. Las dos titulaciones que se relacionan con el este sector son :

Técnico Superior en Realización de Audiovisuales y Espectáculos que oferta las siguientes especializaciones:

- Técnico de realización de televisión en control
- Técnico de realización de televisión en estudio
- Técnico de dirección de cine
- Secretario de rodaje
- Técnico en montaje cinematográfico
- Técnico en edición VTR
- Técnico mezclador de vídeo

Laboratorio de Imagen, que oferta las siguientes especialidades:

- Técnico de procesado de soportes fotosensibles en color y blanco y negro.
- Técnico de positivado en color, en blanco y negro y ampliación.
- Técnico de tratamiento de imágenes.
- Técnico de laboratorio de imagen.
- Técnico en etalonaje.

### UNIVERSIDAD DE BURGOS (UBU)

	Total UBU	Grado en Comunicación Audiovisual
Curso		
2004 – 2005	8.425	173

2005 - 2006	8.276	265
2006 - 2007	8.072	341
2007 - 2008	8.007	360
2008 - 2009	7.890	365

Tabla datos matriculados en la UBU (2004 - 2009) Fuente: Elaboración propia (datos aportados por Universidad de Burgos en cifras. <http://www2.ubu.es/ubuencifras/?e=g1>)

TOTAL ESTUDIANTES = (306+63+241)= 610 en el curso 2012 - 2013



Fig 6. Universidad de Burgos

La programación de BURBOX pretende absorber no sólo a jóvenes de la provincia sino de la comunidad y su exterior, captando el interés del público proveniente de ciudades como Valladolid teniendo en cuenta la Escuela Superior de Arte Dramático, y Salamanca con la Facultad de Bellas Artes cuya oferta de servicios es atractiva a su alumnado, lo que atraería a un sector joven y cualificado de población.

## 4. Entorno cultural

En el siguiente epígrafe se analiza el entorno cultural de la ciudad de Burgos desde cuatro perspectivas: el sector cultural en cuanto a la **producción y la creación**, la **imagen de la ciudad**, su **oferta cultural** y el entramado de **agentes que intervienen**.<sup>26</sup>

### 4.1 NÚCLEOS DEL SECTOR CULTURAL: PRODUCCIÓN Y CREACIÓN

Existe una **CARENCIA DE EQUIPAMIENTOS CULTURALES** artísticos con un enfoque innovador, especializado y competitivo.

Existen **POCAS SALAS DE EXPOSICIÓN** serias para la exhibición de obras artísticas (Sala del Teatro Principal, Sala del Arco Santamaría, sala del Cordón, sala Caja Círculo y sala de Cultura de Gamonal).

Se da una **INSUFICIENTE PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CREADORES LOCALES**, existe una escasa difusión en los medios dentro y fuera de la ciudad. Es necesario un espacio referencial que exhiba y promueva las obras y proyectos artísticos de manera programada y estructurada, para potenciar su visibilidad a través del conjunto de propuestas que lo componen, y fomente intercambios con otros centros artísticos a nivel nacional e internacional.

Pese al gran número de proyectos e iniciativas artístico/ culturales de diferentes colectivos y asociaciones (SIO2, Espacio Tangente, ...), existe un **DÉFICIT DE PROFESIONALIDAD en el SECTOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES**, ya que faltan **EMPRENDEDORES** que desarrollen un tejido económico productivo estable que retroalimenten los proyectos culturales y artísticos, y renueven tanto la programación cultural como la conciencia que los ciudadanos tienen de esta. Para ello es necesario generar el contexto en el que estos profesionales se desenvuelvan y comiencen su actividad.

Un problema importante es la **FUGA DE TALENTOS**, ya que muchos ven a Burgos como una ciudad con pocas oportunidades de crecer profesionalmente en el sector cultural, además es vista como una ciudad tradicional y conservadora que bloquea las nuevas tendencias e ideas más transgresoras para que tengan cabida en su contexto empresarial. **SE HA DE TRANSFORMAR LA PERCEPCIÓN QUE LOS JÓVENES Y PROFESIONALES INCIPIENTES TIENEN DE LA CIUDAD.**

---

<sup>26</sup> ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO CIUDAD DE BURGOS, "Plan Estratégico de la Cultura de la Ciudad de Burgos". [en línea] Cap 2, Diagnóstico del sector Cultural de Burgos (p.14 - 27). [Consulta: 22 abril 2013], Disponible: <http://burgosciudad21.org/es/plec/?iddoc=169>

Se ha de diseñar una **AGENDA FORMATIVA CREATIVA, INNOVADORA y ESPECIALIZADA** que no sólo mantenga a los talentos locales, sino que atraiga talentos del exterior, para ofrecer contenidos de calidad y con salida en el mercado. Esta sería la base para desarrollar y asentar una red cultural seria y competitiva.

#### 4.2 LA IMAGEN DE BURGOS



Fig 7. Vista panorámica de Burgos

1. Burgos es considerada como una **CIUDAD POCO ATRACTIVA Y ESTIMULANTE** desde el punto de vista creativo. Está muy ligada a su patrimonio y a los valores seguros que posee, tales como su conjunto histórico (Catedral, Castillo, Huelgas, la Cartuja), El camino de Santiago, o los Yacimientos de Atapuerca.  
Es necesario **generar valores nuevos** que transformen esta visión en su conjunto.
2. Burgos está poco familiarizada con los nuevos canales comunicativos que fomentan la interacción de la ciudadanía. Tiene **POCA PRESENCIA EN LA RED** y ésta tiene una visibilidad muy débil entre los usuarios. Se han de diseñar **PROGRAMAS Y APLICACIONES** que **fomenten la participación** y ofrezcan un acceso a la información cultural de la ciudad mucho más directo y atractivo.

#### 4.3 LA OFERTA CULTURAL EN BURGOS

1. Las actividades culturales más destacadas (Noche Blanca, Tablero Musical, Certamen Internacional de Coreografía Burgos – Nueva York, Festival en Clave de Calle, Hangar Market...) **NO IDENTIFICAN Y DIFERENCIAN A BURGOS** fuera de la ciudad. Se ha de potenciar su imagen cultural de cara al exterior.
2. La **OFERTA CULTURAL NO ESTÁ COORDINADA**. Las propuestas están disgregadas, y no mantienen unos objetivos comunes y estructurados, de hecho, en ocasiones se contrarrestan. Es necesaria una oferta conjunta de las actividades.
3. La promoción y a difusión de la programación cultural a lo largo del año no llega a los usuarios, éstos están desinformados. La **VISIBILIDAD EN LOS DIFERENTES CANALES ES ESCASA**.

#### 4.4 AGENTES DEL SECTOR CULTURAL

1. Se observa una **FALTA DE IMPLICACIÓN DEL SECTOR PRIVADO**. En los años anteriores al 2008 las Cajas de ahorros (Caja de Burgos y Caja Círculo) eran entidades importantes que participaban tanto en el aspecto financiero, educativo y de difusión de los proyectos culturales que se desarrollaban en Burgos. Desde que la crisis económica incidiera en el país, muchas cajas de ahorros han sido absorbidas por grandes entidades bancarias y su implicación en éstas iniciativas han disminuido sustancialmente o se han extinguido.  
Es necesario atraer nuevas entidades y marcas que participen en la actividad cultural en la financiación y promoción, con el fin de diferenciar o reposicionar su imagen en torno a los conceptos: **CALIDAD, CREACIÓN E INNOVACIÓN**.
2. No existe una **COORDINACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES AGENTES DE LA CIUDAD** (Empresarios/ agentes públicos / agentes artístico-culturales), para estructurar las actividades en el tiempo y el espacio de manera estratégica, consiguiendo potenciar los diferentes intereses de cada parte, y sacar mayor rendimiento tanto turístico, económico y cultural.
3. La **PROGRAMACIÓN CULTURAL es POCO ARRIESGADA**, es continuista y está dominada por ciertas inercias, muy marcadas por las costumbres tradicionales.

## 5. Análisis de la competencia (colaboración)

A continuación se van a describir los principales competidores del centro, pero siempre desde una perspectiva de competencia colaborativa:

### COMPETENCIA ENTIDADES CULTURALES

A continuación se describen las organizaciones Culturales que desarrollan iniciativas culturales relacionadas con la producción y difusión artística en Burgos:

<u>MUSEOS</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- CAB (Museo de Arte Contemporáneo)</li><li>- DA2 (Salamanca)</li><li>- Patio Herreriano (Valladolid)</li><li>- MUSAC (León)</li><li>- Museo de la Evolución</li></ul>	<p><b>Relación:</b></p> <p><b>PROVEER</b> de contenido artístico a cambio de la promoción de sus artistas y la cesión ocasional de sus instalaciones para organizar exposiciones.</p> <p><b>COMPARTIR</b> información del sector artístico.</p>
<u>SALAS EXPOSITIVAS</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sala Teatro principal</li><li>- Sala Arco Santamaría</li><li>- Sala consulado del Mar</li><li>- Sala casa del Cordón</li><li>- Sala Centro Cultural de Gamonal</li><li>- Sala exposiciones el Espolón</li></ul>	<p><b>Relación:</b></p> <p><b>EXHIBIR</b> los proyectos y obras producidas en el centro.</p>
<u>GALERÍAS</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Galería Río Ibañeta (Quintanilla de Vivar)</li><li>- Galería La Bottega de l'Arte (Burgos)</li><li>- Galería I.T (Burgos)</li></ul>	<p><b>Relación:</b></p> <p><b>OFRECER</b> trabajos con calidad artística.</p> <p><b>INTRODUCIR</b> a los artistas en el circuito, y aumentar las ventas en sus instalaciones.</p>
<u>INSTITUCIONES PÚBLICAS</u>	<p>AYUNTAMIENTO DE BURGOS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concejalía de Cultura</li><li>- Concejalía de Juventud</li></ul>	<p><b>Relación:</b></p> <p><b>COLABORAR</b> con los diferentes organismos de la administración para diseñar estrategias que favorezcan el desarrollo del Sector Artístico de la ciudad, haciendo especial incidencia en el público joven.</p>

## ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS

- **HANGAR Burgos** (Música)
- **Espacio Tangente**  
(Teatro, Artes Visuales e  
Iniciativas socioculturales)
- **La Parrala** (Teatro)
- **SIO2 jóvenes artistas**  
(Artes visuales)
- **Asociación Cuadras.**  
(Artes Visuales)
- **Asociación Berbiquí**  
(Arte, Diversidad e  
inclusión)
- **Asociación Artebase,** de  
la Escuela de Arte y Diseño  
de Burgos (Arte y Artesanía)
- **Asociación de Alumnos  
de Comunicación  
Audiovisual.** (propulsores  
del festival de Cine  
internacional CREANDO)

### Relación:

**DESARROLLAR** proyectos comunes que establezcan las bases de un tejido artístico consolidado.  
**PROPORCIONAR** apoyo para el desarrollo de sus proyectos a través del alquiler de espacios y materiales.  
**OFERTAR** una formación especializada , con referentes del mundo del arte y la cultura.

## ORGANIZACIONES PRIVADAS

- Entidades financieras con que desarrollen algún programa de obra social (Caja 3 y La CAIXA)
- Empresas que contraten algún servicio .
- Empresas patrocinadoras

### Relación:

**OFRECER** un servicio de gestión, difusión o alquiler de espacios.  
**OBTENER** financiación a cambio de la difusión de sus marcas en las actividades que desarrolle.

## COMPETENCIA ENTIDADES FORMATIVAS

A continuación se describen las organizaciones educativas que compiten con nuestra entidad, en cuanto al contenido que imparten:

IS MARÍN AGUILERA

BURGOS

ESCUELA DE ARTES

DE BURGOS

UNIVERSIDAD DE

BURGOS

UNIVERSIDAD DE

SALAMANCA

UNIVERSIDAD

EUROPEA MIGUEL DE

CERVANTES (UEMC),

VALLADOLID

- Alumnado Laboratorio de Imagen Y Técnico Audiovisual.

- Alumnado Grado en Diseño de Moda

- Alumnado Grado en Comunicación Audiovisual

- Alumnado Grado comunicación Audiovisual

- Alumnado Grado Bellas Artes

- Alumnado Grado en Comunicación Audiovisual.

**Relación:**

**IMPARTIR** un contenido didáctico complementario y especializado en diversos campos del Arte, la Edición y Postproducción Digital y la gestión cultural, más enfocado al

**Relación:**

**Servir de APOYO FORMATIVO COMPLEMENTARIO** para dirigir a los estudiantes hacia el mundo profesional desde una visión práctica del mercado.

## COMPETENCIA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

A continuación se describe el perfil de empresa que ofertan servicios similares a nuestra entidad en cuanto a sectores relacionados dentro de la provincia de Burgos.

EMPRESAS DE GESTIÓN DE EVENTOS

- **O.T.R** Burgos
- **EVENTUAL** (eventos y congresos)
- **DUTY** (organización de ferias, congresos y festivales)
- **BALLET CONTEMPORÁNEO DE BURGOS** (organización de fiestas, espectáculos y eventos de época)
- **ACTIVIDADES io** (organización de fiestas)
- **TODO FIESTAS** (organización de fiestas)
- **ESPECTÁCULOS PIF** (fiestas, eventos, comuniones, contratación y producción de espectáculos)

EMPRESAS DE DISEÑO DE IMAGEN

- **TÍTULO**
- **PUNTO G**

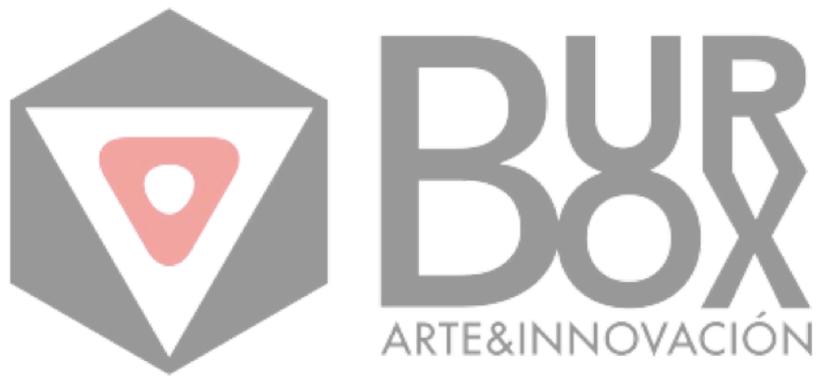
## EMPRESAS DE DISEÑO WEB

- DIAGRAMA WEB
- DATACOM
- ISMAEL GARCÍA (freelance)
- GODEKO INFORMÁTICA

Éstas empresas presentan un perfil de actividad muy normalizado y tradicional, con poca innovación en sus propuestas y más dirigido al ámbito del Entretenimiento que de la Cultura. Nuestra empresa se ha de diferenciar frente a ellas en:

- La singularidad de sus propuestas (filosofía creativa del proyecto).
- Su calidad cultural (con referentes internacionales como punto referencial para la innovación de programas y equipamientos actualizados).
- Los recursos actualizados que utilice (tanto en equipamiento como en información).
- Su imagen artística (respaldada por BURBOX ASOCIACIÓN).

## IV. PLAN DE MARKETING



# I. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

El siguiente apartado define la segmentación de los diferentes aspectos del mercado en los que se centra la actividad del Centro : **Funciones/ Usuarios /Tecnología** (servicios e instalaciones).

## **1. Segmentación**

Las Funciones identificadas para llevar a cabo por la actividad son las siguientes:

- ◇ **PROPORCIONAR APOYO** a la Creación, Producción, Formación y Difusión del sector artístico en Burgos.
- ◇ **OFRECER** un producto Cultural innovador y alternativo.
- ◇ **ATRAER** población joven y dinamizar este sector.
- ◇ **PROFESIONALIZAR** los trabajadores o emprendedores del sector cultural (industrias culturales) para establecer un tejido cultural competitivo y dinámico.

## **2. Segmentación de usuarios y tecnología**

Tras el análisis llevado a cabo en el epígrafe anterior, se han identificado 3 segmentos de usuarios diferenciados:

### **1. CREADORES/ PRODUCTORES**

Este sector de usuarios se define como una sección importante para el posicionamiento de la empresa, que le dota de un carácter cultural y benefactor.

Son el origen de la Cultura y los más implicados en el proceso de cambio de las nuevas tendencias, por tanto se les da especial atención. Para conocer realmente cuáles son las necesidades de los artistas que actualmente desarrollan su trayectoria profesional, se ha diseñado una encuesta para hacer un estudio de éste sector antes de comenzar a poner en marcha la actividad de la empresa, y llevar a cabo una mejor adaptación al entorno creativo de Burgos.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> La información viene recogida en el Anexo I, "Diseño de una encuesta para creadores y productores" (p. 86)

¿Cuál es su perfil?

Burgos tiene un porcentaje importante de artistas incipientes, asociaciones y colectivos con inquietudes y proyectos interesantes. Estos son generalmente estudiantes o licenciados en Bellas Artes o Comunicación Audiovisual, que están comenzando su trayectoria artística o laboral, muchos **participan en concursos o ferias** y presentan un cierto **bagaje expositivo**.

La mayoría se encuentran **desorientados** a la hora de llevar a cabo sus ideas, ya que las instituciones académicas no les proveen de los recursos y herramientas para **elaborar y exhibir un proyecto artístico de manera competitiva y estratégica**.

Desconocen los mecanismos del circuito artístico para mover y promocionar su trabajo, y tienen además una concepción del Arte y la Cultura muy **idealista**, con una escasa perspectiva profesional de su trabajo. Necesitan de **criterios, metodologías y pautas** para **difundir y rentabilizar su trabajo**.

**Servicios e Instalaciones necesarias:**

- Apoyo en la producción de sus proyectos artísticos. **Estudios, Laboratorios y recursos técnicos.**
- **Asesoramiento artístico.** (supervisión de las etapas de sus proyectos artísticos)
- **Formación especializada** (tanto teórica como práctica)
- **Exhibición y difusión** de sus trabajos. (organización de Muestras y Exposiciones)
- Contacto con otros contextos artísticos. **Intercambio con otros centros** nacionales e internacionales.
- Un **espacio referencial de intercambio y diálogo.**

¿Cuál es su perfil?

Son personas con una formación académica alta, licenciados o graduados en Comunicación Audiovisual, Bellas Artes o Diseño y muchos poseen estudios de posgrado. Son principalmente jóvenes que **desean emprender una actividad profesional autónoma** con ideas propias y creativas dentro del **sector cultural**.

Tienen miedo y dificultades para comenzar una trayectoria profesional independiente ya que desconocen el mercado y necesitan de asesoramiento y apoyo (tanto legal, como de

gestión de sus recursos y estrategias de mercado) adaptado a sus propósitos empresariales.

#### Servicios e instalaciones necesarias:

- Un **contacto activo** con otros **profesionales del sector cultural**.
- **Asesoramiento** en cuanto a la gestión y la difusión.
- **Formación e información** acerca de los **diferentes recursos** legales, económicos y financieros que facilite y asegure su éxito en el circuito profesional.

## ◇ ESTUDIANTES

¿Cuál es su perfil?

Son estudiantes o profesionales que se mueven dentro **del ámbito artístico – cultural**, y tienen interés en ampliar su formación en el ámbito del diseño digital a través de diversos programas de Edición y postproducción de vídeo, imagen y sonido (PhotoShop, Illustratoretc,) y la gestión cultural. La oferta formativa comprende campos como el Diseño, herramientas multimedia, Marketing y comunicación, gestión de recursos... diversos aspectos transversales que les ofrezcan herramientas de apoyo en su trayectoria tanto académica como profesional.

#### Servicios e Instalaciones necesarias:

- Oferta formativa en el ámbito cultural y artístico especializado en las últimas tendencias, con **calidad didáctica y orientados al mercado**.

## II. INSTITUCIONES/ ORGANIZACIONES

Este apartado comprende a las Administraciones públicas como apoyo importante en la actividad del centro y las Organizaciones Privadas que mantienen un interés directo tanto como clientes en lo referente a campañas de imagen cómo gestión de proyectos culturales, como mecenas de la programación de apoyo artístico.

## ◇ ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

¿Cuál es su perfil?

El principal protagonista es el **Ayuntamiento de Burgos** ya que actúa como árbitro del contexto sociocultural de la ciudad, y presenta un interés directo en el desarrollo socio-cultural y económico de la ciudad.

La **Concejalía de Juventud** participa activamente en la programación cultural juvenil de la ciudad, sus objetivos son promover la participación activa de los jóvenes en iniciativas culturales, y facilitar la exhibición de sus proyectos, por lo que el desarrollar contenidos que atraigan y dinamicen el sector juvenil beneficia sus propósitos.

#### **Servicios e Instalaciones necesarias:**

- **Renovación de la imagen cultural de la ciudad.**
- **Nuevos contenidos artísticos y culturales** que aumenten la demanda y atraigan nuevos públicos (jóvenes).

### **◇ ORGANIZACIONES Y EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**

¿Cuál es su perfil?

Lo constituyen todo el entramado de empresas de Burgos, principalmente las relacionadas con el **turismo** y la **cultura** de la provincia de Burgos.

#### **Servicios e Instalaciones necesarias:**

- **Reposicionar y renovar su imagen** de marca a través de eventos y actividades culturales y artísticas contemporáneas.
- **Exportar su marca fuera de la provincia**, aumentando su alcance en un radio más amplio (ámbito nacional o internacional) y multiplicando sus oportunidades de negocio con otras empresas o usuarios del ámbito cultural, a través de las relaciones que el Centro establece con otras entidades en el transcurso de su actividad.

### **III. PÚBLICO VISITANTE**

#### **◇ CIUDADANOS**

¿Cuál es su perfil?

Un alto porcentaje es un público muy ligado a la tradición y la historia de la ciudad, acostumbrados a unas **fórmulas culturales poco transgresoras**.

Perciben Burgos desde sus valores culturales referenciales como son su Patrimonio Histórico, su gastronomía y elementos singulares que lo hacen competitivo actualmente (Yacimientos de Atapuerca y Museo de la Evolución).

Presentan **poca confianza y seguridad en los recursos culturales** que posee la ciudad fuera de estos márgenes como valores competitivos exportables a otros territorios.

**Servicios e instalaciones necesarias:**

- Programar contenidos artísticos y culturales al público **infantil y familiar** para favorecer un consumo cultural activo en un futuro.
- Fomentar la **participación** por parte de la población (Tanto colectivos, como individuos) en la reinención y desarrollo de la Cultura burgalesa, a través de sus propias aportaciones e iniciativas con el aprovisionamiento de los recursos y herramientas adecuados (asociaciones y colectivos).

## II. ESTRATEGIA SOBRE PRODUCTOS

Como se ha explicado anteriormente la actividad de BURBOX se desarrolla desde el ámbito lucrativo y no lucrativo. A continuación se detalla la cartera de servicios en cada ámbito.

### I. Cartera de servicios de BURBOX en el ámbito lucrativo

A continuación se describen los servicios y actividades que se desarrollarán en la parte empresarial BURBOX S.L:

#### ◇ DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Uno de los servicios que ofrece es la **gestión de eventos**. Abarca eventos culturales ,seminarios, conferencias, jornadas, talleres, exposiciones, etc, y eventos promocionales para empresas (fiestas de promoción de productos, reuniones, fiestas privadas, etc)

#### ◇ DISEÑO Y REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE IMAGEN

Se oferta la posibilidad de diseñar el **concepto** y **contenido de una campaña de imagen** (diseño de identidad, marca, cartelería, soporte digital, cuña radio etc,) y su **ejecución** (campañas de promoción, y presentación de productos). Se pueden elegir diversas opciones, contratando sólo los contenidos que el cliente necesite.

#### ◇ FORMACIÓN ESPECIALIZADA:

El centro está especializado en la **edición digital** y los **recursos audiovisuales** como base o herramienta. Esto puede ser utilizado en cualquier campo artístico , pero con especial relevancia en: Fotografía, Cine, Vídeo, Diseño, Moda, o Ilustración. También se impartirán contenidos complementarios para una formación más enfocada a problemas reales en el mercado (marketing, gestión, comunicación...).

El centro ofrece cursos especializados no sólo desde el punto de vista técnico, sino conceptual y creativo.

Dirigido a estudiantes y empresas.

#### ◇ ESPACIO DE COWORKING:

Un espacio está destinado para emprendedores con un interés en desarrollar un proyecto o actividad empresarial dentro del sector de las industrias culturales. El espacio pone a disposición de los usuarios una mesa de trabajo, acceso a Internet y teléfono a cambio de una tarifa mensual. Esta iniciativa tiene la ventaja de comunicar a varios profesionales con

distintas competencias para apoyarse mutuamente intercambiando información y soluciones.

## ◇ CAFETERÍA

El centro posee un Bar/ Cafetería constituyéndose como un foco de encuentro tanto cultural como de ocio, llevando a cabo intervenciones artísticas, conciertos en acústico, monólogos, sesiones djs etc (esta propuesta está pensada para establecer un espacio de difusión artística dinamizadora de los artistas y creadores tanto establecidos, como emergentes).

### SERVICIOS EXTERNALIZADOS:

- Profesorado para cursos específicos.
- Catering
- Asesoría legal y Contabilidad
- Servicio de limpieza

## 2. Cartera de servicios de BURBOX en el ámbito no lucrativo

A continuación se describen los servicios y actividades que se desarrollarán en la parte BURBOX ASOCIACIÓN:

## ◇ AYUDA A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA:

Este apartado consta de dos convocatorias anuales para la realización de tres proyectos artísticos máximo cada una. La selección se lleva a cabo por un panel de expertos del ámbito Cultural y artístico que aseguren igualdad y accesibilidad en las convocatorias.

La solicitud debe constar de la siguiente documentación:

- ◇ Solicitud rellena
- ◇ Dossier del proyecto
- ◇ Curriculum de los integrantes

La entrada en las instalaciones supondrá la aceptación de una serie de requisitos:

- Firma del Cumplimiento de las Normas de Uso.

(en este documento se especifica que de los gastos de luz y gas que se generen de la estancia en los estudios particulares, los artistas deberán correr con los gastos, de esta manera el centro asegura un mayor consumo responsable y suprime ciertos costes). Coste medio estimado al mes en gas/ agua y luz = **15 euros**.

## ◇ INTERCAMBIO ARTISTAS

- BURBOX también se situará en las redes internacionales de centros creativos de Europa para generar el intercambio y colaboración en proyectos, para que los artistas desarrollen su trayectoria artística en el exterior.<sup>28</sup>

## ◇ ASESORAMIENTO ARTÍSTICO:

- Para la realización de los proyectos que acoge el centro, BURBOX dispone de un gabinete de asesoramiento que asegura la viabilidad y calidad del mismo, dándoles salida en el mercado.

### 3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de la empresa se basará en una gran inversión en publicidad el primer año, priorizando a su vez la generación de contactos y clientes los dos primeros años, estimando de esta manera un aumento en los servicios de gestión de eventos, campañas de imagen y clientes en Cafetería de:

- 20 % el segundo año
- 15 % tercer año
- 5 % el cuarto año
- 0 % el quinto año.

### 4. Imagen e identidad de marca

En este epígrafe se describen las diferentes características y conceptos que configuran el logotipo de la empresa:

---

<sup>28</sup> Redes Internacionales Culturales descritas en la página 64.

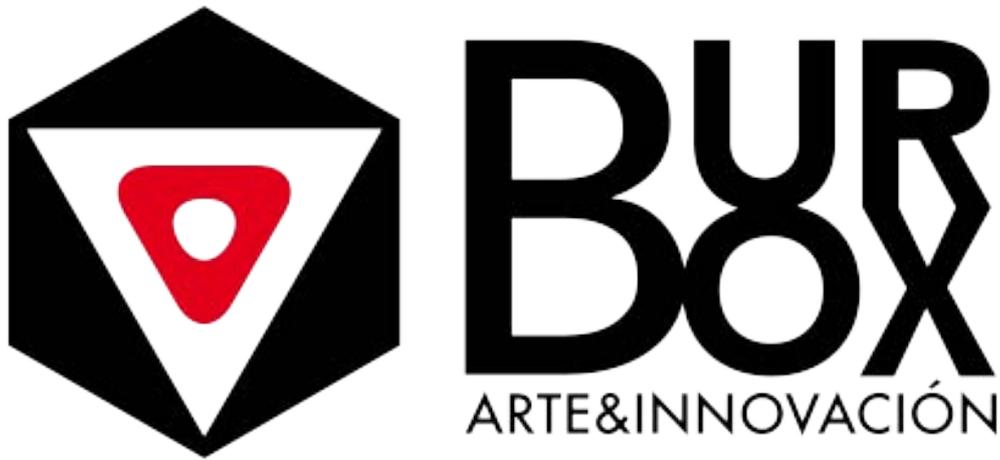


FIG 8. Diseño del logotipo de la empresa.

La construcción de la marca BURBOX parte de la idea de compromiso con el **desarrollo creativo** y **cooperativo** de sus ciudadanos. Se centra en la idea de CONECTAR los diferentes grupos de agentes a través de sus propios intereses pero con un ingrediente distinto, la innovación.

Los artistas necesitan de la Administración Pública y de patrocinadores que hagan que sus proyectos puedan ser exhibidos, las entidades públicas y privadas buscan visibilizar el contenido burgalés para captar residentes, empresas y turistas, y los ciudadanos buscan una oferta cultural atractiva que los emocione y entretenga. Éstos son los flujos de intereses, y BURBOX se sitúa en el centro de todos ellos.

El logo representa este concepto a través de un **triángulo**, cuyos vértices identifican a cada grupo de agentes : **artistas – organizaciones – ciudadanos**.

Su forma se diluye (haciendo alusión al agua como símbolo de versatilidad) hacia el centro formando un punto blanco representando a BURBOX como elemento estratégico. El triángulo se haya inscrito en la silueta de un cubo negro, que refuerza visualmente la idea de CAJA.

BURBOX es un guiño a la ciudad partiendo de dos términos: en primer lugar lo que llamaríamos el **continente**, o territorio donde se implanta el centro (**BUR**), y el **contenido** (**BOX**, caja en inglés) haciendo referencia al papel de hogar o contenedor creativo.

El EMBLEMA burgalés está compuesto por el mismo color rojo que constituye la marca, por lo que está visualmente ligada a su territorio. El color **ROJO** representa el deseo de Liberación, la Fuerza, la Pasión y la Revolución, conceptos asociados al acto artístico.



Fig 9. Bandera de Burgos

## 5. Posicionamiento

A continuación se detallan las diversas ventajas competitivas que desarrollarán su posicionamiento en el mercado:

Diferenciación por contenido: programación y servicios innovadores, artísticos y creativos.

Diferenciación por clase de usuarios: los usuarios del centro son creativos, soñadores, persiguen sus metas y están actualizados en cuanto a los últimos recursos y herramientas.

### 1. ¿Qué diferencias promover?

Ser **creativos**, **experimentales** y **alternativos**, sin dejar de ser **profesionales** altamente cualificados .

### 2. Estrategia de posicionamiento:

POR LOS BENEFICIOS O PROBLEMAS QUE SOLUCIONAN.

- Dotar de una visión renovada y diferente a la ciudad
- Servir de apoyo formativo y profesional al sector artístico
- Proveer de nuevos contenidos con una estética y enfoque distinto.

(Diseño de posibles campañas):

↔ *“Soñar es creer que eres capaz de cualquier cosa, la imaginación es la herramienta que lo hace posible. BURBOX”. (Campaña de formación)*

↔ *“Reinvéntate, imagina, sé BURBOX”(Campaña para captar artistas)*

↔ *“La innovación es una ventaja hacia el éxito y BURBOX, lo sabe”(Campaña para la gestión y comunicación)*

### III. ESTRATEGIA SOBRE PRECIOS

A continuación se detallan los precios establecidos según los objetivos económicos que pretende alcanzar la empresa.

#### i. Tarifas BURBOX en el ámbito lucrativo

CONTENIDOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA DE PRECIOS
<u>GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES</u>	Recuperar costes sueldo trabajadores y material, y generar beneficios para la reinversión en la empresa (los primeros años sobre todo).	<ul style="list-style-type: none"><li>- 15 % RENDIMIENTO DE EVENTOS en concepto de gestión, organización y secretaría del evento (aprox).</li><li>- Margen comercial del 10 % (aprox) El precio medio rondaría los 1000 euros por evento, precio que tomaremos como referencia.<sup>29</sup> Eventos = 1000 euros Actividades = 1000 euros</li></ul>
<u>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN</u>	Recuperar costes sueldo trabajadores y material, y generar beneficios.	Desarrollo de MARCA = 1000 euros media (aprox) Desarrollo de WEBS (sin bases de datos ni motores) = (precios entre los 500 y 1000 euros) 700 euros media (aprox)
<u>CAFETERÍA</u>	Recuperar costes sueldo empleado, costes de aprovisionamiento, luz y gas. Maximizar la recuperación de costes del centro y generar beneficios.	Precio de la competencia (Bares y cafeterías de Burgos). Estimación : 3 euros de consumo medio por cliente.
<u>FORMACIÓN ESPECIALIZADA</u>	Recuperar los costes de profesorado y equipamiento, y obtener un margen de beneficios.	TARIFA: 9 EUROS/ HORA (aprox) PROFESOR: 18 EUROS/ HORA CLASE (aprox)
<u>ALQUILER ESPACIO COWORKING</u>	Recuperar los costes de luz, teléfono y obtener un margen de beneficios.	120 euros media jornada (mes) 197 euros jornada completa (mes)

<sup>29</sup> La información sobre tarifas al respecto ha sido aportada por la empresa I+DEAS, dedicada a la gestión y la elaboración de campañas de imagen.

## 2. Tarifas BURBOX en el ámbito no lucrativo

CONTENIDOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA DE PRECIOS
<u>PRODUCCIÓN ARTÍSTICA</u>	Recuperar los costes de los espacios y materiales utilizados para la producción de proyectos, por la inversión llevada a cabo.	Coste de luz y gas de estudios individuales.

## 3. Acciones concretas sobre precios

A continuación se detallan los diferentes descuentos aplicados en las clases específicas.

<u>TASA NORMAL</u>	Sin reducciones sobre los contenidos del centro.	
<u>SOCIOS BURBOX</u>	Tarifa de 40 euros cuatrimestrales, a cambio de una <b>reducción</b> de un <b>15 %</b> en cursos Formativos.	Porcentaje medio participación formación = 45 % del alumnado Porcentaje participación Workshops = 30 % del alumnado total
<u>ESTUDIANTES</u>	<b>Reducción</b> de un <b>10 %</b> en cursos formativos, ( a universitarios, estudiantes de la Escuela de artes y del IS Marín Aguilera).	Porcentaje participación = 35 % del alumnado total

#### 4. Acciones concretas sobre promociones

En la siguiente tabla se describen las promociones que se llevarán a cabo, para aumentar la tasa de clientes.

PROMOCIÓN	ESTRATEGIA	OBJETIVOS
MUESTRA - T	Los viernes se llevarán a cabo encuentros y muestras de artistas incipientes sobre teatro, pintura en directo, proyecciones etc. Se llevará a cabo en la cafetería y se harán promociones en determinados productos.	<u>Visibilizar al centro y a sus usuarios generando ingresos.</u>
CURSOS VERANO	En la temporada estival se ofrecerá algún programa específico de colaboración con entidades internacionales.	<u>Paliar el descenso de estudiantes por las vacaciones de verano.</u>

## IV. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se detallan los diferentes elementos que influyen en la distribución de servicios de la empresa.

### I. Equipamiento principal

Como en la gran parte de espacios culturales repartidos por Europa, la tendencia ha sido de aprovechar la mayoría de edificios industriales en desuso.

Éstos sirven no sólo de apoyo estructural, sino que forman parte de la herencia histórica y cultural de su localidad, generando un discurso visual y reflexivo entre la convivencia del pasado y el presente de manera activa. En el caso de BURBOX se han seleccionado los recursos estructurales ya existentes de las naves de almacenaje de la antigua estación de trenes, lo cual le dota de un carácter histórico y patrimonial especial.

Su actividad ferroviaria se ha mantenido activa hasta hace muy pocos años, y ha descrito una larga trayectoria desde mediados del siglo XIX hasta su cierre definitivo en diciembre de 2008 con la construcción de la actual estación de trenes Rosa de Lima en la zona Norte de la ciudad.

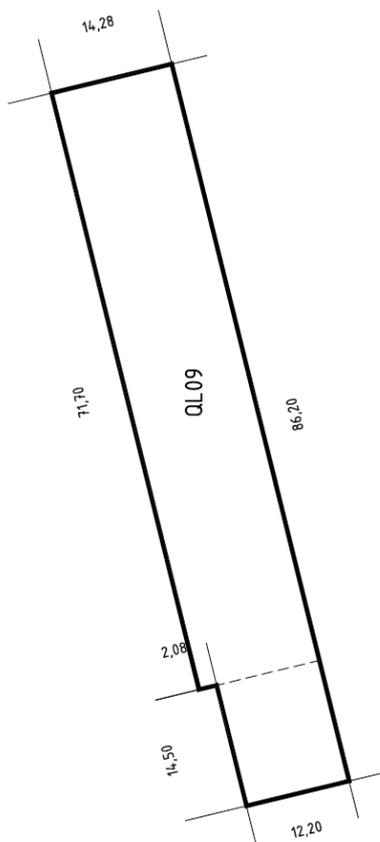


Fig 10. Vista interior del edificio de almacenaje de la antigua estación de trenes (2009).

Fig 11. Vista sureste de la antigua estación de trenes (2009) y fig 9, plano de la parcela del edificio.



## Aspecto externo



Los siguientes datos han sido aportados por el Consorcio de la Variante Ferroviaria de Burgos, donde se especifican las condiciones tanto técnicas como legales para su intervención<sup>30</sup>.

EMPLAZAMIENTO: Parcela QLog de la Unidad de Actuación U.A 29.07.03 del Sector S- 29.07 "Antigua Estación Ferroviaria" del Plan de Ordenación Urbana de Burgos.

PROPIEDAD: "Consortio para la gestión de la Variante Ferroviaria de Burgos"

SUPERFICIE:

Orientación NORTE: (en línea de dos tramos) = 14,50 y 71,70 m

Orientación SUR: (en línea) = 86,20 m

Orientación ESTE: (en línea) = 14,28 m.

Orientación OESTE: (en línea de dos tramos) = 12,20 m y 2,08 m

SUPERFICIE TOTAL = 1.201 m<sup>2</sup>

SUPERFICIE QUE OCUPA EL EDIFICIO = 14,28 x 71,70

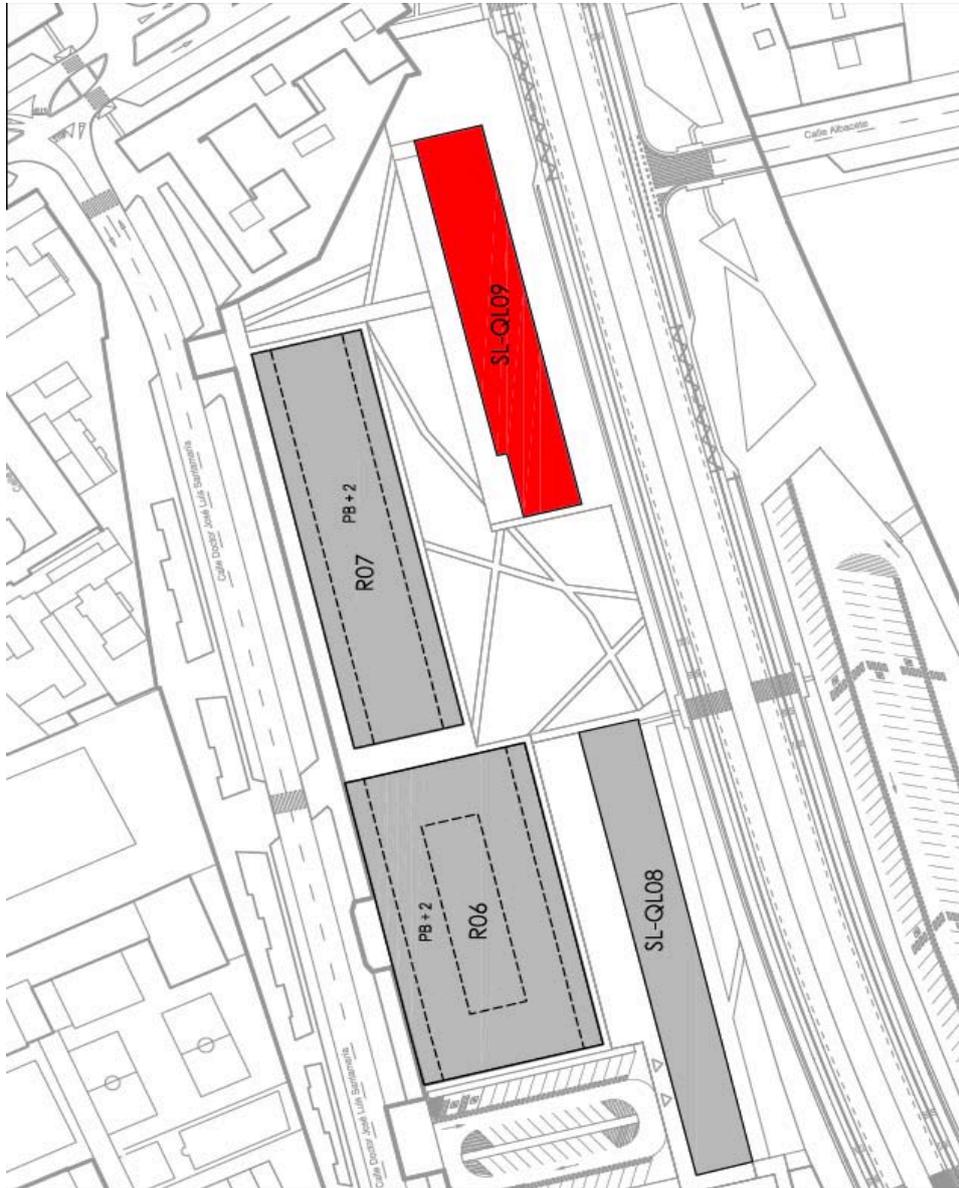
= 1.023 m<sup>2</sup>

SUPERFICIE SIN EDIFICAR = (1.201 m<sup>2</sup> - 1.023 m<sup>2</sup>) = 178 m<sup>2</sup>

<sup>30</sup> CONSORCIO PARA LA GESTIÓN DE LA VARIANTE FERROVIARIA DE BURGOS, "Bases del Contrato para la Enajenación o Arrendamiento de la Parcela QLog de la Unidad de Actuación U.A 29.07.3 del Sector 29.07 "antigua Estación" de Burgos, Mediante Pública concurrencia de Ofertas" [Soporte Digital] Área de Juventud del Ayuntamiento de Burgos.

EDIFICABILIDAD CORRESPONDIDA: 2.402 m<sup>2</sup> (en uso de equipamiento privado)

EDIFICIO: sobre la parcela se encuentra una de las antiguas naves de almacenamiento ferroviario que el Consorcio ha protegido y preservado parcialmente. Por tanto ha de conservarse el contenedor de la edificación, construyendo el nuevo edificio según las alineaciones del



planeamiento.

Fig 12. Plano del espacio urbanístico donde se inscribe el edificio.

## IMÁGENES DEL EDIFICIO Y ENTORNO URBANÍSTICO ACTUAL

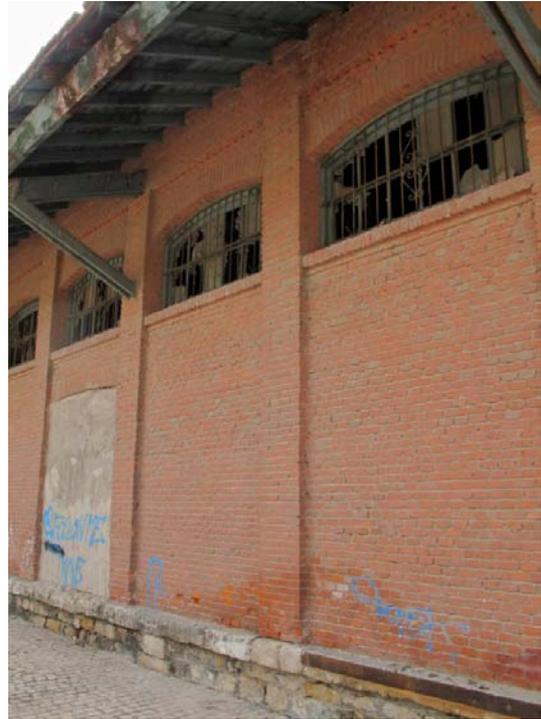


Fig 13 (vista norte), fig 14 (vista norte), fig 15 (vista oeste) y 16 (vista sur).

El edificio está situado en el extrarradio burgalés de cara al Bulevar, reciente avenida finalizada en el año 2010 que atraviesa la ciudad, presentando un fácil y rápido acceso en coche y en bici (posee un carril habilitado para ciclistas, y taxis).

Cerca se sitúa la nueva urbanización "Cellophane" construida para residentes de un poder adquisitivo medio – alto. El entorno, en definitiva, describe una zona tranquila, amplia y con una escasa tasa de delincuencia.

En cuanto al coste que supone llevar a cabo la actividad empresarial en estas instalaciones, según el Consorcio de Burgos se negoció en 2011 una renta de arrendamiento anual de **100.000 euros** (aprox) estableciendo los límites entre 90.000 a 120.000 euros. El contrato descrito con la empresa solicitante estipulaba la posibilidad de alquilar el espacio con opción a compra, estableciendo dos posibilidades:

- 1,7 millones de euros si la compra se realizaba antes del 5º año.
- 1,9 millones de euros si la compra se realizaba después del 5º año.

Finalmente el contrato fue anulado y el edificio es accesible en cuanto a su compra y es posible la negociación de su arrendamiento.<sup>31</sup>



Fig 16 y 17 .Vistas de los alrededores del edificio.

<sup>31</sup> Descripción detallada de costes de alquiler pág 57.

## Aspecto interno

<u>ESPACIO</u>	<u>DISTRIBUCIÓN (aprox)</u>	<u>DESCRIPCIÓN TÉCNICA</u>	<u>TARIFA</u>
<b>BURBOX S.L</b>			
ESPACIO OFICINAS (ventanilla al hall de entrada)	60 m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 SILLAS</li> <li>- 5 MESAS</li> <li>- 5 CAJONERAS</li> <li>- 5 ORDENADORES</li> <li>- 1 ESTANTERÍA</li> <li>- 5 TLF MULTILÍNEA</li> <li>- 1 ROUTER</li> <li>- ASEOS (2 LAVABOS, 2 INODOROS Y 2 ESPEJOS)</li> </ul>	Gestión proyectos culturales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 900 euros aprox por evento. (seminario, talleres, exposiciones, muestras etc...)</li> </ul> Campañas de imagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1000 euros (aprox) por diseño de identidad de marca.</li> <li>- 800 euros (aprox) por diseño página Web.</li> </ul>
ESPACIO COWORKING	60 m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 PUESTOS DE TRABAJO</li> <li>- IMPRESORA+ESCÁNER+ FOTOCOPIADORA</li> <li>- SALA DE REUNIONES</li> <li>- ACCESO INTERNET</li> <li>- ASEOS (2 LAVABOS, 2 INODOROS Y 2 ESPEJOS)</li> </ul>	Tarifa alquiler: <ul style="list-style-type: none"> <li>120 media jornada/ mes</li> <li>195 jornada completa/ mes</li> </ul>
AULA	30 m2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 EQUIPOS INFORMÁTICOS (1 - MAC)</li> <li>- [LICENCIA PROGRAMAS]</li> <li>- PROYECTOR</li> <li>- MOBILIARIO 20 PUESTOS</li> </ul>	Tarifa: <ul style="list-style-type: none"> <li>9 euros/ hora x 30 h lectivas/ mes = 270 euros/ mes</li> </ul> Info: <ul style="list-style-type: none"> <li>(1,5 h diarias en un mes)</li> <li>(4,5 euros son para profesorado)</li> </ul>
CAFETERÍA	100 m2 : 47 m2 aprox (almacén (20), mesas (10) , barra (7) y servicios (10)) = 53 m2 AFORO CON MESAS (4 PERS de pie* m2) = 212 PERS AFORO SIN MESAS = 252 PERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BARRA</li> <li>- ALMACÉN DE APROVISIONAMIENTO</li> <li>- ASEOS</li> </ul>	Estimación consumo medio por cliente = 3 euros.
ESPACIO DE RECEPCIÓN Y ACCESO ENTRE SALAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 m2 RECEPCIÓN</li> <li>- 12 m2 pasillo</li> <li>- TOTAL = 19 m2</li> </ul>		

<b>ASOCIACIÓN BURBOX</b>			
LABORATORIO	40 m <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 EQUIPOS INFORMÁTICOS</li> <li>- LICENCIA PROGRAMAS</li> <li>- ATREZO FOTOGRÁFICO (FONDOS)</li> <li>- COMPLEMENTOS FOTOGRAFÍA (FLASHES, FILTROS ETC)</li> <li>- 2 CÁMARAS FOTOGRÁFICAS (CANON)</li> <li>- 1 CÁMARA DE VÍDEO ALTA DEFINICIÓN.</li> <li>- CALEFACCIÓN DE GAS (2 RAD)</li> </ul>	Gastos electricidad y gas: -
ESTUDIOS INDIVIDUALES	(3 x 15 m <sup>2</sup> ) = 45 m <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ACCESO A INTERNET</li> <li>- MOBILIARIO</li> <li>- LAVABO</li> <li>- CALEFACCIÓN DE GAS (1 RAD X ESTUDIO)</li> </ul>	

Total superficie = 354 m<sup>2</sup>  
Espacio total BURBOX S.L = 269 m<sup>2</sup>  
Espacio total BURBOX ASOCIACIÓN = 85 m<sup>2</sup>

#### Actividades externalizadas:

- Contabilidad y Asesoría Laboral (160 euros/ mes)
- Servicio de limpieza
- Impresión de Cartelería.

#### CONDICIONES A DESTACAR EN SU DISEÑO ARQUITECTÓNICO

- Cámaras de seguridad en 3 puntos estratégicos para el control de las instalaciones.
- Como el espacio que ocupa la entidad es de 354 m<sup>2</sup> (aprox) se llevará a cabo la rehabilitación y explotación del espacio ocupado, por tanto su tasa de alquiler proporcional es de (354 x 100.000euros/ 1.023 m<sup>2</sup> edificio ) = **34.604 euros anuales**.  
Si el Consorcio, que estipula las condiciones impide ésta medida, se buscará previamente a la realización del proyecto, una empresa que decida poner en marcha su actividad en la parte anexa para así compartir los costes de alquiler y rehabilitación, finalmente si esta opción no es viable se ocupará otro espacio en su caso.

## 2. Distribución digital

BURBOX tendrá su propia página web como plataforma de difusión digital, donde a parte de permitir el acceso a su programación y contenidos, se facilitarán otros trámites comerciales y administrativos. Además estará vinculada a sus redes sociales para conectar directamente a su comunidad online.

Su coste será de 800 euros en su diseño, y 80 euros mensuales por su mantenimiento.

Mediante la página web del centro se llevará a cabo:

- la distribución de entradas a eventos,
- la venta de magazines y merchandising
- las solicitudes a los cursos que deberán ser cumplimentados y entregados en el centro para su certificación.
- Solicitudes para el ingreso de proyectos artísticos.
- Publicidad del centro.

## 3. Publicaciones

Otro canal de distribución de contenidos será la publicación de los programas que recogen toda la información sobre las actividades y eventos que se organicen a lo largo del año, además de folletos para eventos concretos de mayor difusión y magazines anuales que recojan las iniciativas y colaboraciones más relevantes (las magazines se contemplarían más adelante si la rentabilidad del centro lo permite y si es posible generar beneficios con ello).

- BURBOX se autoabastecería en este aspecto, ya que posee los medios y materiales necesarios.
- Los programas serán distribuidos en sus instalaciones y repartidos por las administraciones locales, entidades culturales, oficina de turismo y establecimientos con un enfoque cultural o alternativo.

## 4. Salas de exposición

Los proyectos artísticos producidos en el centro serán distribuidos por las diversas salas expositivas de Burgos<sup>32</sup> y el museo de arte contemporáneo CAB, para acercar el contenido del centro a la ciudad.

---

<sup>32</sup> Listado de salas descrito en la página 46 (Análisis de la Competencia)

La ambición expositiva abarca también la Comunidad de Castilla y León, con la intención de exhibir la producción en instituciones de arte contemporáneo como el MUSAC en León, el DA2 en Salamanca o el Patio Herreriano y el LAVA en Valladolid.

## 5. Alianzas con otras organizaciones

El centro establecerá alianzas con:

- **MUSEOS / INSTITUCIONES CULTURALES** (contemporáneas) = CAB, MUSAC, DA2, Patio Herreriano, Teatro Principal, Museo de la Evolución
- **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** = Ayuntamiento de Burgos, Concejalía de Cultura y Juventud.
- **ASOCIACIONES CULTURALES Y SOCIALES**
- **COLABORADORES** = Empresas patrocinadoras (cuya aportación sea tanto en dinero como en especie) o mecenazgo cuyas entidades buscan ventajas fiscales.

El posicionamiento de Burgos en el campo de la creación y producción cultural actual presenta carencias importantes, por ello el centro necesita de otras organizaciones artísticas referenciales que le doten de **valor añadido** y lo **provean** de:

6. El contacto con otras redes artísticas nacionales e internacionales.
7. Un radio de difusión más amplio.
8. Documentación e información sobre las prácticas, proyectos e iniciativas artísticas que se están desarrollando en la actualidad tanto a nivel nacional como internacional.
9. Estrategias en cuanto a gestión y financiación de entidades con las mismas particularidades.

En el ámbito nacional e internacional existen varias organizaciones encargadas de conectar los diferentes centros de creación repartidos por el mundo, sirviendo de apoyo y dinamizando su actividad.

Se ha llevado a cabo una búsqueda de los más representativos y los que mejores recursos ofertan. En el ámbito europeo se encuentran<sup>33</sup>:

- **TRANS EUROPE HALLES**

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

---

<sup>33</sup> Ambas organizaciones han sido localizadas en el siguiente informe: GOBIERNO VASCO. Directorio de Fábricas de la creación en Europa. [en línea] Productora de Arte Consonni (Bilbao), [Consulta: 20 abril 2013] pág 6. Disponible en: <http://www.consonni.org/sites/default/files/Directorio%20Fabricas%20de%20la%20Creacion%204nov.pdf>

Es una red que agrupa a multitud de centros no institucionales repartidos por toda Europa. Está dedicado a la reflexión, investigación y transmisión de conocimientos y recursos para el desarrollo de éstas iniciativas.

Poseen un amplio abanico de herramientas y recursos (accesible a cualquier usuario):

10. Documentación (de proyectos, reportajes, textos, talleres, etc.)
11. Jornadas y programas diversos. *Mentorship Programme* son jornadas programadas en toda Europa para mejorar e innovar los recursos empleados y orientar profesionalmente.
12. Seminarios y encuentros.
13. Muestra de experimentos y trabajos en proceso.
14. Publicaciones, estudios
15. Listado de miembros y enlaces de contacto.

La plataforma ofrece la posibilidad de registrarse como amigo accediendo a los recursos de información sobre técnicas y eventos organizados con una tarifa anual de **200 euros**, o como miembro participando activamente en la organización de las propuestas y actividades que desarrolla, con una tarifa que va desde los 300 - 1000 euros anuales.

En nuestro caso nos sirve registrarnos como amigos.

## • ART FACTORIES

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

Es otra plataforma digital gratuita está especializada en recursos para la gestión y organización de proyectos artísticos y culturales, y se establece como punto de difusión de iniciativas, proyectos y herramientas artísticas a **escala mundial**<sup>34</sup>.

Una de sus iniciativas presenta un interés específico en el desarrollo cultural español denominado **Independent Cultural Center in Spain** (Centros culturales Independientes en España) cuyos objetivos son<sup>35</sup>:

16. **Mapear** los centros culturales en España y recopilar información en su desarrollo, organización y tipo de programas.
17. **Promover** e incrementar su visibilidad e independencia cultural en España a nivel nacional e internacional a través de la web: [www.culturaindependiente.com](http://www.culturaindependiente.com)
18. **Acoger** el intercambio de experiencias y promover la cooperación entre los centros que han sido identificados.
19. **Fomentar** las relaciones con otros centros culturales a través de Europa con su plataforma específica Trans Europe Halls.

## • RED TRANSIBÉRICA

(<http://redtransiberica.wordpress.com>)

---

<sup>34</sup> Art factories presenta la posibilidad de geolocalizar las principales organizaciones artísticas del mundo a través de su herramienta Cartography (<http://artfactories.net/-Cartography-.html>)

<sup>35</sup> AGENCIA INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO. Independent cultural Centres, a project of cultural mapping, co- operation and internationalitation. [en línea], [Consulta: 16 mayo 2013] Disponible: [http://artfactories.net/IMG/pdf/Map\\_independent\\_cultural\\_spaces\\_in\\_Spain.pdf](http://artfactories.net/IMG/pdf/Map_independent_cultural_spaces_in_Spain.pdf)

Es una organización que conecta con varios espacios creativos e iniciativas repartidas por todo el territorio peninsular. Está dedicada a velar por la creación independiente al margen del sistema político y económico establecido.

Desarrolla :

Encuentros

Proyectos

Bases de datos y archivos

Mantiene una relación especial con Burgos ya que su fundación, junto con su declaración de intenciones expuesta en su blog (<http://redtransiberica.wordpress.com/about/>), se desarrolló en **ESPACIO TANGENTE** (espacio artístico independiente de Burgos) en 2011.

## V. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### 1. Objetivos

Los objetivos que persigue la entidad con su Estrategia de Comunicación son los siguientes:

- ◇ Promover las visitas al centro
- ◇ Dar a conocer la imagen de BURBOX y establecer su posicionamiento antes definido.
- ◇ Generar una red de contactos amplia que asegure la elaboración de proyectos y colaboraciones.
- ◇ Estimular la participación del público en las actividades que programa (cursos, eventos, jornadas, encuentros etc...), y captar nuevos socios.

A continuación se detallan las diferentes herramientas que utilizará la empresa para la difusión de la actividad que desarrolla:

### 2. Herramientas de comunicación



### 3. Publicidad

La publicidad es una estrategia que la empresa desarrollará en profundidad el primer año, estabilizándose en los años siguientes.

#### HERRAMIENTAS (dentro del centro)

20. Cartel de entrada con el LOGOPTIPO para identificar el centro. Que se pedirá a una empresa de impresión y supondrá un coste de 1400 euros (aprox)

#### HERRAMIENTAS (estándar)

21. Folletos y carteles, cuya inversión será de 500 euros de media al mes.

22. Presencia en páginas Web institucionales (Ayuntamiento de Burgos, Junta de Castilla y León) (gratuitas)
23. Presencia en páginas Web de organizaciones artísticas, tanto nacionales: Red Transitérica (gratuita), como internacionales (Trans Europe Halles = 200 euros/año<sup>36</sup>) y Art fabrics (gratuita)
24. Campaña de publicidad (radio y prensa): el primer año la inversión será de 2500 euros.

#### 4. Relaciones Públicas (RRPP)

Las relaciones con otros agentes e instituciones es un aspecto muy importante dentro de la estrategia de comunicación de BURBOX, es por ello que se ha tenido en cuenta la contratación de un profesional en dichas destrezas (Relaciones Públicas), ya que su estrategia en el mercado se basa en establecer el centro como punto dinamizador y conector cultural.

Descripción de estrategias:

25. Jornadas, seminarios y encuentros con artistas
26. Exposiciones y muestras artísticas
27. Organización de eventos culturales (ferias, veladas, proyecciones etc)
28. Cursos especializados y Workshops Arte – terapia.
29. Colaboraciones con otros Centros Creativos (Cooperación en proyectos artísticos e intercambio de artistas)
30. Relaciones con otras instituciones culturales (Museos, Escuelas de teatro, asociaciones, etc)
31. Colaboración con otros eventos (ejemplos: Hangar Market, organizado por el HANGAR en Burgos, o el Festival CREANDO, organizado por la Asociación de estudiantes de comunicación audiovisual)
32. Relaciones con los medios de comunicación (prensa escrita, televisión y radio).

#### 5. Marketing directo

BURBOX ofrece un contenido muy particular por los medios que utiliza y la manera de aproximar sus contenidos, por lo que ha de desarrollar una estrategia específica de comunicación que de presencia y protagonismo a los usuarios potenciales de su contenido y a las instituciones colaboradoras, a través de:

33. **Mailings personalizados** a socios y registrados en su página, que informen de manera mensual sobre los contenidos y actividades que programe el centro.
34. **Envío de folletos y programas** dirigidos de manera personal a las diferentes instituciones culturales (museos, Escuela de Teatro, Concejalía de Cultura y Juventud, etc) y educativas (Universidad, Escuela de Artes, IS Marín Aguilera, etc) para el envío mensual de programas.

---

<sup>36</sup> Dato reflejado en el Anexo I, apartado Publicidad.

35. En el caso de eventos dirigidos a un público concreto se enviarán **invitaciones personalizadas**, como el envío de invitaciones centros educativos de la ciudad para muestras infantiles.

## 6. Redes sociales y comunidades on – line

BURBOX tendrá ubicaciones en las comunidades de:

- 36. Facebook,
- 37. Twitter
- 38. Youtube

Todas estas vías son gratuitas, pero en nuestro caso llevaremos a cabo una **inversión publicitaria extra en Facebook**, para afianzar nuestra imagen en las redes sociales, ya que nuestro negocio se basa en la conectividad y las relaciones de individuos con intereses e interacciones culturales comunes.<sup>37</sup>

La publicidad en Facebook se basa en pagar a priori una puja estimada de la cantidad de usuarios o alcance que se quiere conseguir a través de “clicks” o “me gusta”. Cuando la tasa se haya alcanzado, el anuncio o promoción deja de difundirse. Facebook ofrece varias posibilidades para publicitarse, en nuestro caso contrataremos el paquete de 2.000 visitas al mes que incluye:

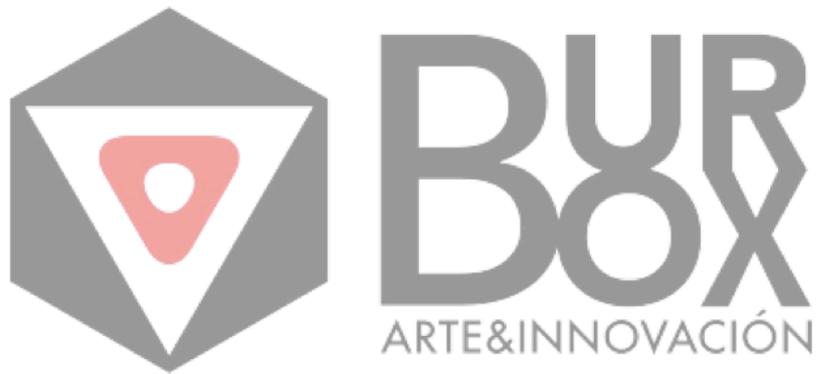
- 39. **Segmentación por perfiles** de usuarios (selecciona los usuarios más receptivos a nuestro contenido por el análisis de sus preferencias)
- 40. **Segmentación geográfica** (podemos definir nuestro radio de actuación, en este caso orientado a Burgos y Castilla y León)

(Su tarifa es de : **334 euros** al mes)

---

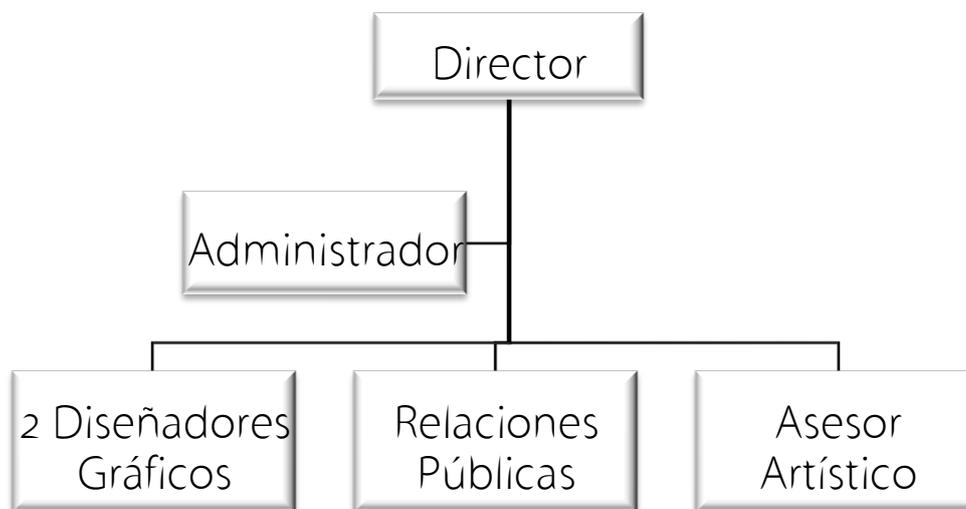
<sup>37</sup> Datos reflejados en el Anexo I, apartado Publicidad.

# V. ORGANIGRAMA Y PLAN DE VIABILIDAD



## I. Organigrama

A continuación se describen los diferentes perfiles del equipo profesional que organiza y ejecuta la actividad del centro.



◆ **DIRECTOR:** Su perfil responde a los siguientes requisitos:

- Trayectoria profesional en el mundo de la Gestión Cultural y conocimiento de los mecanismos y comportamientos del mercado artístico – cultural.
- Capacidad de visión y liderazgo.
- Experiencia con el trabajo en grupo.

**Funciones que desarrollará:**

- Establecer relaciones con las organizaciones tanto privadas como públicas, para generar contactos y oportunidades de negocio.
- Dirigir y supervisar el resto del equipo profesional.

Su sueldo será de 1.400 euros al mes en 14 pagas con un contrato de jornada completa.

◆ **DISEÑADOR GRÁFICO:** Su perfil responde a los siguientes requisitos:

- Formación y trayectoria en el diseño de la imagen de producto
- Conocimiento de diseño Web y Multimedia
- Destreza en el Diseño funcional.
- Capacidad de trabajo en grupo.

**Funciones que desarrollará:**

- Llevar a cabo el diseño de contenidos de las campañas de Imagen y diseñar los contenidos de la Web.
- Estudiar y diseñar la imagen del centro.

Su sueldo será de 1000 euros al mes en 14 pagas con un contrato de jornada completa y se designarán 2 diseñadores desde el primer año de actividad.

◆ **RELACIONES PÚBLICAS:** Su perfil responde a los siguientes requisitos:

- Trayectoria en el campo empresarial del Marketing, en concreto del sector de las Relaciones Públicas y la comunicación.
- Contactos en el mundo empresarial, en concreto del sector de las industrias culturales.
- Buena capacidad de comunicación y estrategia de negociación.
- Capacidad de trabajo en grupo.

**Funciones que desarrollará:**

- Poner en contacto y organizar a los agentes que intervienen en la actividad de la empresa.
- Diseñar las políticas de difusión y comunicación de la empresa.

Su sueldo será de 1000 euros al mes en 14 pagas con un contrato de jornada completa.

◆ **ASESOR ARTÍSTICO:** Su perfil responde a los siguientes requisitos:

- Conocimiento de las tendencias actuales en materia de Arte y Cultura, y capacidad de valoración de dichos contenidos.
- Trayectoria en el mundo de la producción y el mercado artístico.
- Conocimientos de Historia del Arte, Estética y Crítica de Arte.
- Expresión fluida en Inglés.

**Funciones que desarrollará:**

- Valorar el contenido cultural que maneje el equipo profesional.
- Crear y mantener redes de contactos con otros centros dedicados a la producción y difusión Cultural, y al ámbito artístico (museos, galerías etc...)
- Asesorar a los usuarios de la zona COWORKING en materia de concepto y contenido artístico – cultural.
- Dar un porcentaje de clases sobre contenidos y conceptos artísticos y valoración de los mismos.
- Expresión fluida en Inglés.

Su sueldo estará dividido entre la parte empresarial y artística de BURBOX, ya que lleva a cabo una actividad de análisis y difusión de la producción artística del LABORATORIO, y por otro lado asesora y analiza el mercado cultural, dirigido a la actividad de la empresa.

◆ **CAMAREROS**

Al margen de la actividad que desarrolla el equipo profesional, y con respecto a los **empleados de la cafetería** se describe la distribución de sueldos y horarios de la siguiente manera:

El establecimiento a diario tendrá un horario de 10 – 2h, y de 4- 10h (10 h totales) contratando dos camareros para que distribuir el horario entre ambos (5 h cada uno). Los viernes y sábados el horario se ampliará hasta las 12 h, (encuentros y muestras a partir de las 7) distribuyendo las horas de ambos camareros en 5 y 7 intercalándose entre los dos días. (32 h semanales)

Cierre Cafetería el lunes.

El sueldo de los camareros será: (57h x 7euros/ hora x 4 semanas) = **896 euros** al mes en 14 pagas.  
Al margen de la actividad que desarrolla el equipo profesional, se contratarán 2 camareros con una jornada de 6 horas (intercaladas entre ambos los días de diario) completa cuyo sueldo será de 900 euros al mes en 14 pagas a jornada completa.

## 2. Estimación de la demanda

A continuación se desglosan los datos sobre la tasa de clientes y proyectos realizados en los diversos servicios que ofrece la entidad, junto con su explicación en los siguientes párrafos.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA BURBOX S.L					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BURBOX S.L</b>					
<b>COWORKING</b>					
MEDIA JORNADA	2	2	2	2	2
JORNADA COMPLETA	1	2	2	2	2
<b>CURSOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>48</b>
CURSO 1 (30 H/ MES)* 8,5 €/H	14	15	16	16	16
CURSO 2 (30 H/ MES)* 8,5 €/H	14	15	16		16
CURSO 3 (30 H/ MES)* 8,5 E/H	14	15	16	16	16
<b>GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>CONFERENCIAS/ SEMINARIOS/ JORNADAS (AFORO: 316 pers sentadas)</b>					
TASA MEDIA CONFERENCIAS/ SEM/ JOR	9	10	11	11	11
<b>ACTIVIDADES CULTURALES (EVENTOS, EXPOSICIONES, TALLERES ARTÍSTICOS...)</b>					
TOTAL EVENTOS	12	14	15	16	16
<b>CAMPAÑAS DE IMAGEN</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
DISEÑO DE MARCA	12	14	17	17	17
DISEÑO WEB	12	14	17	17	17
<b>CAFETERÍA (212 pers AFORO)</b>	<b>46.800</b>	<b>56.160</b>	<b>64.584</b>	<b>67.813</b>	<b>12.569</b>
<b>CLIENTES (MEDIA ANUAL)</b>	<b>46.800</b>	<b>56.160</b>	<b>64.584</b>	<b>67.813</b>	<b>12.569</b>
<b>SOCIOS BURBOX</b>					
ASOCIADOS	130	150	157	165	165
<b>ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA BURBOX ASOCIACIÓN</b>					
	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BURBOX ASOCIACIÓN</b>					
<b>AYUDA A LA PRODUCCIÓN</b>					
PROYECTOS ANUALES	9	9	9	9	9

**COWORKING:** El primer año no llenará todos los puestos, y los usuarios se decantarán por probar las instalaciones por la jornada más económica. Como es un espacio que sirve de imagen comercial, para los profesionales que allí trabajan, será una demanda estable siendo ocupados los puestos por un largo plazo. No estimamos una demanda completa, para manejar un margen prudente de la demanda.

### CURSOS ESPECIALIZADOS (EDICIÓN Y GESTIÓN):

Se estima una demanda el primer año del 70 %, ya que es un centro desconocido aún, y los efectos de la estrategia publicitaria no se harán efectivos hasta el año siguiente, con una asistencia del 80%, aumentando en el tercer año un 5% y estabilizándose los siguientes dos años.

Se impartirán tres tipos de cursos a la vez para ofrecer un contenido diversificado y para ofrecer adaptabilidad de horarios.

### GESTIÓN DE PROYECTOS Y EVENTOS CULTURALES:

Conferencias/ seminarios/jornadas: Se ha partido de una actividad media de negocio de 1 proyecto por mes para Calcular las conferencias y seminarios, restándole 3 por la escasa participación en los meses estivales. A esta cantidad inicial se le ha aumentado 1 unidad en los dos años posteriores sucesivamente (10 y 11 conferencias anuales) en respuesta a un aumento de clientes, estabilizándose a partir de ahí en los dos años posteriores.

#### Actividades Culturales:

Se ha partido de un evento mensual, ya que no tiene problemas de participación por temporadas estivales. Se ha calculado su evolución con un margen de crecimiento interanual del 15%, del 10% el tercero y del 5% el cuarto, estabilizándose en el quinto año.

Campañas Imagen: Tanto para las campañas de imagen integrales como para las páginas Web se ha partido de un proyecto mensual, que al igual que el contenido anterior presenta una tasa de crecimiento interanual del 20%, 15% y 10% entre el segundo y cuarto año.

### CAFETERÍA:

Tasa de clientes régimen diario (L/M/X/J y D): Se ha partido de una tasa de **75 clientes/ día** .

Tasa de clientes fin de semana (V/S): SE HA ESTABLECIDO UNA TASA DE **300 clientes al día**, ya que el consumo es mayor y se llevarían a cabo eventos como reclamo.

Tasa media de clientes anual =  $(75 \times 5) + (300 \times 2) = 1200$  clientes semanales  $\times 4 = 4.800$  clientes mensuales  $\times 12 =$  46.800 clientes anuales.

### SOCIOS BURBOX:

Partimos de un registro de 130 socios el primer año, con un aumento del 15% el segundo año (efecto de la campaña publicitaria y novedad de contenidos), un aumento del 5% (la empresa comienza a posicionarse en el mercado) el tercero y un 5% (se comienza a consolidar su actividad) de aumento el cuarto año.

A continuación se describen los datos referidos a la actividad no lucrativa:

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA BURBOX ASOCIACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BURBOX ASOCIACIÓN					
AYUDA A LA PRODUCCIÓN					
PROYECTOS ANUALES		9	9	9	9

### 3. Cuota de amortización

A continuación se detallan los datos acerca de la inversión llevada a cabo para la puesta en marcha de la actividad en el **ámbito lucrativo**.

<b>BURBOX S.L</b>			
	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b>
<b>REFORMA INTEGRAL</b>	<b>107.600 €</b>	<b>5</b>	<b>21.520 €</b>
<b>ESPACIO OFICINAS</b>	<b>8.395 €</b>		<b>1.679 €</b>
5 SILLAS	200 €	5	40 €
5 MESAS	600 €	5	120 €
5 CAJONERAS	355 €	5	71 €
5 ORDENADORES	6.895 €	5	1.379 €
1 ESTANTERÍA	100 €	5	20 €
5 TLF MULTILÍNEA	195 €	5	39 €
1 ROUTER	50 €	5	10 €
<b>ASEOS OFICINAS</b>	<b>588 €</b>		<b>118 €</b>
2 LAVABOS	258 €	5	52 €
2 INODOROS	300 €	5	60 €
2 ESPEJOS	30 €	5	6 €
<b>COWORKING</b>	<b>1.525 €</b>		<b>305 €</b>
5 MESAS	600 €	5	120 €
5 SILLAS	200 €	5	40 €
5 CAJONERAS	355 €	5	71 €
MESA SALA DE REUNIONES	120 €	5	24 €
5 SILLAS SALA DE REUNIONES	250 €	5	50 €
<b>AULA EDICIÓN</b>	<b>30.245 €</b>		<b>6.049 €</b>
20 ORDENADORES IMAC	27.580 €	5	5.516 €
20 MESAS ORDENADOR	1.140 €	5	228 €
20 SILLAS	800 €	5	160 €
1 PROYECTOR	675 €	5	135 €
1 ROUTER	50 €	5	10 €
<b>CAFETERÍA</b>	<b>6.964 €</b>		<b>1.393 €</b>
6 MESAS	180 €	5	36 €
24 SILLAS	384 €	5	77 €
BARRA	1.000 €	5	200 €
CAFETERA	400 €	5	80 €
2 CÁMARAS FRIGORÍFICAS	2.000 €	5	400 €
EQUIPO SONIDO	1.500 €	5	300 €
EQUIPO ILUMINACIÓN	1.500 €	5	300 €
<b>SERVICIOS CAFETERÍA</b>	<b>588 €</b>		<b>118 €</b>
2 LAVABOS	258 €	5	52 €
2 INODOROS	300 €	5	60 €
2 ESPEJOS	30 €	5	6 €
<b>GENERALES</b>	<b>11.080 €</b>		<b>2.216 €</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>588 €</b>		<b>118 €</b>
2 LAVABOS	258 €	5	52 €
2 INODOROS	300 €	5	60 €
2 ESPEJOS	30 €	5	6 €
<b>INSTALACIÓN CALEFACCIÓN</b>	<b>8.872 €</b>		<b>1.774 €</b>
<b>SUELO RADIANTE</b>			
OFICINAS (55 m2)	1.342 €	5	268 €
COWORKING (55 m2)	1.342 €	5	268 €
AULA (40 m2)	976 €	5	195 €
CAFETERÍA (100 m2)	2.440 €	5	488 €
<b>SEGURIDAD</b>	<b>1.620 €</b>		<b>324 €</b>
INSTALACIÓN	1.200 €	5	240 €
3 VIDEOCÁMARAS IP	420 €	5	84 €
<b>TOTAL BURBOX S.L.</b>	<b>175.380 €</b>		<b>33.397 €</b>

A continuación se describen las inversiones del ámbito **no lucrativo**:

<b>BURBOX ASOCIACIÓN</b>			
	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b>
<b>REFORMA INTEGRAL</b>	<b>34.000 €</b>	<b>5</b>	<b>6.800 €</b>
<b>LABORATORIO</b>	<b>11.889 €</b>		<b>2.050 €</b>
<b>MATERIAL FOTOGRÁFICO</b>	<b>5.946 €</b>		<b>1.189 €</b>
2 CÁMARAS CANON 60D	1.200 €	5	240 €
3 CABEZALES + COMPLEMENTOS	900 €	5	180 €
2 TRÍPODES	240 €	5	48 €
2 FOCOS DE LUZ CONTINUA	800 €	5	160 €
2 FOTÓMETROS	500 €	5	100 €
2 DISPARADORES RADIOCONTROL	120 €	5	24 €
2 BATERÍAS	1.240 €	5	248 €
FONDO BLANCO	450 €	5	90 €
FONDO NEGRO	450 €	5	90 €
TUBO SISTEMA DE FONDOS	46 €	5	9 €
<b>EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO</b>	<b>4.305 €</b>		<b>861 €</b>
3 ORDENADORES I- MAC	4.137 €	5	827 €
MESA ALARGADA	100 €	5	20 €
4 SILLAS AUXILIARES	68 €	5	14 €
<b>INSTALACIÓN CALEFACCIÓN</b>	<b>1.638 €</b>		
LABORATORIO	1.638 €	5	328 €
<b>ESTUDIOS INDIVIDUALES</b>	<b>1.720 €</b>		<b>117 €</b>
<b>INSTALACIÓN CALEFACCIÓN</b>	<b>1.134 €</b>		
ESTUDIOS INDIV (45 m2)	1.134 €	5	227 €
<b>MOBILIARIO</b>	<b>586 €</b>		
3 MESAS	150 €	5	30 €
8 SILLAS AUXILIARES	136 €	5	27 €
3 ESTANTERÍAS	300 €	5	60 €
<b>TOTAL BURBOX ASOCIACIÓN</b>	<b>47.609 €</b>		<b>8.967 €</b>

#### 4. Descripción del desembolso en activos

A continuación se describen las inversiones en activos para una mejor lectura de los datos, diferenciando la parte empresarial (BURBOX S.L y BURBOX ASOCIACIÓN), y los distintos espacios del edificio (espacio de Coworking, espacio de oficinas, aula, cafetería, aseos y almacén).

##### BURBOX S.L

Espacio oficinas (Servicio Campañas Imagen y Gestión de Proyectos Culturales).

- 5 sillas =  $40 \times 5 = 200$  euros
- 5 mesas oficina =  $120 \times 5 = 600$  euros
- 5 cajoneras =  $71 \times 5 = 355$  euros
- 5 equipos I-MAC =  $1379 \times 5 = 4250$  euros
- 1 estantería para material oficina = 100 euros
- 5 teléfonos multilínea =  $39 \times 5 = 195$  euros

TOTAL = 5.750 €

Espacio COWORKING

- 5 mesas oficina =  $120 \times 5 = 600$  euros
- 5 sillas =  $40 \times 5 = 200$  euros
- 5 cajoneras =  $71 \times 5 = 355$  euros
- mesa sala de reuniones = 120 euros
- 5 sillas sala de reuniones =  $50 \times 5 = 250$  euros

TOTAL = 1.525 euros

#### Aseos oficinas

- lavabo = 129 euros
- espejo = 15 €
- inodoro = 150 €

TOTAL = 588 euros

#### Aula (Edición Digital)

- 20 equipos informáticos (i - mac) = 1.379 € x 20 = 27.580 €
- 20 mesas ordenador = 57 € x 20 = 1.140 €
- 20 sillas = 40 x 20 = 800 €
- 1 proyector = 675 €
- 1 Router = 50 euros

TOTAL = 30.245 euros

#### Almacén

##### Cafetería

- 6 mesas = 30 x 6 = 180 euros
- 24 sillas = 16 x 24 = 384 €
- barra (3,5 m largo) = 1000 euros aprox
- 3 estanterías = 55 x 3 = 165 €
- Cafetera = 400 €
- 2 cámaras frigoríficas = 1000 x 2 = 2000 euros aprox
- Equipo de sonido = 1500 euros aprox
- Equipo iluminación = 1500 euros aprox

TOTAL = 6.964 euros

#### Instalación calefacción

Las cifras sobre calefacción se han obtenido a partir de la información aportada por el técnico encargado del LAVA LABORATORIO . Su superficie es de 10,19 m<sup>2</sup>, con un coste total de 340 euros/mes y con un sistema de calefacción con gas. Se ha decidido instalar para éste proyecto un sistema de calefacción radial ya que ha sido recomendado por el mismo técnico del LAVA, debido a que supone el 20 % menos en consumo que el sistema de gas, a pesar de que los costes de instalación son más elevados.

## BURBOX ASOCIACIÓN

### Laboratorio de Edición y Postproducción

#### Material fotográfico

- 2 Cámaras CANON 60D = 700 X 2 = 1.400 euros
- 3 Cabezales (Flash) + Complementos = 300 x 3 = 900 euros
- 2 trípodes = 120 x 2 = 240 euros
- 2 Focos de luz continua = 400 x 2 = 800 euros
- 2 Fotómetros = 250 x 2 = 500 euros
- Disparadores radio control (para sincronizar el disparo de los flashes con la cámara) = 60 x 2 = 120 euros
- 2 Baterías (para fotografía y grabación en exterior) con dos entradas = 620 x 2 = 1.240 euros
- Reflectores (hacer a mano blanco y negro) = 15 euros
- Fondo cartulina negra y blanca
- Tubo sistema de fondos = 46 euros
- Fondo blanco = 450 euros
- Fondo negro = 450 euros

#### Equipamiento informático

- 3 (I- MAC):  $1379 \times 3 = 4.137$  euros

TOTAL = 6.161 euros

#### Estudios individuales

- 3 mesas:  $50 \times 3 = 150$  euros
- 8 sillas auxiliares =  $17 \times 8 = 136$  euros
- 3 estanterías =  $3 \times 100 = 300$  euros

TOTAL = 586 euros

## 5. Flujo neto de caja

BURBOX S.L						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DESEMBOLSO</b>	<b>175.380</b>					
<b>INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>398.618 €</b>	<b>457.682 €</b>	<b>498.411 €</b>	<b>514.799 €</b>	<b>516.187 €</b>	
<b>COWORKING</b>	5.313 €	5.288 €	5.288 €	7.658 €	7.758 €	
MEDIA JORNADA	2.917 €	2.917 €	2.917 €	2.917 €	2.955 €	
JORNADA COMPLETA	2.370 €	2.370 €	2.370 €	4.741 €	4.802 €	
<b>AULA (12€ /HORA CLASE)</b>	113.408 €	132.557 €	141.394 €	141.394 €	142.006 €	
CURSO 1(30 H LECTIVAS) 1,5 H DÍA	42.120 €	49.232 €	52.514 €	52.514 €	53.197 €	
CURSO 2 (30 H LECTIVAS)	42.120 €	49.232 €	52.514 €	52.514 €	52.514 €	
CURSO 3 (30 H LECTIVAS)	42.120 €	49.232 €	52.514 €	52.514 €	52.514 €	
<b>TOTAL</b>	126.360 €	147.695 €	157.542 €	157.542 €	158.224 €	
- DESCUENTO ESTUDIANTES	8.529 €	9.969 €	10.634 €	10.634 €	10.680 €	
- DESCUENTO SOCIOS	4.423 €	5.169 €	5.514 €	5.514 €	5.538 €	
- TOTAL DESCUENTO	12.952 €	15.139 €	16.148 €	16.148 €	16.218 €	
<b>GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES</b>	20.100 €	23.415 €	24.586 €	25.816 €	25.816 €	
CONFERENCIAS/ SEMINARIOS/ JORNADAS						
EVENTOS		9	10	11	11	11
INGRESOS MEDIOS/ EVENTO	8.100 €	9.436 €	9.908 €	10.403 €	10.403 €	
<b>ACTIVIDADES CULTURALES</b>						
EVENTOS		12	14	14	15	15
BENEFICIOS EVENTO	12.000 €	13.979 €	14.678 €	15.412 €	15.412 €	
<b>CAMPAÑAS DE IMAGEN</b>	20.400 €	23.765 €	27.330 €	28.696 €	28.696 €	
PROYECTOS DE IDENTIDAD DE MARCA		12	14	16	17	17
BENEFICIO (1000 €/MEDIA)	10.800 €	12.581 €	14.469 €	15.192 €	15.192 €	
PROYECTOS WEBS		12	14	16	17	17
BENEFICIO (8000€/MEDIA)	9.600 €	11.184 €	12.861 €	13.504 €	13.504 €	
<b>CAFETERÍA (212 pers AFORO)</b>	140.400 €	170.670 €	196.271 €	206.084 €	206.084 €	
CONSUMO MEDIO	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €	
TASA CLIENTES (MEDIA ANUAL)	46800	56160	64584	67813	67813	
BENEFICIO ANUAL	140.400 €	170.670 €	196.271 €	206.084 €	206.084 €	
<b>ASOCIADOS BURBOX</b>	15.600 €	17.940 €	18.837 €	19.779 €	19.779 €	
TASA REGISTRADOS		130	150	157	165	165
CUOTA ASOCIADOS (CUATRIMESTRAL)	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	
BENEFICIO ASOCIADOS	15.600 €	17.940 €	18.837 €	19.779 €	19.779 €	
<b>BENEFICIOS PATROCINIO</b>	50.000 €	50.650 €	51.308 €	51.975 €	52.651 €	
<b>- GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>233.317 €</b>	<b>197.738 €</b>	<b>200.290 €</b>	<b>202.874 €</b>	<b>205.492 €</b>	
<b>GASTOS MATERIAS PRIMAS</b>	19.608 €	19.863 €	20.121 €	20.383 €	20.648 €	
<b>OFICINAS</b>	5.208 €	5.276 €	5.344 €	5.414 €	5.484 €	
MATERIAL OFICINA	3.000 €	3.039 €	3.079 €	3.119 €	3.159 €	
Telf + INTERNET	840 €	851 €	862 €	873 €	885 €	
ALQUILER 2 FOTOCOPIADORAS	1.368 €	1.386 €	1.404 €	1.422 €	1.441 €	
CAFETERÍA	14.400 €	14.587 €	14.777 €	14.969 €	15.164 €	
APROVISIONAMIENTO	8.400 €	8.509 €	8.620 €	8.732 €	8.845 €	
LICENCIA TASAS APERTURA E IMPACTO ACÚSTICO	3.000 €	3.039 €	3.079 €	3.119 €	3.159 €	
SEGURO	3.000 €	3.039 €	3.079 €	3.119 €	3.159 €	
<b>PERSONAL</b>	125.728 €	127.362 €	129.018 €	130.695 €	132.394 €	
DIRECTOR	19.600 €	19.855 €	20.113 €	20.374 €	20.639 €	
RELACIONES PÚBLICAS	14.000 €	14.182 €	14.366 €	14.553 €	14.742 €	
2 DISEÑADORES GRÁFICOS/WEB	28.000 €	28.364 €	28.733 €	29.106 €	29.485 €	
ASESOR ARTÍSTICO (MEDIA JORN)	7.000 €	7.091 €	7.183 €	7.277 €	7.371 €	
2 CAMAREROS	25.088 €	25.414 €	25.745 €	26.079 €	26.418 €	
ADMINISTRATIVO	12.600 €	12.764 €	12.930 €	13.098 €	13.268 €	
PROFESORADO AULA (18 €/HORA)	19.440 €	19.693 €	19.949 €	20.208 €	20.471 €	
<b>GENERALES</b>	38.096 €	38.591 €	39.093 €	39.601 €	40.116 €	
ALQUILER ESPACIO	34.604 €	35.054 €	35.510 €	35.971 €	36.439 €	
LUZ/ GAS/ AGUA	1.572 €	1.592 €	1.613 €	1.634 €	1.655 €	
GESTORÍA (CONTABILIDAD Y ASESORÍA LABORAL)	1.920 €	1.945 €	1.970 €	1.996 €	2.022 €	
SERVICIO LIMPIEZA						
<b>PUBLICIDAD</b>	15.488 €	11.922 €	12.057 €	12.194 €	12.333 €	
CARTEL ENTRADA	1.400 €					
CAMPAÑA RADIO Y PRENSA	3.000 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	
CARTELERÍA	6.000 €	6.078 €	6.157 €	6.237 €	6.318 €	
PUBLICIDAD FACEBOOK (2000 VIS/MES)	4.008 €	4.060 €	4.113 €	4.166 €	4.221 €	
DISEÑO PÁG WEB	800 €					
PROPIEDAD WEB	80 €	81 €	82 €	83 €	84 €	
<b>INVESTIGACIÓN DEMANDA ARTÍSTICA (ENCUESTA)</b>	1.000 €					
<b>AMORTIZACIÓN</b>	33.397 €	33.397 €	33.397 €	33.397 €	33.397 €	
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>165.301 €</b>	<b>259.944 €</b>	<b>263.323 €</b>	<b>266.746 €</b>	<b>270.214 €</b>	
<b>TASA IMPOSITIVA %</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
- IMPUESTOS	41.325 €	64.986 €	65.831 €	66.687 €	67.553 €	
<b>= BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>123.976 €</b>	<b>194.958 €</b>	<b>197.492 €</b>	<b>200.060 €</b>	<b>202.660 €</b>	
<b>+ AMORTIZACIÓN</b>	33.397 €	33.397 €	33.397 €	33.397 €	33.397 €	
<b>+VALOR RESIDUAL</b>	0	0	0	0	0	
<b>= FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-175.380 €</b>	<b>90.579 €</b>	<b>161.561 €</b>	<b>164.095 €</b>	<b>166.663 €</b>	<b>169.263 €</b>

## NOTAS INFORMATIVAS

◇ A todos los ingresos y costes anuales a partir del 2º año se les ha aplicado la tasa de inflación, fijada en el **1,3 %**.

◇ A la demanda estimada se les ha aplicado la tasa de crecimiento esperado, del 20% el 2º año, el 15% el 3º año y el 5% el cuarto año en los servicios de cafetería, gestión de eventos y campañas de imagen.

## INGRESOS BURBOX S.L

La información sobre las tarifas estipuladas ya viene descrito en el epígrafe de la estrategia de precios, en el bloque del plan de marketing. (en la tabla se han calculado los ingresos a partir de éstas tarifas fijadas y la demanda estimada)

## GASTOS BURBOX S.L

### Gastos de instalación calefacción

Cálculo:

Adaptación costes suelo radial = (340 euros/ mes x 272 euros/ mes)/ 1019 m<sup>2</sup> = 94,49 euros/mes + 30 % plus consumo cafetería (26 EUROS/ mes + (26 x 0,3)) =

**122 euros/ mes** CONSUMO TOTAL CALEFACCIÓN y LUZ BURBOX aprox

(los costes de las zonas de laboratorio y estudios serán sufragados por los residentes.)

### Gastos materias primas

Oficinas

- Material oficina = 250 euros al mes x 12 = **3.000 euros**
- Tlf + Internet = 70 euros/ mes x 12 = **840 euros**
- Alquiler 2 fotocopiadoras = 57 x 2 x 12 = **1.368 euros**

Cafetería

- Aprovisionamiento = 700 euros x 12 meses = **8.400 euros**
- Licencia tasas ruido = **3000 euros al año**
- Seguro = **3.000 euros al año**

### Gastos Personal

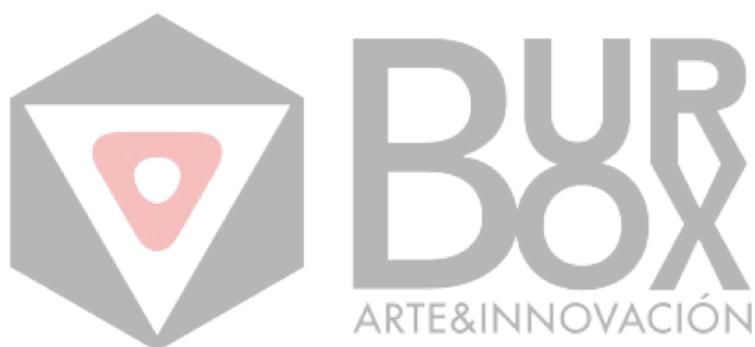
- Director = 1.400 euros x 14 pagas = **19.600 euros**
- Relaciones públicas = 1.000 euros x 14 pagas = **14.000 euros**
- 2 Diseñadores gráficos = 2 x (1000 euros) x 14 pagas = **28.000 euros**
- Asesor artístico (media jornada) = 500 euros x 14 pagas = **7.000 euros**
- 2 Camareros = 2x (896 euros) x 14 pagas = **25.088 euros**

### Gastos Generales

- Alquiler espacio = **34.604 euros al año**
- Luz/ agua/ gas = 131 euros x 12 meses = **1.572 euros**
- Gestoría / contabilidad = 160 euros x 12 meses = **1.920 euros**

# **VI. ANEXO II**

## **Diseño de una Encuesta para productores y Creadores**



# PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA DEMANDA ARTÍSTICA EN BURGOS

A continuación se describe el la encuesta que se llevará a cabo el primer año de actividad de la empresa para poder orientar las decisiones de negocio hacia una mejor respuesta a la demanda que Burgos reclama respecto a los creadores y productores de las industrias culturales y el sector artístico. Su coste supondrá 1000 euros de gasto para el pago de encuestadores y traducción de datos.

## 1. Delimitación del problema

Se tiene un conocimiento aproximado de la dimensión artística en Burgos pero no se poseen datos concretos de la tasa de artistas ni en lo que respecta a la tipología de modalidades que desarrollan ni las necesidades específicas de cada uno.

Objetivos generales:

Conocer cuantitativa y cualitativamente la demanda artística en Burgos

Objetivos operativos:

## 2. Diseño del plan de investigación

Estudio descriptivo del número de usuarios que captaría el centro y las necesidades que han de ser cubiertas por el mismo.

VARIABLES UTILIZADAS:

- Variables de comportamiento: interés en los centros de creación y práctica de alguna modalidad artística.
- Variables de atributos: Edad, sexo y formación
- Variables de opinión: opinión acerca de la implantación de un centro de creación en Burgos.
- Variables de motivación y necesidad: Necesidades que han de ser cubiertas para los artistas, y los contenidos que les motivaría a participar en la programación del centro.

Determinar fuentes de información:

Primarias: Encuestas

Secundarias: Estudios realizados anteriormente por otras asociaciones o centros de creación que aportan datos al respecto.<sup>38</sup>

Selección de la muestra:

Las entrevistas se realizarán a colectivos artísticos y artistas individuales, a los alumnos de la Escuela de Artes, y los estudiantes universitarios de la titulación de Comunicación Audiovisual, cuya probabilidad de que desarrollen proyectos artísticos relacionados con el centro es muy alto.

Método de contacto:

El método empleado para la encuesta será una entrevista personal con los encuestados.

### 3. Diseño de la Encuesta

(Opinión acerca de los centros de creación)

1. ¿Conoce algún Centro de creación artística? SI/NO
2. ¿Ha visitado alguno? SI/NO
3. ¿Le interesa la idea de implantar un centro de Creación artística en Burgos? SI/NO

(descripción de atributos)

4. Edad:  
Menos de 25/ entre 26 y 35/ entre 36 y 50/ más de 50
5. Sexo:  
H/M
6. Formación:  
Academias privadas / Escuela de Artes Aplicadas / Grado en Bellas Artes, C. Audiovisual o Diseño / Autodidacta.

(Motivaciones y necesidades)

7. ¿Dispone de estudio de trabajo?  
En propiedad / en alquiler / No dispone
8. Marque las especialidades artísticas que usted desarrolla

---

<sup>38</sup> Muchos de los informes en los que se apoya este proyecto ofrecen información acerca de las experiencias previas de otros centros creativos, en los que sitúan las necesidades artísticas de determinados territorios y las modalidades artísticas predominantes. El diseño de esta encuesta en concreto se ha apoyado en "El Estudio: Implantación de un centro de Producción artística en Madrid" por la Asociación de artistas AVAM cuyos datos fueron generados a partir de entrevistas a otros Centros de Creación y artistas de la misma ciudad de Madrid.

- ◇ Pintura
- ◇ Dibujo
- ◇ Escultura
- ◇ Fotografía
- ◇ Cine
- ◇ Ilustración
- ◇ Animación digital
- ◇ Videoarte
- ◇ Teatro o Danza
- ◇ Performance
- ◇ Otra

**9. Señale dos dificultades principales a las que se enfrenta para la producción artística en Burgos**

- ◇ Falta de espacios de trabajo
- ◇ Falta de Recursos técnicos (equipamiento técnico)
- ◇ Formación especializada en nuevas tendencias y técnicas artísticas
- ◇ Foros de comunicación y debate
- ◇ Ayuda para la producción de proyectos en el exterior
- ◇ Asesoramiento para la realización de proyectos artísticos

**10. ¿A qué tipo de servicios o actividades le gustaría asistir?**

- ◇ Conferencias
- ◇ cursos especializados en contenidos artísticos, tecnológicos y multimedia.
- ◇ Exposiciones
- ◇ Programas de Intercambio con otros centros de creación
- ◇ Llevar a cabo una actividad profesional del sector cultural en un espacio común
- ◇ Asesoramiento para la comunicación y marketing para artistas y profesionales del sector cultural.



## VII. Bibliografía

### Fuentes bibliográficas

- **Crow, Thomas.** *El Splendor de los Sesenta.* Madrid (1996) Edición Akal
- **Towse, Ruth.** *Manual de Economía de la Cultura.* Madrid (2003). Edición Fundación Autor.
- **Bowness, Alan.** *How the Modern artists rises to fame.* Londres (1990) Editorial Tames & Hudson.

### Informes y Estudios [en línea]

- **OBSERVATORIO VASCO DE LA CULTURA**, “*Estudio Fábricas de Creación*”. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco (2010) [en línea Disponible: <http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46->
- **ARTISTAS VISUALES ASOCIADOS DE MADRID (AVAM)**, “*Estudio: Implantación de un Centro de Producción Artística en Madrid*”. Ayuntamiento de Madrid [en línea] Madrid (2007) (p. 45-58) Disponible: [http://www.avam.net/docs/publicaciones/estudio\\_centroproduc.pdf](http://www.avam.net/docs/publicaciones/estudio_centroproduc.pdf)
- **JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN**, “*1 Plan de Industrias Culturales y Creativas de la Comunidad de Castilla y León*” [en línea] Disponible: [http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/177/809/Plan%20IICC%20CyL2013.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL\\_CulturaTurismo&blobnocache=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/177/809/Plan%20IICC%20CyL2013.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL_CulturaTurismo&blobnocache=true)
- **AYUNTAMIENTO DE BURGOS**, “Informe Marco Situacional de la Juventud de Burgos”. [soporte digital] Área de Juventud del Ayuntamiento de Burgos.
- **ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE BURGOS**, “Plan Estratégico de la Cultura de Burgos” [en línea] Disponible: <http://burgosciudad21.org/es/plec/?iddoc=169>
- **CONSORCIO PARA LA GESTIÓN DE LA VARIANTE FERROVIARIA DE BURGOS**, “Bases del Contrato para la Enajenación o Arrendamiento de la Parcela QLog de la Unidad de Actuación U.A 29.07.3 del Sector 29.07 “antigua Estación” de Burgos, Mediante Pública concurrencia de Ofertas” [Soporte Digital] Área de Juventud del Ayuntamiento de Burgos.

### Ubicaciones Web

- **ASOCIACIÓN SIO2**, Jóvenes Artistas Burgaleses [en línea] Disponible: [www.siodosartistas.wordpress.com](http://www.siodosartistas.wordpress.com)
- **HANGAR BURGOS S.L.**, Centro de Creación Musical Hangar. [en línea] Disponible: [www.hangarburgos.com](http://www.hangarburgos.com)
- **OFF LIMITS**, Espacio Creativo [en línea] Disponible: [www.offlimits.es](http://www.offlimits.es)

- **AYUNTAMIENTO DE MADRID**, Nueva Arquitectura MATADERO [en línea] Disponible: [www.mataderomadrid.org/una-nueva-arquitectura-para-los-nuevos-tiempos.html](http://www.mataderomadrid.org/una-nueva-arquitectura-para-los-nuevos-tiempos.html)
- **JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN**, Apartado Datos Estadísticos, “Estimaciones de Población” Disponible: [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es)
- **TRANS EUROPE HALLES**, “Red Internacional de Centros Culturales Independientes en Europa” [en línea] Disponible: [www.teh.net](http://www.teh.net)
- **ART FACTORIES**, “Plataforma Digital especializada en Recursos para la Gestión y Organización de Proyectos Artísticos” [en línea] Disponible: [www.artfactories.net](http://www.artfactories.net)
- **RED TRANSIBÉRICA**, “Organización para la Creación Independiente” [en línea] Disponible: [www.redtransiberica.wordpress.com](http://www.redtransiberica.wordpress.com)