



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

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO Y PLAN DE
MÁRKETING ESPECIALIZADO EN CONSERVACIÓN Y
RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES”

SARA GUTIÉRREZ BARREDA

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO, 2023

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

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO Y PLAN DE
MÁRKETING ESPECIALIZADO EN CONSERVACIÓN Y
RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES”**

Trabajo presentado por:

Sara Gutiérrez Barreda

Tutora:

Chanthalay S. Phabmixay

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 20 DE JULIO DE 2023

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1.	RESÚMEN DEL CONTENIDO.....	5
1.2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.3.	JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4.	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.	EL ARTE, LOS BIENES CULTURALES Y LA PROFESIÓN DE CONSERVACIÓN-RESTAURACIÓN... 9	
3.	PLAN DE NEGOCIO DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES.....	16
3.1.	MODELO DE NEGOCIO	17
3.2.	ANÁLISIS DAFO	34
3.3.	OBJETIVOS DEL MODELO DE NEGOCIO	34
4.	PLAN DE MÁRKETING OPERATIVO – MARKETING MIX	36
5.	CONCLUSIONES	49
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESÚMEN DEL CONTENIDO

Resumen

Esta propuesta se trata de la elaboración de un plan de idea de negocio y un plan de marketing aplicados a la conservación y restauración de bienes culturales textiles y de arte en general. Para ello se ha procedido a la realización de un análisis de elaboración de un plan de negocio aplicado e igual para la elaboración del plan de marketing operativo.

Al mismo tiempo, para poder entender lo que puede significar a nivel global en una sociedad este plan de negocio, se ha realizado una investigación previa sobre qué es el arte, qué simbología y significado cultural posee y a su vez, qué es la conservación y la restauración y por qué influye tanto en esta decisión social y cultural.

La idea de negocio de conservación y restauración de bienes culturales, y en especial textiles, goza de un fuerte potencial como un símbolo de protección del patrimonio cultural español, del cual se debe impulsar de la forma adecuada para que obtenga la proyección suficiente para alcanzar el éxito y no quedarse atrás.

Summary

This proposal deals with the elaboration of a business idea plan and a marketing plan applied to the conservation and restoration of textile cultural goods and art in general. For this, an analysis of the preparation of a business plan and a marketing plan has been carried out.

At the same time, in order to understand what this business plan can mean at a global level in a society, a previous investigation has been carried out on what art is, what symbology and cultural meaning it possesses and, in turn, what is conservation and restoration and why it influences so much in this social and cultural decision.

The business idea of conservation and restoration of cultural goods, and especially textiles, enjoys strong potential as a symbol of protection of Spanish cultural heritage, which must be promoted in the appropriate way so that it obtains sufficient projection to reach the success and not be left behind.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Realización de una investigación sobre significado social y cultural del arte, el significado de la conservación y restauración del mismo y esclarecer a su vez mediante definiciones estas disciplinas.
- Realización de una propuesta de plan de negocio especializado en conservación y restauración de bienes culturales, sobre arte en general (pintura, escultura, etc) y en especial, textiles. Con la elaboración de los apartados específicos necesarios para ello.
- Planteamiento de una propuesta de marketing operativo, desarrollando los apartados de productos, precios, distribución y comunicación, adaptados al plan de negocio presente.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el patrimonio cultural y artístico enfrenta diversos desafíos relacionados con su conservación y restauración. Es fundamental contar con empresas especializadas que garanticen la protección y salvaguarda de estas obras, asegurando su preservación para las generaciones futuras. Por lo tanto, se propone la creación de un plan de empresa dedicado a la conservación y restauración, respaldado por un plan de marketing operativo, con el objetivo de ofrecer servicios de alta calidad y promover la importancia de la conservación del patrimonio cultural.

La conservación y restauración de bienes culturales requiere de profesionales altamente capacitados y competentes. Esta empresa se destacará por contar con un equipo interdisciplinar, capacitado y con conocimientos técnicos y metodológicos en el campo que garantizarán la calidad y el cuidado adecuado de las obras de arte

1.4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología y diseño de la investigación empleadas para la elaboración del plan de negocio dedicado a la conservación y restauración junto con el plan de marketing operativo se ha basado en una serie de pasos básicos. Estos son:

- Definición del problema: El problema inicial es la necesidad de contar con una empresa especializada en la conservación y restauración de bienes culturales y artísticos, y la necesidad de promover la importancia de la conservación del patrimonio cultural.
- Revisión de la bibliografía: Recopilación de información necesaria para abordar el tema, como investigaciones previas, libros, páginas web especializadas en cada tema, etc.
- Definición de objetivos: Los objetivos específicos del plan de negocio.
- Recopilación de datos: Tras la revisión de bibliografía, se ha escogido la información más relevante e importante para desarrollar el trabajo.

2. EL ARTE, LOS BIENES CULTURALES Y LA PROFESIÓN DE CONSERVACIÓN- RESTAURACIÓN

Para poder comprender la magnitud de la importancia de las acciones de conservar y restaurar el arte, también llamado patrimonio artístico o bienes culturales, es necesario conocer **qué es el arte**, por qué es tan importante en la sociedad la expresión del arte.

La RAE¹ (Real Academia Española) contempla como primera definición para *arte* “la capacidad o habilidad para hacer algo”. Se trata de una definición bastante general que completa con una segunda acepción “manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros”.

Se puede decir que esta es una definición muy técnica y escueta de todo lo que puede abarcar y significar el arte realmente.

En realidad, el arte, se podría llegar a definir como la **expresión del ser humano** a través de una actividad en la que reproduce y construye formas e interpreta su entorno y experiencias con una finalidad estética y comunicativa. En el arte se simboliza conscientemente el carácter creativo del ser humano, representando emociones, sentimientos y la percepción del entorno circundante que le ha acompañado a lo largo de la historia².

Mediante las diferentes disciplinas artísticas que existen, un ser humano puede realizar estas acciones en una infinidad de formas y técnicas como recursos lingüísticos, sonoros y plásticos, haciendo que el arte sea un componente muy importante y destacado en la cultura de la mayoría de países.



Ilustración 1: propiedad de Getty Images

La importancia del arte radica en las funciones que desempeña en el **desarrollo de la sociedad y del ser humano** como individuo. En un concepto social e histórico, el arte aporta documentación y registro de las civilizaciones. A través de ello, se pueden diferenciar las sociedades, comunidades y su cultura identitaria, que se emplea a su vez como medio de transmisión de valores, costumbres y modo de ver el mundo. Por otro lado, en el concepto del individuo,

¹ RAE. arte. < <https://dle.rae.es/arte>>]

² EDITORIAL ETECÉ (2020) “Arte” en CONCEPTO. < <https://concepto.de/arte/>>]

el arte es un canal para el desarrollo creativo y expresión del ser, constituyéndose una herramienta imprescindible en la educación.

Existen numerosas disciplinas artísticas, que a su vez se pueden seccionar más específicamente. Por ejemplo, dentro de las artes visuales, se encuentra la arquitectura, el arte digital, la cinematografía, el dibujo, la escultura, la pintura, la fotografía, etc., las artes escénicas engloba la danza y el teatro y las artes musicales el canto y la música instrumental. En las artes literarias destaca la narrativa, la poesía y el drama.

Por otro lado, los **bienes culturales** se componen de un conjunto de bienes tangibles (muebles e inmuebles), intangibles y naturales que provienen de prácticas y consideraciones sociales que poseen un gran valor artístico, histórico, científico, social o antropológico y arqueológico, y que, por ello, pueden llegar a englobarse en la categoría de bienes patrimoniales.

Por lo tanto, una obra artística se considera una creación en el campo del arte, mientras que los bienes culturales son conjuntos amplios que incluyen diferentes tipos de bienes. Es importante destacar que las obras artísticas pueden considerarse como un bien cultural si es que verdaderamente posee un valor cultural revelador y distintivo y si socialmente se le otorga un reconocimiento por su singularidad y por ser irremplazable.

Otro punto que se abarca para la comprensión completa de los temas a desarrollar en el presente trabajo es **la conservación y la restauración**. Se entienden como los procesos que buscan detener el deterioro que sufren los objetos de valor artístico e histórico (obras de arte, bienes patrimoniales...), reparar los daños accidentales, aplicar las técnicas de conservación preventiva y en el caso de que fuera necesario, restaurarlos para devolverlos a lo más próximo de su estado original. También existe un proceso muy importante que se debe tener en cuenta que es la investigación científica.

Se puede decir que el profesional que se dedica a la conservación y restauración de patrimonio cultural desarrolla proyectos de investigación, inventario, valoración, salvaguarda, protección, sostenibilidad y divulgación del patrimonio cultural, además de las acciones protagonistas que le dan nombre a la profesión.

Como breve inciso antes de proseguir con los conceptos de tratamientos de conservación y restauración, se pincelará en este párrafo los **inicios de la disciplina** y los **personajes más importantes** que la impulsaron. Se sabe que el cuidado del patrimonio cultural proviene desde los inicios de la humanidad. Por ejemplo, en la edad romana existían técnicas para desprender pinturas al fresco y métodos de

blanqueamiento de esculturas de mármol, y durante la Edad Media y el Renacimiento, los artesanos de cada gremio eran los encargados de reparar obras artísticas pertenecientes a la iglesia o a la nobleza. Sin embargo, es a partir del siglo XIX cuando se establece en la sociedad como una actividad profesional. Aparecieron personas exclusivamente dedicadas a estas labores de mantenimiento y reconstrucción, por ejemplo, John Ruskin, William Morris y Eugène Violet-le-Duc, considerados los precursores por las décadas de 1870 y 1880. En 1888, Friedrich Rathgen fue el primer químico empleado en el Museo Real de Berlín, quien desarrolló un enfoque científico para el cuidado de las colecciones museísticas y lo publicó en 1898 en su *Manual de Conservación*. A partir de estas primeras figuras en la conservación y restauración, comienza una corriente en el siglo XX para dar fundamento a estas prácticas y procurar la salvaguarda de objetos antiguos. En Italia se comenzó con las obras de Camillo Boito en pos de la conservación del pasado romano y renacentista del país, lo cual, pronto daría lugar al *Instituto Centrale per il Restauro*. De esta institución surgirá el teórico más conocido de la restauración, Césare Brandi. Más adelante, y gracias a este teórico, en 1964 se publican los principios para regular la conservación y restauración de monumentos históricos en la “Carta de Venecia”, un documento importantísimo, convertido en la base de todas las teorías y estudios que han salido posteriormente en materia de conservación y restauración³.

Tras los muchos estudios que se han realizado desde la carta de Venecia de 1964, se ha podido dividir y especificar de forma más afinada los procesos que atañen a la conservación y restauración. Sin embargo, en ocasiones es frecuente que se confundan los conceptos de tratamientos de conservación y tratamientos de restauración del patrimonio cultural, ya que, como se explica más adelante, hay algunas actuaciones que pueden pertenecer a una de las dos ramas. En el marco de los tratamientos de conservación, se encuentra una división que diferencia la conservación preventiva y la conservación curativa. Por otro lado, se encuentra la restauración, que engloba una serie de procedimientos más generales. Estas acciones se realizan únicamente en las obras tangibles, muebles o inmuebles, como son en arquitectura, documento gráfico, pinturas, esculturas, textiles, fotografías, carretes cinematográficos, mosaicos, cerámica, metales, vidrieras, y un largo etcétera.

Las definiciones que a continuación se expresan, provienen del **Comité Internacional para la Conservación**⁴ (ICOM-CC). El ICOM se trata de un foro muy importante, que

³ MACARRON MIGUEL, A (2021) *Historia de la conservación y la restauración*. Tecnos, Madrid.

⁴ ICOM. Comité Internacional para la Conservación. <<https://icom.museum/es/committee/comite-internacional-para-la-conservacion/>>]

desde 1967, numerosos conservadores, restauradores, científicos y demás profesionales estudian y trabajan en el proceso de la conservación y del estudio de las obras que tienen una significación cultural e histórica. Por lo tanto, las definiciones que otorga este grupo son muy específicas y pueden aclarar el significado y la importancia de la conservación y la restauración de los bienes culturales para nuestras vidas.

Como definición general, se entiende la **conservación** como los procesos, medidas y acciones que promueven la salvaguarda del patrimonio cultural tangible, a la vez que asegura su accesibilidad para las presentes y futuras generaciones. Todas las medidas que se explican, respetan el significado y la integridad física de los elementos patrimoniales culturales.

Según el ICOM, la **conservación preventiva** tiene como objetivo crear y controlar las condiciones idóneas externas a las obras para evitar que ocurran daños y/o pérdidas y ralentizar el ritmo de envejecimiento de los materiales compositivos. Algunas de las acciones que compone la conservación preventiva son, por ejemplo, el registro correcto de las obras, acondicionamiento apropiado de los espacios de almacenaje, una correcta manipulación de los bienes, empaquetamiento y traslado, seguridad, el control de las condiciones medioambientales correctas (temperatura, humedad relativa del aire, luz, contaminación y control de plagas), planes de emergencia, educación y sensibilización del personal, etc.

El ICOM también realiza una definición concreta de lo que significa la **conservación curativa**: son todas las acciones que se realizan directamente sobre la obra que han sufrido daños por deterioro. Estas acciones son necesarias cuando el objeto se encuentra en condiciones muy frágiles estructuralmente o cuando el deterioro es muy avanzado y se puede perder la



Ilustración 2: propiedad del Museo Nacional de Arqueología.

obra en relativamente poco tiempo. Algunos de los ejemplos de acciones que se realizan en este apartado son: desinfestación microbiológica y desinsectación de los materiales que puedan sufrir de plagas biológicas, desalinizaciones de cerámicas, rehidrataciones de materiales celulósicos, estabilización de corrosión en metales, deshidratación de material húmedo, consolidaciones, limpiezas mecánicas y químicas... entre otros muchos tratamientos.

Finalmente, las acciones de **restauración**, son todas aquellas que se aplican sobre una obra para facilitar su comprensión, apreciación y uso y disfrute. Se realizan bajo los criterios generales de restauración⁵, con una selección de criterios específicos para cada caso en concreto, destacando, por ejemplo, el criterio de máximo respeto por el material original. La finalidad es devolver a la obra su estado lo más original posible, ya que en la mayoría de ocasiones, el estado original es inalcanzable tras los daños sufridos.

Sobre todo, estas acciones se realizan cuando se ha perdido partes físicas fundamentales que afectan a su comprensión o función por las anteriores alteraciones o deterioros. Estas acciones comprenden las reintegraciones cromáticas en pinturas (retoques), reintegraciones volumétricas (remodelados), uniones de fragmentos, reentelados de pinturas, etc.

Existen a su vez, acciones que se pueden englobar en dos apartados, como, por ejemplo, la eliminación de barnices oxidados se puede ver desde el punto de vista de la conservación y desde el de restauración, porque no cumple su función de protección, pudiendo crear en muchos casos oxidaciones de la capa pictórica y porque estéticamente ha perdido valor al oscurecerse/amarillearse. Y, a su vez, la aplicación de nuevas capas protectoras de barniz, se considera igualmente acción de conservación y de restauración.

Estas actuaciones y medidas, en la mayoría de ocasiones se realizan en conjunto en las obras artísticas, ya que los procesos de restauración, por lo general se realizan porque existe un daño que se debe reparar con la conservación curativa, y que, para que se mantenga en el tiempo, hay que establecer unas bases de conservación preventiva para que ese bien cultural u obra de arte se mantenga en el tiempo.

Finalmente, todo esto converge en una pregunta: ¿Por qué se restaura el arte?

La restauración del arte es sinónimo de conservación del patrimonio cultural. El principal motivo por el que la conservación y la restauración de los bienes culturales es tan importante proviene de la necesidad de su preservación para las futuras generaciones.

Las razones que justifican esta idea son concluyentes, porque gracias a la preservación de los bienes culturales se mantiene la memoria histórica, se transmiten valores, experiencias y conocimientos propios de una civilización por generaciones, aumentando

⁵ Para más información sobre los criterios generales de restauración de obras de arte, visitar el siguiente enlace del IAPH (Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico)
<<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaph/areas/conservacion-restauracion/conocer-intervenir.html>>]

el valor sentimental. También fomenta la creatividad al ser una fuente de inspiración e innovación. Realizan también una función colectiva de sentimiento de propiedad, donde los individuos se sienten identificados y acogidos, realizando una función de contribución al desarrollo sostenible de una sociedad⁶. También, los bienes culturales pueden ayudar al desarrollo económico de una comunidad o de un país entero, ya que al tener un patrimonio bien conservado hace que atraiga el turismo y genere ingresos positivos para la zona.

Como conclusión para enlazar al siguiente capítulo del trabajo, las labores de conservación y restauración son muy importantes para la preservación de la identidad cultural de una sociedad. Es por esto por lo que las personas que se dediquen a realizar tal labor, deben estar muy preparadas, concienciadas y familiarizadas con este significado para que los proyectos que se lleguen a realizar sean lo más beneficiosos, útiles posible.

⁶ DAVINCIRESTAURO (2020) “La importancia de restaurar” < <https://acortar.link/ODyu4f>.>

3. PLAN DE NEGOCIO DE CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES

3.1. MODELO DE NEGOCIO

Para comenzar a detallar cómo será el plan de negocio de esta empresa dedicada a la conservación y restauración de bienes culturales, es necesario esclarecer el significado de un modelo de negocio.

Se puede decir que se trata de una representación abstracta de una organización en la que se describe cómo se ofrece, como es en este caso, un servicio al mercado y cómo se van a generar ingresos. El modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que ayuda a definir con más claridad qué servicio se ofrece al mercado, de qué manera se hace, a quién, cómo se vende y cómo se generan esos ingresos.

Según Guy Kawasaki⁷, un experto en creación de empresas y start-up, en su nueva edición ampliada de su libro “El arte de empezar 2.0” trata a fondo el tema de creación de una start-up además de dar opiniones y puntos de vista originales sobre casos concretos. Kawasaki advierte que la elección del modelo de negocio está sujeto a revisiones constantes, ya que probablemente se vaya a tener que cambiar con el tiempo varias veces, por lo tanto, no es completamente necesario tomar una decisión correcta desde un principio ya que ésta se puede cambiar. Sin embargo, iniciar un camino concreto sirve para que el mercado al que se va a dirigir conozca esta nueva empresa.

Un modelo de negocio siempre comienza con la identificación del cliente potencial y sus necesidades, y una vez distinguido, crear un mecanismo de ventas de los servicios que ofrezca que garantice que los ingresos de la empresa superen los gastos. De esta manera se consigue un modelo de negocio rentable y funcional.

Para planificar el modelo de negocio en conservación y restauración de obras de arte, hay que seguir ciertos criterios para definirlo, que son los siguientes los cuales se desarrollarán a continuación:

- a) Identificación del mercado objetivo
- b) Promotor del negocio
- c) Equipo de trabajo
- d) Servicios ofertados
- e) Análisis económico-financiero
- f) Identificación de proveedores
- g) Competencia actual en el mercado

⁷ KAWASAKI, G (2014) “El arte de empezar 2.0” Barcelona: DEUSTO

a) **Identificación del mercado objetivo**

Uno de los consejos que aporta el experto Guy Kawasaki⁸ es lo siguiente: Poner como objetivo un nicho de mercado específico. Esto significa que cuanto más concreta sea la descripción del cliente será mucho mejor porque la atención es mucho más directa. Kawasaki propone un ejemplo general, y es que las empresas de mayor éxito empezaron como objetivo alcanzar uno o dos mercados concretos y fueron creciendo a lo largo del tiempo, adquiriendo un tamaño mayor a medida que abordaron nuevos mercados.

Esta declaración apunta directamente al modelo de negocio que se pretende conseguir en este trabajo. Una cartera de servicios muy específicos dirigida a un público también específico.

Al dirigirse hacia un público o cartera de clientes de características tan específicas, es la manera de validar la propuesta de valor que se propone. El valor de la propuesta se crea estando cerca del cliente, estableciendo relaciones muy estrechas desde el principio. De esta manera, se parte de la base de ese cliente, y, una vez que el negocio sale y se da a conocer a un mercado más amplio, aumentan los clientes, pudiendo modificarse a su vez el modelo del negocio para procurar mayor éxito y prosperidad⁹.

En el reducido negocio de la conservación y restauración, existe un mercado objetivo muy específico el cual se ha ido descubriendo tras la observación y relación que ha podido obtener la autora del presente trabajo.

El mercado objetivo que puede considerarse el más directo son los **propietarios privados**. Suelen ser personas físicas que demandan los servicios de conservación y restauración de obras en propiedad. Normalmente esta tipología de mercado está compuesta por coleccionistas de obras de arte que desean restaurar ciertas piezas, herederos de obras de arte familiares, personas influyentes, etc.

Otro mercado objetivo que se pueden considerar son las **instituciones religiosas**. Están compuestas por parroquias de iglesias, catedrales, pero sobre

⁸ Idem

⁹ UNIVERSIDAD EUROPEA (2021) "¿Qué significa modelo de negocio?" en *Emprendedores*.
<<https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>>

todo hermandades de cofradías de semana santa. Este tipo de instituciones religiosas son poseedoras de gran parte del patrimonio artístico que existe en España y en numerosas ocasiones requieren de servicios de conservación y restauración. Si estas entidades tienen la capacidad solvente suficiente para afrontar el pago de una restauración de su obra en propiedad, lo demandarán a título personal a una empresa o autónomo que se dedique a esta profesión. Por otra parte, si la entidad religiosa no pudiera permitirse el coste de la restauración, existen para ellas, opciones de subvenciones y ayudas de instituciones gubernamentales que aportan un porcentaje del coste o el coste completo del servicio de conservación y restauración.

Un tercer mercado objetivo que se considera son las **instituciones culturales**, tales como galerías de arte, museos, bibliotecas, archivos, asociaciones, etc. Estas instituciones tienen la responsabilidad de albergar, proteger, conservar y difundir el patrimonio artístico y cultural que poseen, por lo que pueden requerir de estos servicios. Existen en numerosos casos que la propia entidad posee un taller propio de conservación y restauración donde se contratan a los restauradores como empleados, personal laboral o funcionarios. Estos casos suelen tratarse de museos de propiedad del Estado o de Comunidades Autónomas, donde se oferta un número de puestos de trabajo al que se accede mediante oposiciones.

Por otro lado, existen instituciones de titularidad privada que contratan servicios a empresas externas para que realicen las labores de restauración. En estos casos también hay opciones de ayudas y subvenciones que pueden otorgar las instituciones gubernamentales.

Por último, otro mercado que se puede sopesar son las **instituciones gubernamentales**, tales como ministerios de cultura y patrimonio, diputaciones provinciales, etc, encargados de la promoción, protección y difusión del patrimonio histórico español.

En las ocasiones en las que estas instituciones gubernamentales demandan servicios de conservación y restauración existen dos modelos de acceso por parte de las empresas para llevar a cabo los trabajos. En los casos en los que las empresas de restauración cuentan con capital social y/o influencias suficientes se les permite obtener contratos mediante invitación directa. El segundo modelo se basa en la licitación.

En numerosos casos, para participar en una licitación, existen unos requisitos que limitan la participación de la mayoría de licitantes. Esto favorece a las que tienen mayores recursos con los que pueden afrontar y satisfacer los requerimientos, ya que las licitaciones se dan al mejor postor.

Estas licitaciones no sólo requieren de unas condiciones en la selección de la empresa o persona que realice el servicio, sino también existen normativas en la realización de las acciones ya que necesitan cumplir ciertos requisitos establecidos por la propia entidad.

b) Promotor del negocio

El **promotor** del negocio es la persona que tiene la idea de crear el negocio y quien se encarga de llevarla a cabo. Es la persona responsable que se encarga de la gestión del proyecto y de la toma de decisiones que son importantes¹⁰.

La diferencia que existe con el emprendedor es que éste es quien inicia el negocio y asume el riesgo financiero y personal asociado. Crea el valor que será considerado por el mercado.

En este caso, el promotor es la persona encargada de elegir las decisiones que se forman dentro de la empresa, como el modelo de negocio, la definición de los objetivos, de gestionar los recursos financieros, de seleccionar el equipo de trabajo, etc. Y también toma decisiones con respecto a temas externos a la empresa, como la elección de los proveedores y la relación con los clientes, además de la promoción y difusión del proyecto.

La persona promotora y emprendedora de esta idea de negocio se trata de la misma que realiza el presente trabajo, Sara Gutiérrez Barreda.

Se puede decir que, en conjunto, las dos figuras (promotor y emprendedor) que estarán representadas por la misma persona, son las encargadas de generar la idea, identificando la oportunidad en el mercado y procurar desarrollarla y mejorarla para innovar en el campo. También se encargará de gestionar y

¹⁰ INDEED (2023) Qué es un promotor: Definición y funciones. < <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-un-promotor> >

realizar la planificación estratégica del negocio como definir los objetivos, la estrategia del marketing, etc y realizar la gestión operativa del negocio para que las tareas se lleven a cabo de forma eficaz y eficientemente. En cuanto al apartado de la obtención de los recursos, es necesaria la obtención de financiación inicial o inversores que provean de efectivo.

La promoción y difusión del proyecto será sustentada por las estrategias de marketing de comunicación, por ejemplo, con campañas de publicidad. Y, por último, la persona promotora y emprendedora será quien gestione la selección del equipo de trabajo necesario que posea las habilidades y conocimientos precisos para que el proyecto tenga éxito.

La persona promotora debe tener una serie de habilidades o capacidades necesarias para el puesto, con la finalidad de dotar de éxito al negocio:

- capacidad de administración.
- responsabilidad, organización espacial y temporal, como la gestión y reparto de las tareas en el tiempo y organización del taller y zona de trabajo.
- Planificación y previsión, como la contabilidad de cobros y pagos, control y reposición de material y herramientas de trabajo, etc.
- Organización y adaptación de horarios.
- Eficacia en las actuaciones.
- Habilidades sociales para la resolución de conflictos, capacidad de negociación y atención al cliente.
- Habilidades técnicas y conocimientos específicos en las labores de conservación y restauración.

Los motivos que impulsan la creación de esta empresa en nombre propio son el desarrollo profesional del área de la conservación y restauración, del que se lleva formando desde el año 2017 y que cuenta con experiencia laboral desde el año 2021 hasta la actualidad. Los objetivos personales consisten en mejorar la estabilidad laboral y asegurarla con la creación de nuevo empleo en forma de emprendimiento.

c) Equipo de trabajo

El **equipo de trabajo** que se requiere para una empresa de conservación y restauración debe conformarse por un equipo interdisciplinar y capacitado en conocimientos, técnicas y metodología en el campo. Como base se encuentra la persona conservadora-restauradora, que en este caso concreto será la misma persona, Sara Gutiérrez Barreda, encargada de las labores de conservación preventiva, conservación curativa y restauración de las obras artísticas.

En segundo lugar, se cuenta siempre con una persona o grupo que se encarga de la investigación científica. Estas personas son las encargadas de aplicar las técnicas de análisis para conocer verídicamente los materiales que han sido utilizados para la elaboración de la pieza. También se encargan de investigar los procesos de realización de la obra y aspectos estilísticos de la misma. El análisis de los materiales es fundamental y clave en el conocimiento de los bienes artísticos para poder entender su composición y poder realizar una propuesta de intervención adecuada para el caso.

Por lo tanto, el equipo que se ha elegido responsable de las investigaciones científicas de este negocio es el Centro de Investigación CENIEH¹¹. Esta entidad abierta al uso de la comunidad científica y tecnológica, desarrollan investigaciones en el ámbito de la evolución humana. Se encarga de labores de conservación, restauración, gestión y registro de colecciones paleontológicas y arqueológicas pertenecientes a yacimientos nacionales españoles e internacionales.



El CENIEH se encuentra en la Sierra de Atapuerca, Burgos, Castilla y León, gestionado al 50% por la Administración General del Estado a través del Ministerio de

Ciencia e Innovación y por la Consejería de Educación de Castilla y León.

Se puede acceder a sus servicios bajo demanda, es decir, se puede presentar la solicitud del estudio del proyecto, bajo una tarifa determinada.

Para este negocio sería necesario también contar con personal administrativo en forma de asesoría de gestión de empresas, para que se ocupen de la gestión

¹¹ CENIEH. < <https://www.cenieh.es/infraestructura/acceso-y-oficina-de-usuario> >

administrativa y financiera. En concreto, se podría considerar el servicio de asesoría online para abaratar costes, propuesto por la asesoría Assessor. Poseen asesoría fiscal, laboral, contable y tributaria de diferentes niveles, adaptándose a las que el negocio necesite.



La ayuda de la asesoría sería necesaria en todos los casos de control y gestión de la información en materia tributaria, análisis jurídicos para resolución de problemas, se encargaría de legislación laboral y tareas relacionadas con el empleo y puestos de trabajo si es que en un futuro la empresa necesitase de otro restaurador. También se haría cargo de la economía y contabilidad, balances de empresa y cuentas de resultados de clientes¹².

Por último, para cerrar el equipo de trabajo necesario, se puede contar con la ayuda de un diseñador gráfico o empresa, quien pueda reflejar la marca visual de la empresa y crear un diseño que sirva para la promoción y difusión del negocio y sus servicios.

Como propuesta de diseñador gráfico se puede contar con la famosa empresa ASAP GLOBAL SOLUTION de Madrid, que desarrolla apps de móviles y diseño web¹³. Se puede trabajar con esta empresa para desarrollar la página web y redes sociales adaptadas a las necesidades del negocio. Trabajan con metodología Scrum y PMI, que facilitan el análisis, ejecución, promoción y seguimiento del proyecto.



Se basan en el análisis de la idea para crear una estrategia. Luego se enfocan en el diseño contando con la experiencia del usuario e interfaz, desarrollan el proyecto y se prueba. Finalmente se implanta y monitorean los resultados para realizar una promoción, comunicación y posicionamiento eficaz.

En su cartera de clientes existen universidades, ayuntamientos, fundaciones etc.

¹² ASSESSOR. Asesoría Online. < <https://assessoronline.es/asesoria-asesor>>

¹³ ASAP GLOBAL SOLUTION. <<https://www.asapglobalsolution.com/>>

d) Servicios ofertados

Los servicios que se solicitan en el mercado de conservación y restauración pueden variar dependiendo de las necesidades del cliente, de las características de la obra de arte y de su estado de conservación. Las acciones que se van a acometer en este plan de negocio son las mismas que se han mencionado con anterioridad en el primer punto al tratar de explicar lo que significa la conservación, la restauración y algunas de las actuaciones que conllevan. Para este plan de negocio, únicamente se van a realizar servicios de conservación y restauración en bienes muebles. (No inmuebles como pueden ser fachadas, retablos, techumbres, edificaciones etc.)

El primer servicio que se ofrece para este modelo de negocio será un bloque de trabajo que se destinará a la **investigación científica**. Este servicio se trata de la realización de análisis técnicos y científicos para conocer características concretas de la obra de arte, como detección de materiales de ejecución, además de servicios de búsqueda e investigación histórica y artística para la datación cronológica de la obra y contextualización en la historia del arte.

El segundo bloque de servicios son las acciones de **conservación preventiva**, implicando los procesos y acciones para proteger y conservar las obras con la mínima intervención posible, empleando métodos, estrategias y materiales apropiados para su conservación. Estas acciones se traducen en:

- Registro de obras
- Acondicionamiento y control de las condiciones medioambientales del entorno de la obra. Control de la temperatura, humedad relativa, contaminación, luz y control de plagas biológicas
- Acondicionamiento de espacios de almacenaje
- Creación de protocolos de actuación, manipulación y transportes.
- Creación de planes de emergencia
- Educación y sensibilización del personal

El tercer bloque de servicios que se ofertan son las acciones de **conservación curativa**. Estas se realizan directamente sobre la obra para tratar de recuperar y mantener la estabilidad de la misma tras haber sufrido deterioros físicos y químicos.

- Trabajos de limpieza mecánica y química
- Trabajos de consolidación
- Reparación de daños estructurales
- Desinfestación microbiológica y desinsectación
- Humidificación y rehidratación de materiales celulósicos y animales
- Deshidratación de material humidificado por condiciones ambientales
- Estabilización de corrosión de metales
- Alineado de textiles bidimensionales y tridimensionales

El cuarto bloque de servicios serán las acciones de **restauración**, las cuales están dirigidas a la comprensión, apreciación y uso. Estos trabajos se realizan amparados bajo los criterios específicos de restauración para cada caso. Estas acciones son:

- Reintegraciones cromáticas en pinturas
- Reintegraciones volumétricas
- Unión o cosido de fragmentos
- Remoción de barnices oxidados
- Aplicación de barnices protectores
- Reparación de rasgaduras, rotos, manchas, retoques...
- Tinción de soportes textiles para reintegraciones cromáticas

e) **Análisis económico-financiero**

El análisis económico y financiero consta de varios apartados, los cuales se van a nombrar y explicar para conocer cuáles serían los pasos a seguir para conocer el estado financiero del plan de empresa.

Esta información se ha extraído del material de clase sobre la asignatura de Finanzas, impartida en el máster de Economía de la Cultura y Gestión cultural curso 2022-2023

- Primero, se recopilaría la información financiera necesaria a través de los estados financieros, los flujos de caja y otros presupuestos. De esta forma, se da una visión clara de la situación financiera de la empresa.

- A continuación, se realizaría un estudio de rentabilidad de la empresa, o sea, la capacidad que tendrá la empresa de generar beneficios a partir de las inversiones realizadas el primer año. Esto se realiza mediante los indicadores financieros como el retorno sobre la inversión (ROI) y el margen de beneficio
- Posteriormente, se evaluarían dos apartados importantes: la liquidez y la solvencia. La liquidez es la capacidad de hacer frente a las obligaciones financieras a corto plazo y se calcula con los ratios de liquidez y de endeudamiento. Por otro lado, la solvencia es la capacidad de hacer frente a las obligaciones a largo plazo y se calcula con el ratio de solvencia y el ratio de cobertura de intereses.

f) Identificación de proveedores

Los proveedores de herramientas y materiales son empresas que suministran estos recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y los proyectos de la empresa. Los proveedores que se han seleccionado ofrecen una amplia gama de productos, desde herramientas manuales y eléctricas hasta materiales y productos específicos de conservación y restauración.

Existen unos determinantes básicos para seleccionar los proveedores de este negocio que se han tenido muy en cuenta. La relación calidad-precio del producto debe ser crucial para que los servicios que se realizan en este negocio sean competentes y asequibles.

Los proveedores seleccionados cuentan con mucha experiencia y reputación en el mundo de la conservación y restauración, al tratarse de empresas especializadas. Un factor a favor es que están muy informados de las últimas técnicas y avances en el campo y siempre lo tratan de implementar en sus productos adaptándose a las nuevas metodologías.

Estos proveedores son:

- CTS España¹⁴: fundada en 1984, con sede en Italia, suministra materiales para la Restauración y conservación de todas las obras de interés histórico-

¹⁴ CTS ESPAÑA. <<https://shop-espana.ctseurope.com/>>

artístico-monumental. Posee una amplia y completa gama de productos y equipos. Suministra a centros institucionales como museos, archivos,



CONSERVATION
& ARCHIVAL

bibliotecas y también a empresas privadas y talleres de restauración. Posee productos de muy buena calidad y herramientas de última tecnología, sin embargo, este proveedor es el más caro de todos, ya sea por su exclusiva reputación o por la política de precios y distribución.

- PdC (Productos De Conservación)¹⁵: Comenzó en 1987 como una empresa familiar, creada por la necesidad existente en España del suministro de materiales y herramientas específicas para la restauración. Actualmente posee una gran carta de clientes fieles gracias a la gran calidad y fiabilidad de sus productos, avalados por todos los profesionales de la conservación y la restauración. Se trata de un proveedor muy fiable y reconocido.



- Productos de Restauración¹⁶: Se trata de un proveedor más joven. Oferta sobre todo herramientas, pero también algunos materiales y productos a precios mucho más competentes que sus compañeros. A pesar de ser una



¹⁵ PRODUCTOS DE CONSERVACIÓN (1987) <<https://www.productosdeconservacion.com/eshop/>>

¹⁶ PRODUCTOS DE RESTAURACIÓN (2023) <<https://productosderestauracion.es/tienda-restauracion-y-conservacion/>>

empresa especializada, no posee la misma reputación que CTS, la cual es conocida a nivel mundial.

- ARTE & MEMORIA¹⁷: Es una empresa con sede en Barcelona que suministra material para conservación, restauración y archivo del patrimonio histórico en sector público y privado. Está especializado en documentación textual, gráfica y fotográfica, maquinaria y material fungible.



Estos son los cuatro proveedores seleccionados. Todos poseen página web desde la que se realizan los pedidos. Posiblemente los dos primeros son los que más fama tienen en el sector, cosa que se traduce también en la gama tan variable que ofrecen, con envíos rápidos, pero con precios más elevados. Los dos últimos sí que se consideran que son proveedores específicos en conservación y restauración, sin embargo, en un nivel más básico con precios más competitivos.

Es seguro que, para la elección de herramientas y equipos para el negocio, se contará con estos dos últimos proveedores, sin embargo, para los materiales y productos que deben ser de alta calidad y muy específicos, ya que se emplean directamente sobre las obras, se utilizarán los provenientes de CTS o de PdC.

g) Competencia actual en el mercado

Es muy importante conocer la competencia actual en el mercado de empresas y otros negocios dedicados a la conservación y restauración de bienes culturales y de arte en general, para poder determinar dos aspectos muy importantes en este plan de negocio: la localización y la tendencia de colaboración en el trabajo.

¹⁷ ARTE & MEMORIA. <<https://tienda.arteymemoria.com/es/>>

En el negocio de la conservación y restauración artística, la competencia está compuesta por otras empresas que ofertan servicios parecidos y que se compite en el mismo mercado.

Principalmente, las características que se tienen en cuenta de la competencia son:

1. los conocimientos y habilidades profesionales, respaldados a su vez por la experiencia y la antigüedad de la empresa.
2. la formación específica que poseen los profesionales que emprendieron para la creación de este tipo de empresa. Los conocimientos mínimos necesarios en España constan de una titulación de grado universitario para poder realizar intervenciones en obra artística real.
3. es importante tener en cuenta la selección de criterios de conservación que emplean las empresas competidoras, ya que para cada caso pueden ofrecer un tipo u otro de intervención que pueda ser más conservativa o más invasiva para la pieza. También es importante saber que técnicas utilizan y qué materiales para las intervenciones.
4. Localización física de los talleres. Se trata de un factor clave, ya que este tipo de empresas al ofertar servicios tan específicos pueden acaparar la demanda de una zona completa. Se considera que se debe ser precavidos y estudiar bien la localización del taller de trabajo si se pretende un crecimiento importante de la empresa.

El Instituto Internacional de Conservación de España (GE-IIC)¹⁸ mantiene pública un listado de empresas españolas que son socios colaboradores y activos en empleo. Se propone transcribir el listado de estas empresas asociadas con la localización de cada una de ellas¹⁹:

¹⁸ GE-IIC. <<https://www.ge-iic.com/>>

¹⁹ GE-IIC. Listado de socios. <<https://www.ge-iic.com/socios/empresas-de-profesionales-de-restauracion-y-conservacion/>>

Esto son sólo algunas de las empresas que existen en España, que pertenecen al grupo GE-IIC, se trata de realizar una aproximación. Se puede observar que

NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIZACIÓN
ARTYCO	ÁLAVA
ALBAYALDE-CONSERVATIO	GUIPÚZCOA
BATEA RESTAURACIONES SL	BURGOS
ALFAGÍA CONSERVACIÓN	ÁVILA
FELTRERO DIVISIÓN ARTE	SALAMANCA
ALBAYALDE-CONSERVATIO	GIPUZKOA
PETRA SCOOP	ALAVA
JOSÉ ANTONIO GALIANO MORENO	BIZKAIA
JULIA BETANCOR	MADRID
ÉDOLO	MADRID
INTERVENTO2 S.L.	MADRID
TRES A RESTAURACIÓN	CANTABRIA
VALUARTE CONSERVACIÓN DE PATRIMONIO, S.L.	PALENCIA
XICARANDA CONSERVACIÓ I RESTAURACIÓ DE BÉNS CULTURALS, SL	ILLES BALEARS

las empresas adscritas provienen de la parte norte de la península, abarcando País Vasco, Castilla y León, Cantabria y Madrid.

En contraste con la zona sur de la península, se sabe de primera mano existe numerosas empresas dedicadas a la conservación y restauración del patrimonio, una red que se nutre del rico y extenso patrimonio andaluz, un legado muypreciado para los habitantes de la región, debido principalmente a su devoción religiosa por las imágenes devotas que representan personajes de la biblia. Como mínimo existen tres o cuatro empresas dedicadas a la conservación y restauración, añadiendo las empresas que se encuentran en pueblos muy importantes de población elevada y que atesora un gran patrimonio artístico.

Por consiguiente, se pueden realizar conjeturas sobre las empresas que puedan existir en Galicia, Cataluña, Comunidad de Valencia, Castilla la Mancha, Extremadura, etc. Existirá un gran número, pero repartido geográficamente.

Sin embargo, se puede realizar una búsqueda más específica al tener en cuenta que la persona promotora y emprendedora del negocio posee también una

especialización universitaria en conservación y restauración de bienes culturales textiles. Con conocimientos recogidos a lo largo de los dos años de experiencia se puede realizar una investigación de la competencia un poco más específica en este campo.

Primero, se determinan las empresas dedicadas exclusivamente a la restauración textil más importantes de España. Estas son:



MORATA-MASDEU
RESTAURACIÓN DE TEJIDOS

- MORATA-MASDEU.

Restauración de tejidos²⁰.

Localizada en Tarrassa. Es

una de las empresas más conocidas y potenciales en este ámbito que lleva en funcionamiento desde 1989. Con una larguísima experiencia con piezas textiles muy importantes de diferentes países, y una formación muy exhaustiva, se ha posicionado en este listado como la empresa más competitiva.



- CYRTA²¹. Son dos emprendedores que poseen la especialización en restauración de tejidos también otorgada por la escuela de arte de Palencia. Se localiza en Sevilla y trabajan para prácticamente toda Andalucía desde el año de su fundación en 2016. Trabaja para instituciones públicas y privadas como ayuntamientos y cofradías.

- CREL²². Restauración de tejidos. Con sede en Madrid, tienen una larga experiencia desde 1991. Realizan trabajos de grandes calidades y resultados.



- KRONOS. Servicios de restauración²³. Se sitúa en Madrid. Posee experiencia desde el año 2005 en estos

servicios con especialidad en restauración de tejidos históricos. Esta empresa realiza además contrataciones con el Estado muy importantes y trabaja en proyectos en el extranjero. La formación que posee la persona a

²⁰ MORATA Y MASDEU. <<https://www.moratamasdeu.com/?lang=es>>

²¹ CYRTA. <<https://cyrtatextil.es/>>

²² CREL. <<https://crel-restauracion-de-tejidos-sl.negocio.site/#summary>>

²³ KRONOS. <<http://www.kronosrestaura.es/>>

cargo es de los estudios de grado de conservación y restauración de textiles por la escuela de arte de Palencia. Esta empresa también se dedica a la restauración de otros ámbitos del arte, como escultura, pintura, etc.

Existen otras empresas más pequeñas situadas en ciudades más pequeñas, pero que igualmente poseen mucha importancia, como son, por ejemplo:



RESTAURACIÓN DE PATRIMONIO

- PALAMPORE. Restauración de patrimonio²⁴. Se localiza en Palencia y es una de las empresas más jóvenes que se ha encontrado. Desde 2018, ha realizado trabajos de gran calidad para particulares. El personal cuenta con formación de grado de la escuela de arte de Palencia.



- SANTA CONSERVA²⁵. Se encuentra en Antequera, Málaga. Realiza trabajos de restauración textil y metales.

Es una tarea más complicada encontrar empresas de restauración que se dediquen exclusivamente al textil. No se ha contado con los talleres propios de instituciones públicas o privadas, como por ejemplo, el Museo del Traje, la Real Fábrica de Tapices, el IAPH (Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico), que poseen talleres propios dedicados a la conservación y restauración y que realizan contrataciones de personal a través de oposiciones o entrevista.

Por lo tanto, se puede situar en un mapa la localización aproximada de estas empresas de restauración textil para poder ver las zonas que llegan a “cubrir” con la disposición de sus servicios.

²⁴ PALAMPORE. < <https://restauracionpalampore.com/index.html>>

²⁵ SANTA CONSERVA < <https://espanaartesana.com/santa-conserva>>



Ilustración 3: Mapa de España. Situación de empresas de restauración textil.

No se ha tenido en cuenta para este mapa todas las empresas de restauración que existen. Se trata de una aproximación de las que se dedican al textil.

Se puede observar una clara falta de oferta en la zona norte, como en Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Aragón, etc., pero también en Extremadura, Castilla la Mancha, Valencia, Murcia, zona este de Andalucía... Tampoco se ha encontrado por las Islas Baleares ni en Islas Canarias.

Se tratan de unas zonas en las que el mercado demandante puede necesitar de los servicios de conservación y restauración, y se considera que sería mucho más llamativo si el negocio que están buscando sea con especialidad en textiles, una rama poco conocida en restauración pero que es necesaria una titulación y experiencias básicas para afrontar proyectos de esa materia. De esta manera la distinción del negocio será mucho mayor, al ser más específicos con los servicios que oferta.

Con todo lo estudiado hasta ahora, se puede dar un toque más específico a la idea de negocio si junto al nombre de la empresa se coloca un eslogan que de una pincelada de qué trata y de los servicios que ofrece. Este apartado se desarrollará más extensamente en el punto de Plan de Marketing – Comunicación.

3.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se utiliza muy a menudo para evaluar la situación de un negocio o proyecto. Se divide en cuatro secciones: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Limitación en los recursos financieros - Falta de visibilidad en el mercado - Falta de reconocimiento - Dependencia de un mercado muy reducido - Limitaciones en la demanda de servicios - Equipo de trabajo dedicado a los procesos de conservación y restauración reducido, compuesto por una sola persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia directa con otras empresas dedicadas al mismo negocio - Riesgos de daños o pérdidas de las obras durante los traslados y procesos de actuación. - Restricciones legales o regulaciones prohibitivas para la realización de procesos en obras patrimoniales protegidas - Cambios en las preferencias del mercado
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos especializados en conservación y restauración de arte y de textiles - Experiencia - Calidad y precisión en la realización de las actuaciones de conservación y restauración - Capacidad de trabajar con gran variedad de materiales y conocimiento de empleo de herramientas - Capacidad de trabajo cooperativo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por la sociedad en la conservación y restauración de patrimonio para su preservación - Posible colaboración con grandes instituciones como museos, diputaciones, ayuntamientos, etc. - Contratación o participación para proyectos de restauración de patrimonio histórico entre empresas - Posibilidad de expandir los servicios a toda la península e islas

3.3. OBJETIVOS DEL MODELO DE NEGOCIO

Estos son los objetivos recogidos para el negocio de conservación y restauración de arte, especializado en textiles:

1. Mejorar las condiciones de las obras de arte para su conservación en el futuro
2. Ofrecer servicios de conservación preventiva para evitar llegar al punto de restaurar las obras de arte
3. Reparar el daño y degradaciones o alteraciones y devolver a la obra un estado lo más parecido al original

4. Identificación de las causas del deterioro de la obra y aplicar las técnicas y materiales apropiados para reducir posibles problemas en el futuro
5. Ofrecer servicios de la máxima calidad en conservación y restauración de obras artísticas empleando los mejores materiales y las técnicas más actualizadas.
6. Realizar investigaciones científicas para obtener información sobre el proceso de fabricación de la pieza y los materiales utilizados, así como estudio del estilo y concepto

Estos objetivos responden a todas las acciones que se desarrolla en el modelo de negocio.

4. PLAN DE MÁRKETING OPERATIVO – MARKETING MIX

- El marketing se trata de una orientación de la empresa o entidad que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar y analizar las necesidades y deseos del mercado objetivo y de esta forma, adaptarse para crear una oferta con el fin de satisfacer la necesidad del mercado de mejor forma y más eficientemente que la competencia²⁶.

Esta se trata de la definición de marketing recogida en los apuntes de la asignatura de Marketing Cultural. En estos apuntes se recogen también todos los tipos de marketing focalizados en distintas orientaciones. Para el presente caso, el negocio dedicado a la conservación y restauración de arte, el marketing va a estar orientado hacia el producto. Esto significa que, de alguna manera, los consumidores favorecen los servicios que ofrecen la mejor calidad y mejores resultados, ya que uno de los objetivos fundamentales del plan de negocio es ofrecer servicios de máxima calidad en conservación y restauración de obras artísticas, empleando los mejores materiales y las técnicas más actualizadas.

El riesgo que se corre al focalizar el marketing hacia esta perspectiva ya lo viene vaticinando Levitt, en su publicación de 1960 titulada “Miopía del marketing” donde expone el peligro de concentrar toda la atención y esfuerzos en el producto y no en la necesidad que satisface. Este problema se puede evitar si se balancea esta orientación hacia el objetivo consumidor, al identificar el mercado objetivo, conocer sus necesidades para poder ofrecer los servicios y crear un valor para ellos que radica en su satisfacción por el resultado. Se trata de buscar las necesidades y satisfacerlas de forma rentable.

Para este apartado se ha decidido realizar un plan de marketing operativo, empleando la programación de los cuatro aspectos básicos a desarrollar. Estos cuatro aspectos son los siguientes:

1. PRODUCTOS
2. PRECIOS
3. DISTRIBUCIÓN
4. COMUNICACIÓN

²⁶ Material sobre la asignatura de Marketing Cultural impartida en el máster de Economía de la Cultura y Gestión Cultural, curso 2022-2023.

A su vez, cada uno de ellos se desglosa en diferentes partes que ayudan a comprender mejor este plan de marketing.

1. PRODUCTOS/SERVICIOS

Los servicios que se solicitan en el mercado de conservación y restauración pueden variar dependiendo de las necesidades del cliente, de las características de la obra de arte y de su estado de conservación. Las acciones que se va a acometer en este plan de negocio son las mismas que se han mencionado con anterioridad en el primer punto al tratar de explicar lo que significa la conservación, la restauración y algunas de las actuaciones que conllevan. Para este plan de negocio, únicamente se van a realizar servicios de conservación y restauración en bienes muebles. (No inmuebles como pueden ser fachadas, retablos, techumbres, edificaciones etc.)

El primer servicio que se ofrece para este modelo de negocio será un bloque de trabajo que se destinará a la **investigación científica**. Este servicio se trata de la realización de análisis técnicos y científicos para conocer características concretas de la obra de arte, como detección de materiales de ejecución, además de servicios de búsqueda e investigación histórica y artística para la datación cronológica de la obra y contextualización en la historia del arte.

El segundo bloque de servicios son las acciones de **conservación preventiva**, implicando los procesos y acciones para proteger y conservar las obras con la mínima intervención posible, empleando métodos, estrategias y materiales apropiados para su conservación. Estas acciones se traducen en:

- Registro de obras
- Acondicionamiento y control de las condiciones medioambientales del entorno de la obra. Control de la temperatura, humedad relativa, contaminación, luz y control de plagas biológicas
- Acondicionamiento de espacios de almacenaje
- Creación de protocolos de actuación, manipulación y transportes.
- Creación de planes de emergencia
- Educación y sensibilización del personal

El tercer bloque de servicios que se ofertan son las acciones de **conservación curativa**. Estas se realizan directamente sobre la obra para tratar de recuperar y mantener la estabilidad de la misma tras haber sufrido deterioros físicos y químicos.

- Trabajos de limpieza mecánica y química
- Trabajos de consolidación
- Reparación de daños estructurales
- Desinfestación microbiológica y desinsectación
- Desalinizaciones de cerámicas
- Humidificación y rehidratación de materiales celulósicos y animales
- Deshidratación de material humidificado por condiciones ambientales
- Estabilización de corrosión de metales
- Alineado de textiles bidimensionales y tridimensionales

El cuarto bloque de servicios serán las acciones de **restauración**, las cuales están dirigidas a la comprensión, apreciación y uso. Estos trabajos se realizan amparados bajo los criterios específicos de restauración para cada caso. Estas acciones son:

- Reintegraciones cromáticas en pinturas
- Reintegraciones volumétricas
- Unión o cosido de fragmentos
- Remoción de barnices oxidados
- Aplicación de barnices protectores
- Reparación de rasgaduras, rotos, manchas, retoques...
- Tinción de soportes textiles para reintegraciones cromáticas

A continuación, después de definir los servicios que se ofertan en el negocio de conservación y restauración, se trata el tema de la **política de marca**.

En el mercado existe una realidad que se puede tratar como una “barrera de conocimiento” que se interpone entre los consumidores y las empresas. Las empresas conocen al detalle sus servicios o productos, la calidad, los procesos, las técnicas, e intrínsecamente, saben qué tienen que les diferencia del resto. Sin embargo, el consumidor en numerosas ocasiones no entiende o no conoce completamente estas características que a la empresa le hace única o la diferencia, por lo que, en muchos

casos, a la hora de la decisión, se guía por un atributo específico que le da seguridad y respaldo a la decisión tomada. Entre estos atributos se incluye la imagen de la marca.

Para este proceso, se ha creado un logo o marca que es distintivo de calidad. La labor de la marca es crear una personalidad fuerte y que se reconozca fácilmente, que ayude a proyectarse a sí misma y poder crecer en el mercado.

La marca proyecta seguridad y calidad, convirtiéndose en una herramienta muy potente representando un conjunto de valores intangibles con el fin de conseguir clientes.

Para la creación de una marca es necesario responder a cuatro cuestiones²⁷:

1. ¿Es una marca simple?: el nombre debe ser corto, fácil de leer y recordar. En este caso el nombre será: CORETEX
Se trata de la unión de las primeras sílabas de las palabras “conservación”, “restauración” y “textiles”
2. ¿Es una marca única?
3. ¿Refleja los valores de la empresa?: estudiando previamente este punto, se ha determinado que los valores de la empresa son los siguientes:
 - Calidad
 - Profesionalidad
 - Fiabilidad
 - Innovación
4. ¿Encaja con el público objetivo?: Se pretende que tenga un enfoque hacia público tradicional como puede ser instituciones culturales o religiosas, además de que los particulares que opten por estos servicios, como se han determinado, suelen ser personas que reciben herencias patrimoniales o que poseen obras de arte, por lo que, siendo generalistas puede tratarse de un público tradicional. Sin embargo, la marca debe perdurar en el tiempo y no quedarse obsoleta rápidamente.

En resumen, lo realmente necesario se basa en la simplicidad, diferenciación, que encaje con el servicio ofrecido, con el público objetivo y que sea consistente.

La marca resultante sería esta:

²⁷ VEREMA (2006) Política de marcas. < <https://www.verema.com/blog/verema/350334-politica-marcas>>

C O R E T E X

CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE ARTE Y TEXTILES

Como **estrategia de diferenciación** que se emplea en este negocio, se puede apelar a la calidad y profesionalidad de los servicios ofrecidos para diferenciarse de la competencia. Para poder avalar esta idea, el equipo debe tener experiencia en la conservación y restauración de obras de arte, como puede considerarse el caso. De esta manera se asegura la calidad de los tratamientos. Esta idea se puede incluir en el apartado de comunicación, con el fin de que el mercado objetivo pueda distinguir y valorar la empresa que mejor le convenga en el caso de que se encuentre en búsqueda de un servicio de esta tipología.

Otra estrategia de diferenciación que se puede emplear es recurrir a los aspectos de la formación y capacitación que posee la persona restauradora, de forma que se puede diferenciar de la competencia al ser una persona altamente cualificada y capacitada. Este punto es importante, ya que, en muchas ocasiones, antes de que se regulasen los estudios de grado en conservación y restauración, existían numerosas escuelas y centros formativos de formación profesional que ofrecían unos cursos de titulación propia sobre conservación y restauración, los cuales poseen muchas personas dedicadas al campo.

Por último, otro punto que puede servir como diferenciación en el negocio frente a otras empresas es el enfoque de la innovación en los procesos. Esto puede ser una estrategia muy efectiva si se da a conocer de la manera adecuada. La innovación en los procesos se traduce en el empleo de nuevas tecnologías, herramientas y técnicas de conservación y restauración. Por ejemplo, para el estudio de ligamentos y fibras textiles, recientemente se ha implantado el uso de lupas USB que se conectan a un dispositivo inteligente como un ordenador, Tablet o teléfono móvil. Estas lupas recogen la imagen desde una cámara con luz la cual se transmite a la pantalla con una gran detalle y amplificación.

Finalmente, se aborda el tema de la **estrategia de posicionamiento**. Este es un apartado muy importante ya que hace definitiva la idea de que la forma que tiene este negocio de diferenciarse del resto es alegar que la especialidad de la empresa se distingue por los textiles.

La estrategia de posicionamiento determina cual es la posición de la empresa en el mercado y que debe tener en cuenta para atraer a más clientes. Es una estrategia de marketing que se centra en distinguir la marca de sus competidores. La idea que se ha mostrado antes es que el negocio se diferencie por los conocimientos específicos y por las habilidades adquiridas en la conservación y restauración de textiles. Estas intervenciones poseen la característica de ser muy diferentes a sus compañeras de otras especialidades, siendo mucho más singulares y peculiares, tanto en limpiezas como en consolidaciones textiles (empleo de aguja curva e hilo) y en reintegraciones cromáticas y volumétricas (mayormente empleando tejidos naturales teñidos a mano).

2. PRECIOS

A la hora de establecer los precios del servicio de conservación y restauración de este modelo de negocio dependerá del tipo o bloque de servicios que se ha delimitado anteriormente, dependiendo de si se trata del bloque de investigación científica, o de los bloques de conservación preventiva, curativa o restauración. Cada tipo de servicio tendrá un coste diferente, dependiendo de la complejidad y del tiempo que se requiera para completarlo.

Otro factor subordinado a los precios será por el estado de conservación de la obra de arte. Esto significa que, si la obra se conserva en buenas condiciones y sólo requiere una limpieza o una conservación curativa puntual, el coste de esa intervención será menor que si la obra de arte se encuentra en mal estado y requiere de acciones de conservación y restauración más complejas y lentas de realizar.

El costo de los materiales, herramientas y equipos con los que se hacen las intervenciones también se tiene en cuenta para los precios finales, ya que la utilización de materiales y equipos de alta calidad requieren de un esfuerzo económico mayor para que el resultado de la intervención sea la óptima y de la máxima calidad posible.

Finalmente, el último factor que influye en el establecimiento de los precios es la competencia que existe en el mercado en el momento en el que se acomete la restauración. La peculiaridad de este sector de servicios es que, al ser muy reducido, existe una fuerte competencia por las empresas que se han ganado un hueco en el mercado y que ya son muy reconocidas, inclusive con las pequeñas empresas que pueden existir en la misma región o Comunidad Autónoma que se han ido dando a conocer poco a poco. También se tiene en cuenta que los precios se establecen según el tipo de servicio que se necesite, según el cliente y el tiempo estimado de trabajo, por ser un ejercicio de trabajo intensivo. Estas dos causas derivan en la consecuencia directa de que no se sabe públicamente qué precios rondan los servicios de conservación y restauración de estas empresas o autónomos, a menos que se pida un presupuesto de forma seria.

Sumado a todo esto, se debe saber que existe un déficit en cuanto al establecimiento del convenio del trabajador de profesionales en conservación y restauración que provoca gran incertidumbre en el desarrollo de la actividad.

La Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía realizó una publicación propia titulada “Banco de precios para trabajos de conservación y restauración de bienes muebles Tomo I. Banco de precios.”²⁸ Se trata de una publicación que responde a la necesidad de disponer de una base de datos que permita elaborar presupuestos de trabajos de conservación y restauración con rigor.

En esta publicación se estima que los trabajos en materia de conservación preventiva y curativa podrían rondar los 50€ por hora, y que, en casos de trabajos de restauración mucho más complejos, el precio por hora puede ascender hasta los 200€ por hora.

A pesar de las intenciones de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía de establecer unos precios base para los profesionales de la conservación-restauración, existe actualmente mucha competencia entre empresas y profesionales autónomos a la hora de realizar los presupuestos, hasta el punto en el que, en ocasiones, se reducen los precios casi al mínimo sin tener en cuenta imprevistos ni daños colaterales.

²⁸ CONSEJERÍA DE CULTURA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. *Banco de precios para trabajos de conservación y restauración de bienes muebles*. Depósito legal: Tomo I. SE-3113-98. <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/banco_precios_conservacion_bienes_muebles_tom01.pdf>

Para este modelo de negocio, se establecerán precios de 35€ la hora, que podrán ascender hasta 60€ la hora en trabajos que sean complejos.

La motivación que ha llevado a establecer estos precios es, primero por la gran competencia del mercado de otros negocios que ofrecen un servicio similar y por precios más bajos, también porque establecer unos precios muy altos hace que sea difícil atraer a clientes nuevos.

En la realidad, es importante establecer precios competitivos que reflejen el valor del servicio que se ofrece y que se pueda cubrir los costos y generar ganancias para el negocio.

Estos precios establecidos se pueden aplicar en los casos en los que los clientes pertenezcan a los mercados objetivos de propietarios privados, instituciones religiosas que demanden el servicio por cuenta propia o mediante ayudas o subvenciones y por instituciones culturales de titularidad privada.

En los casos en los que se decida dedicar los servicios de conservación y restauración para instituciones gubernamentales, los precios se estipulan por estas instituciones en las licitaciones que crean para cada convenio²⁹. Y, en el caso de dirigir los servicios para instituciones culturales de titularidad pública, o sea, que pertenezcan al Estado Español o a Comunidades Autónomas, los precios por horas también los establecen estas entidades, a lo cual se accede a ese puesto de trabajo mediante oposición.

3. DISTRIBUCIÓN

La distribución es otra parte clave del plan de marketing mix y se refiere a las estrategias de la empresa para que los servicios que ofrece lleguen al mercado y a los clientes. Para ello, se elige un canal de distribución adecuado para llegar a los consumidores, como un canal de comunicación.

De esta manera, los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa de varias formas, que pueden ser a través de internet, llamada de teléfono e incluso de forma

²⁹ GONZÁLEZ PÉREZ, C y ARRIAGA NAVARRETE, R (2015/6) “La empresa del sector de la Restauración de Patrimonio Edificado y el Desarrollo Regional” en *Recherches en sciences de gestion*. Nº 111, pp 189-212 <<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2015-6-page-189.htm?contenu=article>>

presencial para solicitar información o presupuestos, presentar quejas o para preguntar cualquier cosa relacionada con el servicio.

En los formatos de contacto por internet se encuentran el correo electrónico, que debe ser uno específico para la empresa que contenga el nombre para que sea mucho más fácil de encontrar y recordar.

Otro formato puede ser a través de redes sociales, aunque este método quizá no sea el más serio para solicitar un presupuesto. Sin embargo, hoy en día se ha convertido en una de las herramientas más efectivas para darse a conocer y que el público en general interactúe con libertad. Se ha estimado que las redes sociales que más alcance tienen y que se podrían crear específicos para la empresa CORETEX son las siguientes, por orden de importancia:

- Página web
- Twitter
- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- YouTube

En las opciones online, también se puede añadir al sitio web de la empresa una caja de formulario de contacto para que el cliente introduzca directamente su correo electrónico y escriba sus solicitudes. Este formato ahorra trámites y tiempo.

La otra forma que sirve como canal de distribución es la visita presencial del cliente al taller de restauración de la empresa. De esta manera, el contacto es más estrecho, la información llega más rápido y de forma más clara al receptor e incluso existe la opción más fácil y directa de estudiar la obra in situ para realizar los procesos previos necesarios para ofrecer un presupuesto más rápidamente.

La empresa proporciona varias opciones para que los clientes se pongan en contacto de forma rápida y efectiva con la opción que más se adapte a sus preferencias y necesidades.

4. COMUNICACIÓN

El apartado de comunicación en el marketing operativo engloba las diferentes herramientas y estrategias empleadas para comunicar y promocionar los servicios de la empresa.

Para realizar un plan de comunicación efectivo, es necesario pensar bien cuales son los **objetivos** que se quieren alcanzar. A continuación, se exponen varios objetivos que se procuran conseguir para hacer plan de comunicación hecho a medida de esta propuesta de empresa:

1. Dar a conocer los servicios ofrecidos, realizando descripciones de los servicios, los procesos que se han seguido y los resultados que se han obtenido
2. Promover la imagen de la marca, destacando los valores que la definen, así como la calidad y profesionalidad, destacando a su vez la competencia de la empresa.
3. Destacar la especialización de los procesos de conservación y restauración dirigidos hacia los bienes textiles y patrimonio en general. (Se puede hacer hincapié en información relativa a tratamientos de limpieza, consolidación, reintegraciones, asesoramiento, planes de conservación, etc.)
4. Promover la colaboración con instituciones culturales como museos y galerías, para ofrecer los servicios especializados y establecer relaciones con otros profesionales del sector.
5. Promover la participación en eventos y ferias de arte y/o de conservación y restauración, principalmente para darse a conocer al nicho de mercado que frecuenta este tipo de encuentros.

Una vez establecidos los objetivos, se propone seleccionar las herramientas de comunicación del **mix de comunicación**. En la teoría existen 5 herramientas divididas en publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas y fuerza de ventas.

La herramienta de publicidad no sería efectiva para este caso ya que la idea que defiende es la de presentar y promocionar un producto o servicio con el fin de aumentar ventas, crear una imagen de marca, crear la necesidad, etc. Es un formato que no congenia bien con el plan de negocio ya que no busca vender más servicios y persuadir al consumidor. Además de que los canales de comunicación de la publicidad suelen ser

televisión, radio, vallas publicitarias, internet, etc, que llegan a un mercado objetivo muy general que no es el que se corresponde al mercado objetivo de esta empresa.

A su vez, el marketing directo tampoco sería una opción considerada para la comunicación, porque se basa en la comunicación directa entre empresa y consumidor para darse a conocer y promocionarse, como por llamada telefónica. No es una forma de comunicación que se busque para este negocio.

Por otro lado, la herramienta de relaciones públicas sería más afín a la empresa para darse a conocer. En estas actividades offline, la empresa mantiene y mejora la imagen, la relación y la confianza con el público. Además, los ambientes en los que se promueve son mucho más acordes, como, por ejemplo, ferias, ruedas de prensa, eventos culturales... Y el objetivo de mercado sería sobre todo instituciones públicas, clientes, e incluso otras empresas de conservación y restauración, además de particulares.

El sistema de fuerza de ventas también sería una opción viable, ya que se trata de una forma de dar información, asesoramiento y persuadir al cliente que exprese voluntad de necesitar el servicio y requiera de orientación. La capacidad de venta es crucial para la decisión final del consumidor. Esta opción puede ser offline si el cliente se presenta en el taller para buscar información y orientación u online si el encuentro se realiza a través de internet, como por correo u otro de los sistemas de comunicación online.

Finalmente, en el mix de comunicación de marketing, existe otra herramienta llamada promoción de ventas. Se basa en ofrecer incentivos al cliente para estimular las ventas. Este método permite ofrecer una personalización de los servicios para cada cliente, lo que puede ser muy ventajoso por su efecto de incremento de valor. Este sistema puede darse a conocer a través de las plataformas online de comunicación o puede ser en formato presencial si el cliente va de forma física al taller de restauración.

En este caso, se podrían emplear algunas de las opciones, por ejemplo, las que más se adecuan:

- Aplicar **cupones descuento** en la primera contratación para conservación y/o restauración para cada cliente. Con esta táctica se pretende rebajar el precio del coste total para que sea más atractivo y beneficioso para el cliente, además de que puede suponer una forma de darse a conocer de manera secundaria por parte del cliente al hablar de este sistema de descuentos en su entorno.
- Opción de **ofertas conjuntas**. Este método sería aplicable para los casos en los que un mismo cliente requiera de servicios para dos o más piezas. Al

realizar el presupuesto de cada una de las obras, se puede jugar con los costos que cubren, por ejemplo, las herramientas de trabajo y disminuir la partida de esa parte.

- Otro método que se puede emplear sería crear un **programa de fidelización**, como tarjetas cliente para aquellos que ya han contratado dos o más servicios de conservación/restauración. Se les puede ofertar un porcentaje de descuento simbólico como un 10% o un 15% sobre el precio total. Supone la fidelización de este cliente, que, aunque se dé la circunstancia de que no posea más bienes que desee invertir para estos servicios, puede aconsejar en favor de la empresa a aquellos otros clientes potenciales que estén en búsqueda de un servicio de restauración para sus obras.

Un plan muy importante dentro de la gestión de la comunicación de la empresa son las **estrategias de relaciones con los clientes**. Se trata de unas bases que ayuden a orientar una forma correcta de trato con los clientes y con posibles clientes.

Será necesario mostrar empatía y ofrecer una atención personalizada, preocuparse por entender y resolver cuestiones con los clientes. Para poder ofrecer esta atención personalizada es necesario utilizar métodos de comunicación efectivos y cercanos, por ejemplo, utilización de WhatsApp de empresa y el empleo de un correo electrónico que posea el nombre de la empresa con la extensión, por ejemplo, de Gmail.

5. CONCLUSIONES

- Para comprender a fondo el significado y justificación del proyecto de plan de negocio, se ha explicado de forma detallada lo que es el arte y qué significado tiene para la cultura y la sociedad, además de describir de forma detallada cuáles son las disciplinas de conservación y restauración y en qué consisten, con el fin de poner en conocimiento y divulgación esos bienes culturales artísticos y proveer su salvaguarda y protección para generaciones futuras.

Además, gracias a las acciones de conservar y restaurar el patrimonio, se conserva la memoria histórica, se transmiten valores, experiencias y conocimientos de épocas anteriores, aumentando el valor sentimental. Otros resultados más llamativos sobre la preservación del arte es que fomenta la creatividad, convirtiéndose en fuente de inspiración para el avance de la cultura en el tiempo.

Por estas razones, las personas dedicadas a estas labores de salvaguarda del patrimonio deben estar cualificadas y sensibilizadas para obtener los mejores resultados.

- El modelo de negocio elaborado para este proyecto, se trata de una representación de la organización en la que se ha desarrollado cómo se va a ofrecer este servicio de conservación y restauración al mercado. El proyecto ha pretendido crear un camino por el que enfocar de forma más acertada el plan de negocio.

El plan de negocio se ha dividido en varias secciones, como, por ejemplo, en la identificación del mercado objetivo. Actualmente existe un mercado objetivo que se muestra interesado en los servicios de conservación y restauración de obras artísticas, para cubrir las necesidades de las que se ha hablado anteriormente.

Además, otra parte del plan de negocio trataba sobre el equipo de trabajo, el cual está principalmente compuesto por una persona encargada de las labores del negocio, que a su vez es la persona emprendedora y promotor del negocio. A fin de cuentas, se trata de una empresa pequeña a la que va a estar al frente una única persona, contando con el apoyo de otros servicios adicionales, como son los proveedores, el centro de investigación, la asesoría, la empresa de diseño, etc.

En cuanto a la competencia actual en el mercado, se puede decir que, en conclusión, existen menos empresas especializadas en el sector textil que en otras disciplinas. Esto supone que el mercado objetivo esté más concentrado y se puedan invertir todos los esfuerzos del plan de marketing en ese sector.

- El plan de marketing operativo realizado concentra su atención en el producto, es decir, orientado hacia la calidad y resultados del servicio, sin olvidar que el mercado objetivo debe verse representado en el plan al conocer sus necesidades para ofrecer los servicios de forma más personalizada y crear valor de satisfacción para ellos.

La marca creada para este proyecto de negocio, responde a los valores de la empresa de calidad, profesionalidad, fiabilidad e innovación, ofreciendo al consumidor objetivo un logo que aúna estos valores, además de ser fácil de leer y recordar. Se ha añadido un eslogan que reza: *Conservación y restauración de arte y textiles*. Haciendo esa pequeña puntualización, se da a entender que la especialidad de la empresa es la restauración textil. Esta puntualización se encuentra también en el nombre:

CONSERVACIÓN – RESTAURACIÓN - TEXTIL = CORETEX

Los precios fijados por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía pretendían consolidarse como base para poner precios para empresas e instituciones. Sin embargo, esos precios no se ajustan realmente al mercado, debido primero a la alta competencia, que obliga a las empresas a rediseñar los presupuestos.

Finalmente, en el apartado de comunicación, se ha decidido que las herramientas de comunicación más efectivas para este plan son las relaciones públicas, la fuerza de ventas y la promoción de ventas. Son herramientas orientadas al consumidor, pero siempre con la premisa presente de atención al producto.

6. BIBLIOGRAFÍA

CONSEJERÍA DE CULTURA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. *Banco de precios para trabajos de conservación y restauración de bienes muebles*. Depósito legal: Tomo I. SE-3113-98. < <https://acortar.link/0B9699> >

DAVINCIRESTAURO (2020) “La importancia de restaurar”< <https://acortar.link/ODyu4f>>

EDITORIAL ETECÉ (2020) “Arte” en CONCEPTO. < <https://concepto.de/arte/>>

GONZÁLEZ PÉREZ, C y ARRIAGA NAVARRETE, R (2015/6) “La empresa del sector de la Restauración de Patrimonio Edificado y el Desarrollo Regional” en *Recherches en sciences de gestion*. Nº 111, pp 189-212 < <https://acortar.link/kE01eS> >

INDEED (2023) Qué es un promotor: Definición y funciones. < <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-es-un-promotor>>

KAWASAKI, G (2014) “El arte de empezar 2.0” Barcelona: DEUSTO

MACARRON MIGUEL, A (2021) *Historia de la conservación y la restauración*. Tecnos, Madrid.

RAE. arte. < <https://dle.rae.es/arte>>

ICOM. Comité Internacional para la Conservación.
<<https://icom.museum/es/committee/comite-internacional-para-la-conservacion/>>

UNIVERSIDAD EUROPEA (2021) “¿Qué significa modelo de negocio?” en *Emprendedores*. <<https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>>

VEREMA (2006) Política de marcas. < <https://www.verema.com/blog/verema/350334-politica-marcas>>