

# Plan estratégico de crecimiento para España

## Presentación al Patronato



Madrid, 22 de noviembre de 2005

# Resumen del proyecto

## Objetivo:

- Desarrollo de un plan estratégico de crecimiento para la fundación Arte Viva en España

**Duración:** julio – octubre 2005

## Participantes:

- Arte Viva:
  - Frances Reynolds, Salvador Serrats, Miguel Ángel Cortés, (Eduardo Brunet), Gonzalo Rodríguez, David Rodríguez, Gracia Lafuente, María de Orleans, Magali Pasero, Juan Carlos García, María Elena Martín, Ana Villasevil
- Roland Berger Strategy Consultants:
  - Josep Ros, Frauke Windmueller, Guzmán Figar, Pol Busquets

## Entregables

- Plan de desarrollo, modelo organizativo, modelo económico-financiero, plan de implantación

## Arte Viva - Misión

---

**"Arte Viva busca generar experiencias culturales y educativas innovadoras que promuevan valores y desarrollen habilidades fundamentales para el crecimiento individual y social de las personas"**

---

# Ate Viva - Propuesta de valor

## 1 Objetivos

- **Crecer** (a través de la **calidad y prestigio** alcanzados)
- Ser una **herramienta de transformación social e intercambio cultural**

## Ventajas competitivas 2

- **Experiencia y prestigio** alcanzados
- **Relaciones y contactos** forjados
- **Triple presencia** en Brasil, Argentina y España



- Seguir con las líneas de actuación tradicionales:
  - **Educación**
  - **Promoción del arte**
- Elaboración de una nueva **estrategia comercial**

## 4 Líneas de actuación

- Fortalecimiento de la **situación económica**
  - Inversión en **infraestructuras y personal**
  - Incremento de la **capacidad comercial**

## Retos 3

**La principal actividad de Arte Viva se centrará en la realización de proyectos expositivos y educativos – adicionalmente, se complementará con actividades de captación de fondos**



## La línea expositiva se basará en el desarrollo de dos tipos de exposiciones

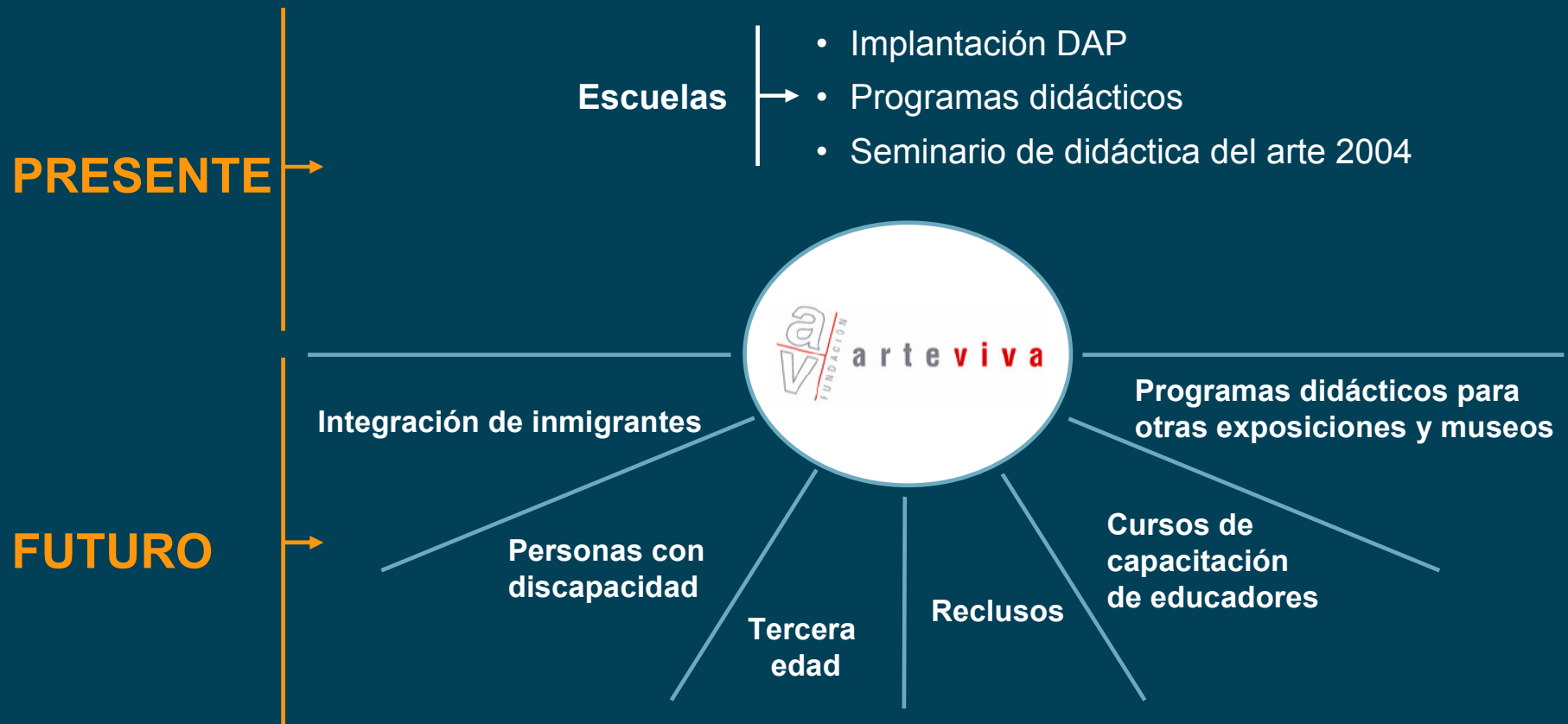
- Flujo de exposiciones más **estable y constante**
- Mayor **mercado potencial**
- Mayor posibilidad de **rotación** de exposiciones
- Organización menos larga y compleja

Exposiciones de mediana envergadura

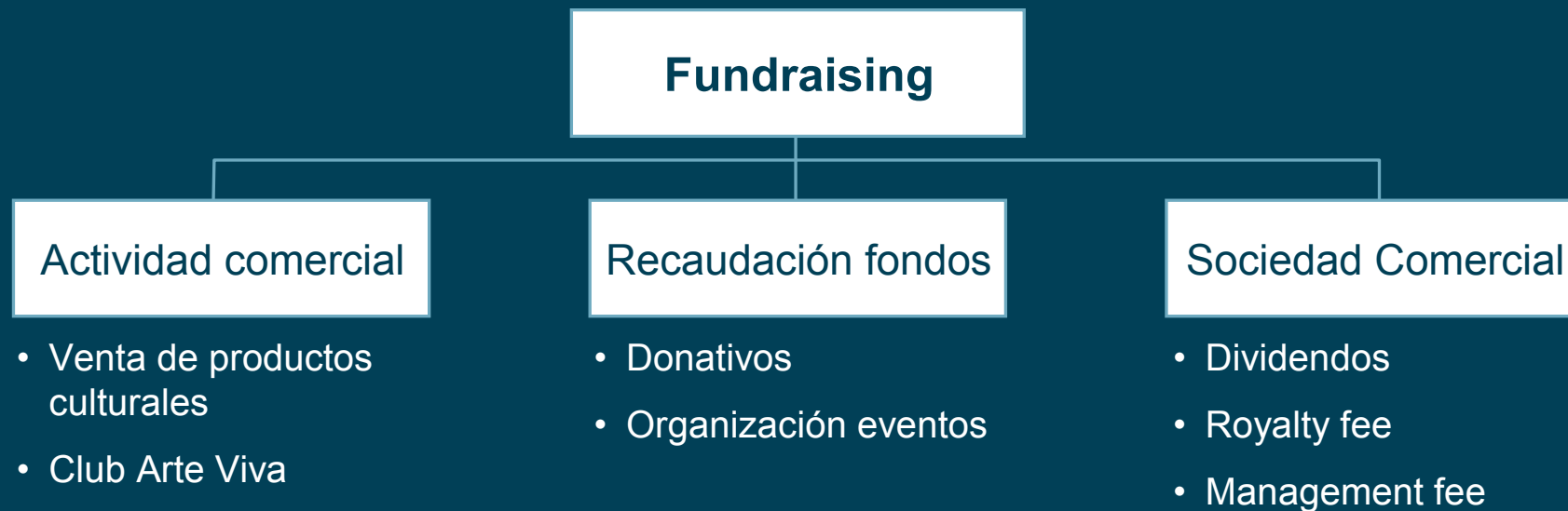
...que se complementan con exposiciones de gran envergadura

- Mayor repercusión: exposiciones de mayor **prestigio** y con unos mayores **posibilidades artísticas**
- Mayores **ingresos** y número de **visitantes**
- **Experiencia** previa de Arte Viva en este tipo de exposiciones

# Arte Viva ampliará su oferta educativa a distintos sectores



# El Fundraising cubrirá una parte de los costes fijos reduciendo la dependencia de proyectos



- Importancia de las actividades de fundraising
  - Mayores **ingresos** y **estabilidad** para la fundación
  - Se cubren una parte de los **gastos fijos**, reduciendo la **dependencia** de ingresos por **proyectos**



# El éxito de estas tres líneas de acción se sustentará en cuatro pilares

## Creación de un equipo humano líder

- Contratación de un **director comercial**
- Selección de 3-4 **project managers** para la contratación de proyectos

## Elaboración productos propios de Arte Viva

- Definición 3-4 **líneas expositivas** principales
- Definición **sectores y programas** didácticos
- Creación **propuestas base**

## Planificación comercial detallada

- **Preselección** potenciales socios
- Fijación **objetivos**
- **Personalización** propuestas base para potenciales socios
- Establecimiento de **relaciones duraderas** con los socios/ alianzas

## Calidad y prestigio de los proyectos Arte Viva

- **Formación** de los project managers y trabajadores
- **Difusión** de la metodología de pensamiento visual
- Fortalecimiento de la imagen de **marca**

# Para la etapa de crecimiento de Arte Viva se propone un nuevo organigrama

Modelo propuesto: Presidente ejecutivo con tres direcciones



## Ventajas modelo propuesto

- Impulso de la **actividad comercial** y de **desarrollo** de Arte Viva, prioritario en este momento
- Evita **solapamiento de responsabilidades** (Presidente vs Director Ejecutivo)
- Cuando se estime conveniente, se podría realizar una **fácil transición** a una estructura liderada por un director ejecutivo

# Arte Viva goza de una sólida base sobre la que crear un red de socios/alianzas



# Potenciales socios: empresas, entidades sin ánimo de lucro y administraciones públicas

## ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- **Producto:** exposiciones temáticas
- **Posibles socios/alianzas:**
  - Ministerio de Cultura
  - Gobiernos autonómicos/regionales
  - Ayuntamientos
  - Administraciones Latinoamericanas

## INSTITUCIONES CULTURALES

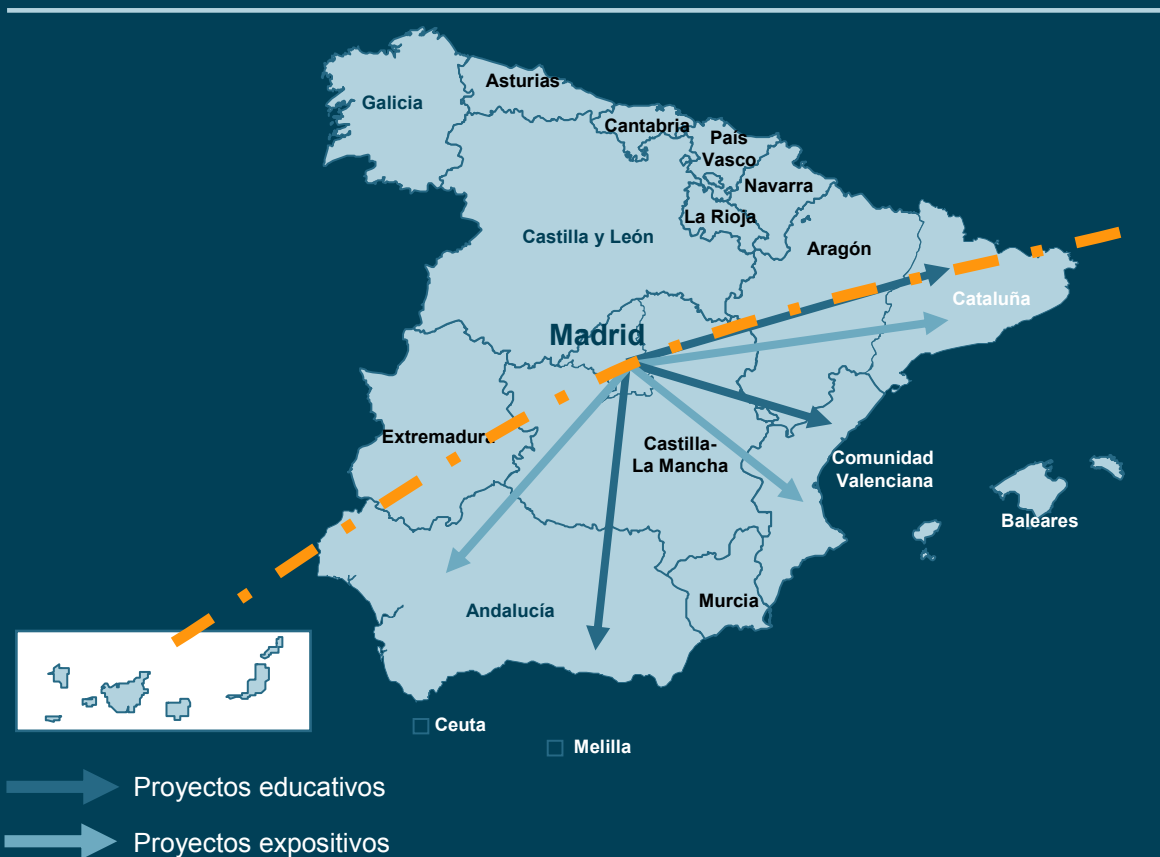
- **Producto:** exposiciones artísticas
- **Posibles socios/alianzas:**
  - Centros culturales
  - Museos
  - Otras fundaciones

## EMPRESAS

- **Productos:**
  - Visitas a la empresa/museo de la empresa
  - Exposiciones temáticas
- **Posibles socios-alianzas:**
  - Identificar segmento objetivo con beneficiarios proyectos Arte Viva

# Regiones con mejores condiciones para el desarrollo de la actividad de Arte Viva

## Regiones potenciales para Arte Viva



- **58%** de la población
  - **59%** del alumnado de Régimen General
  - **55%** del gasto público en educación
  - **59%** del alumnado Ed. Especial
- **63%** del gasto en bienes y servicios culturales
- **47%** de los museos
- **63%** de los visitantes a museos
- **64%** de las galerías de arte

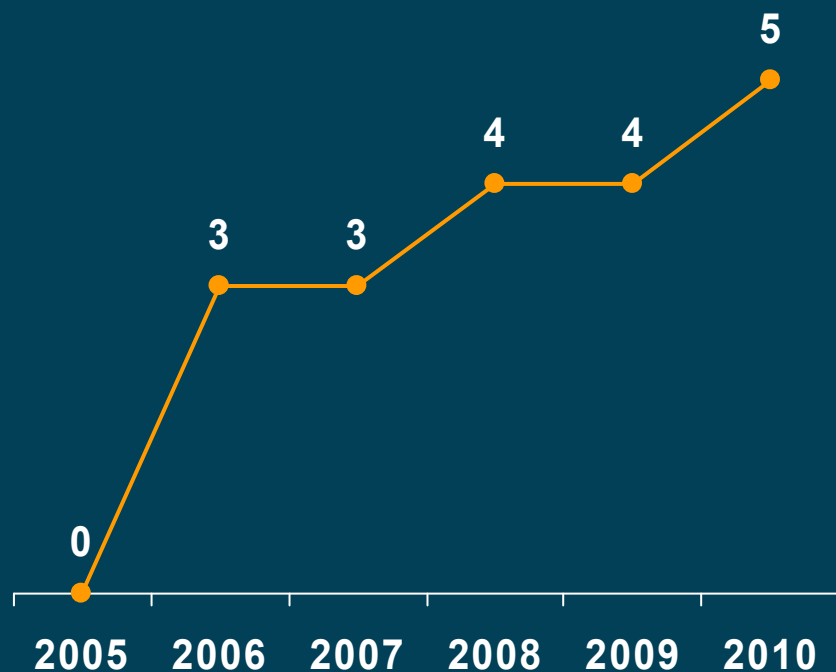
## El año 2006 es crítico para el desarrollo futuro de Arte Viva – cuatro objetivos clave<sup>1)</sup>

- 1 Conseguir que la exposición **Navarra**, un futuro entre todos, sea un **éxito en todos los aspectos**
- 2 Realizar **dos exposiciones** de mediana envergadura adicionales
- 3 Impulsar el crecimiento de **DAP nivel I** hasta las **20 escuelas**
- 4 Poner en marcha el proyecto **DAP de integración** de inmigrantes y el **DAP nivel II**

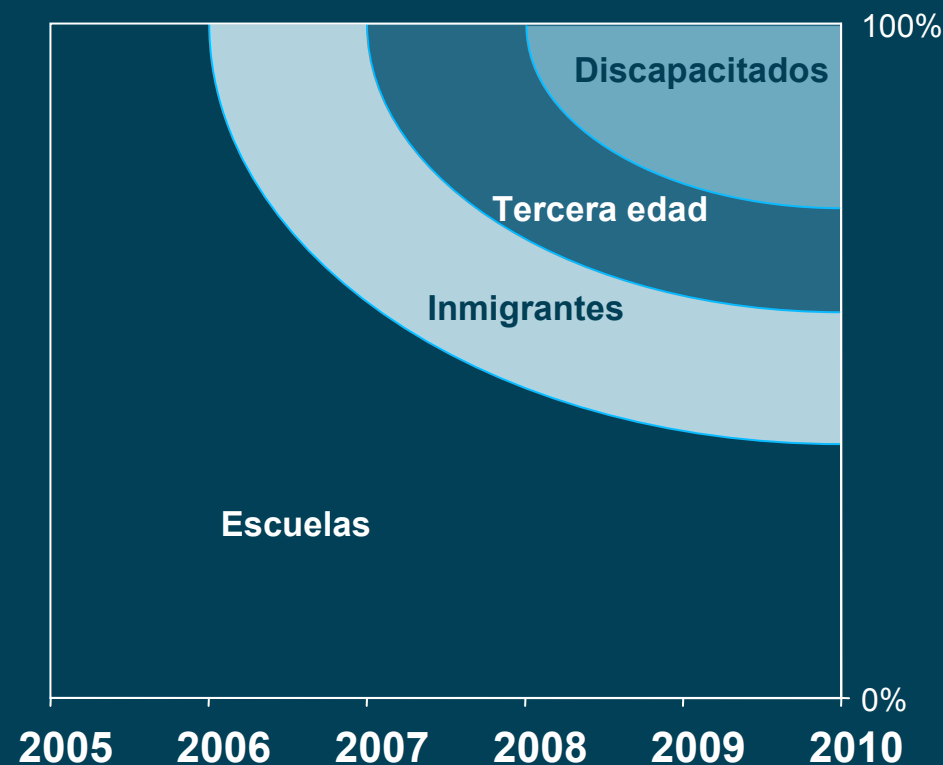
1) A 22 / 11 / 2005 Arte Viva avanza óptimamente hacia el cumplimiento de estos objetivos

# En 2007-2010, se aumentarán las exposiciones anuales y diversificará en la labor educativa

Exposiciones anuales realizadas por Arte Viva (2005-2010, N°)



Porcentaje de ingresos sobre el total del área educativa por actividad



# Análisis económico-financiero en base a tres escenarios<sup>1)</sup>

## Escenario optimista

- Se consiguen los objetivos máximos de ventas
- Contratación de responsable de Fundraising en 2007
- Puesta en marcha nueva oficina en 2007
- Devolución total del préstamo a Frances Reynolds
- Inversión de 140.000 EUR en infraestructuras

## Escenario realista

- Se consigue un valor medio entre los objetivos máximos y mínimos
- Contratación de responsable de Fundraising en 2008
- Puesta en marcha nueva oficina en 2008
- Devolución parcial de préstamo a Frances Reynolds
- Inversión de 110.000 EUR en infraestructuras

## Escenario pesimista

- Se consiguen los objetivos mínimos de ventas
- Contratación de responsable de Fundraising en 2008
- Puesta en marcha nueva oficina en 2009
- Pendiente de devolver préstamo a Frances Reynolds
- Inversión de 90.000 EUR en infraestructuras

1) No se reflejan los ingresos correspondientes a la exposición de Navarra sino un service fee que la Fundación Arte Viva Europa ha cobrado a la Fundación Arte Viva Navarra

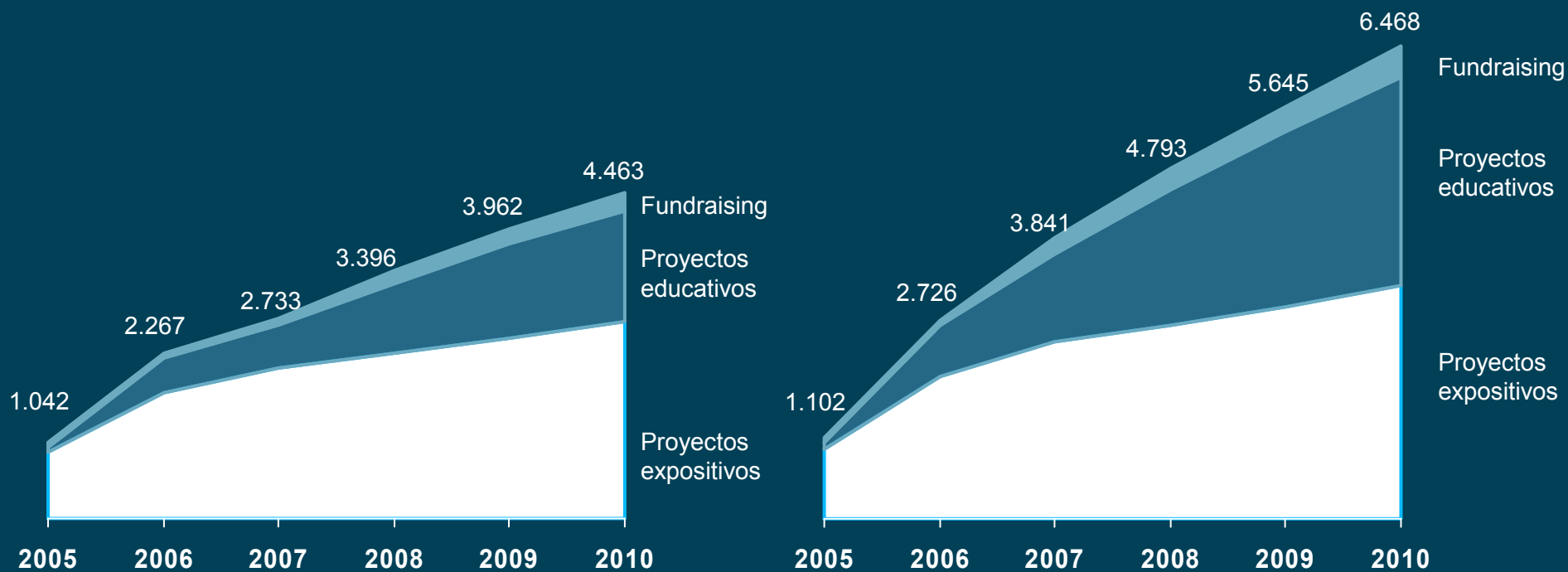


# En 2010, la horquilla de ingresos oscilará entre 4,5-6,5 mill. EUR

Evolución de ingresos (2005-2010; '000 EUR)

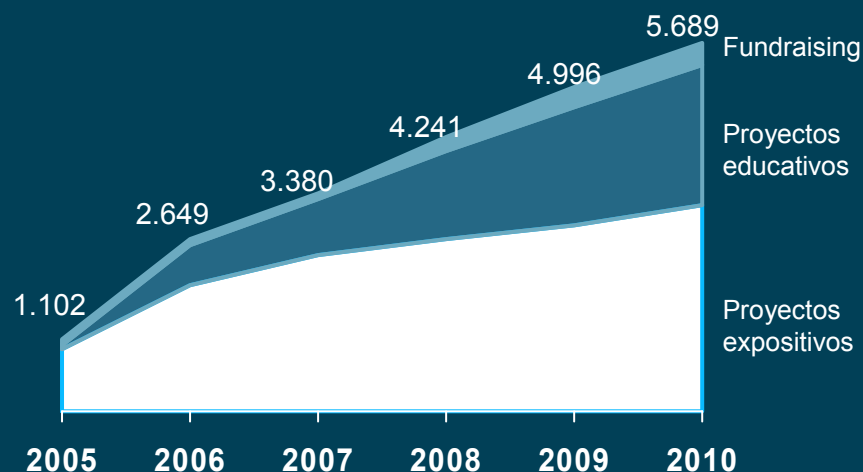
Escenario pesimista

Escenario optimista



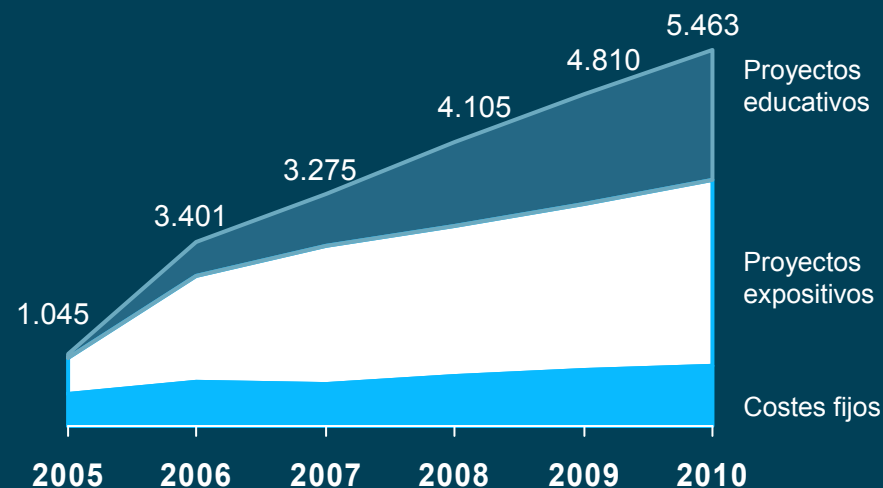
# El escenario realista contempla unos ingresos superiores a los 5 mill. EUR

**Ingresos (escenario realista; 2005-2010; '000 EUR)**



- Los ingresos 2006 se deben principalmente al **proyecto de Navarra** y al **proyecto DAP**
- Evolución del mix de actividad

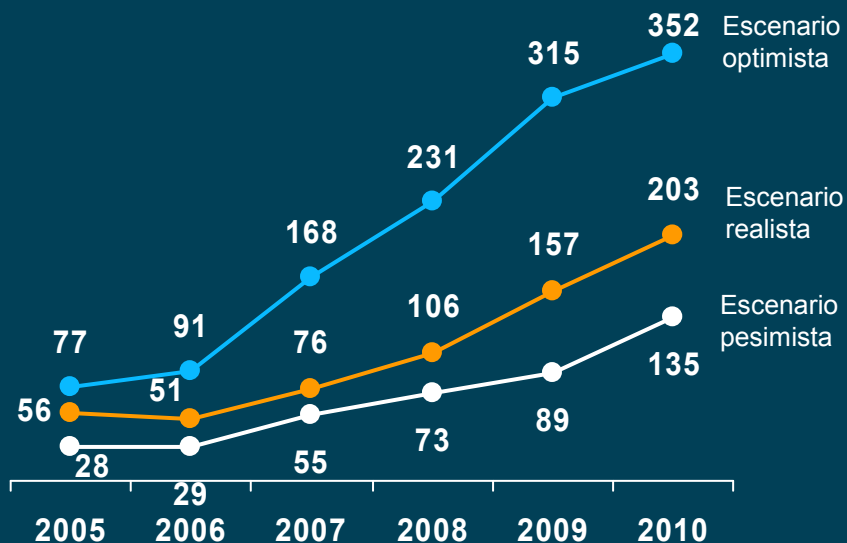
**Costes (escenario realista; 2005-2010; '000 EUR)**



- Los **costes** asociados a **proyectos** se imputan al cliente por lo que tienen **menor peso** en el modelo económico-financiero de Arte Viva
- Seguimiento y control de costes fijos

# En 2010, beneficios netos superiores a 200.000 EUR y un flujo de caja libre acumulado cercano a los 500.000 EUR

**Beneficio neto (2005-2010; '000 EUR)**



**Flujo de caja libre acumulado (2005-2010; '000 EUR)**

