



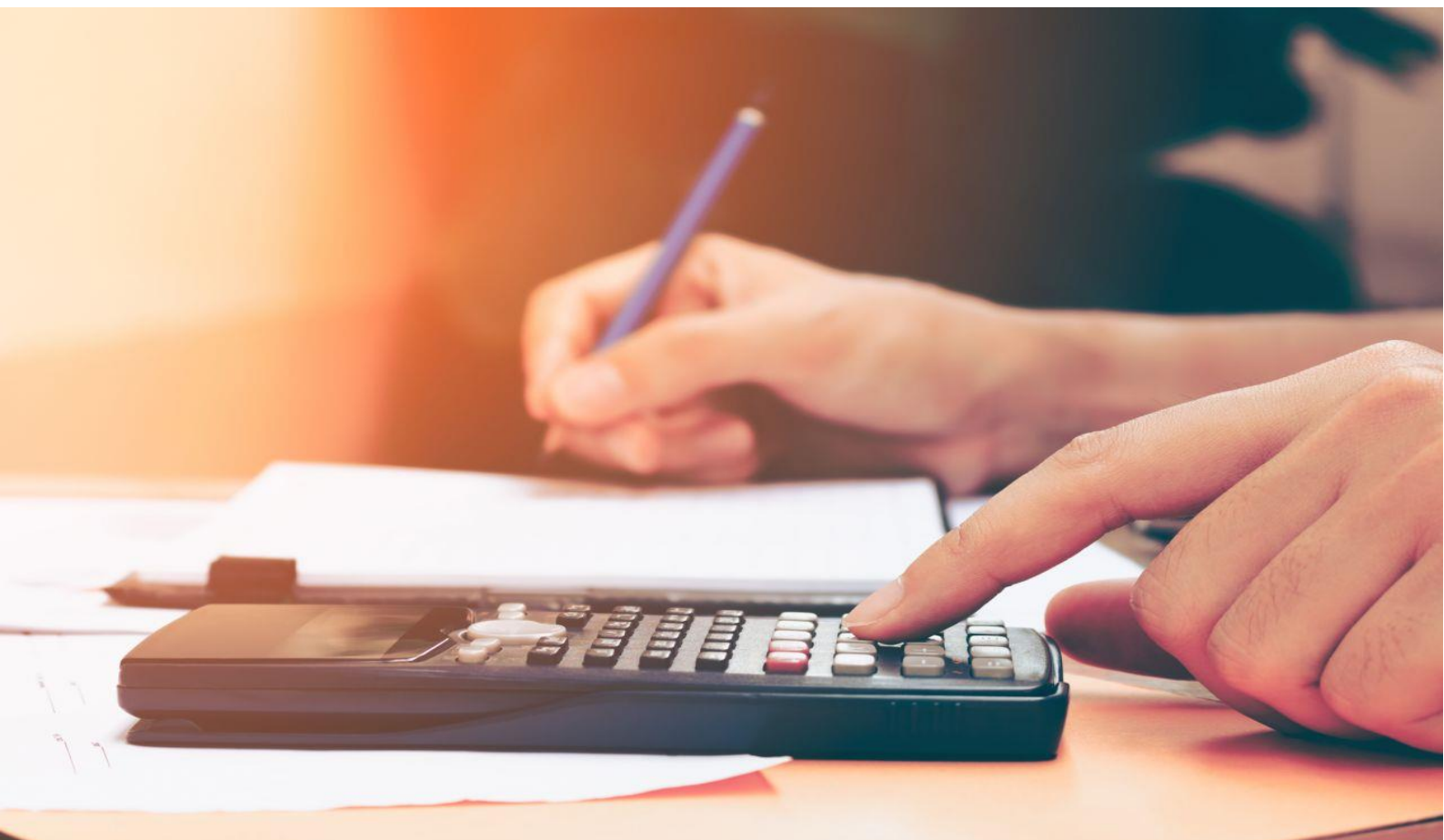
## 10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. ESTUDIO DE REFERENCIAS Y ALTERNATIVAS .....	6
3. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	7
4. ANÁLISIS DE INVERSIONES .....	8
5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	11
6. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN.....	12
7. CRONOGRAMA DE NECESIDADES .....	13





## 1. INTRODUCCIÓN

El *Plan económico y financiero* estudia las inversiones y la viabilidad del proyecto de la propuesta del equipo multidisciplinar del Plan Director.

En este tipo de proyecto se busca tanto la rentabilidad económica como la social. Se pretende conseguir, mediante una gestión ética de las entidades colaboradoras, los beneficios de todas las partes interesadas en el proyecto, así como el beneficio de la ciudad y sus habitantes debido a que se pondrá en valor el patrimonio de sus antecesores.

En este apartado se han analizado las actividades que se han proyectado que se realicen en un futuro sobre el CSE, de este modo, tenemos por separado las grandes secciones:

- Arquitectura
- Ingeniería
- Arqueología
- Conservación y Restauración
- Turismo

## 2. ESTUDIO DE REFERENCIAS Y ALTERNATIVAS

El modelo que se plantea a seguir en el futuro proyecto del CSE tendría que ser similar al de Cartagena Puerto de Culturas, debido a que en la actualidad es la única organización que presenta financiación en su totalidad con recursos propios, este objetivo se ha conseguido en 16 años, pues este proyecto se inició en 2001.

Pese a no ser el objetivo principal la rentabilidad económica, ésta se ha conseguido gracias a su órgano de gestión, pues se trata de una sociedad mercantil con todas las ventajas que pueda tener gracias a su libre transmisión de capital, éste se queda en las entidades que ha consolidado el consorcio de Cartagena Puerto de Culturas, teniendo representación en el mismo todas las instituciones relacionadas con la ciudad como son:

- Autoridad Portuaria
- Ayuntamiento de Cartagena
- Universidad Politécnica (UPCT)
- Cámara de Comercio
- Confederación Comarcal de Organizaciones Empresariales de Cartagena (COEC)

Sin embargo, las premisas son similares en ambos proyectos puesto que buscan:

- El reconocimiento del valor patrimonial de la ciudad para reforzar la identidad de los ciudadanos
- Potenciación del patrimonio y de su entorno para mejorar la imagen turística de la ciudad y atraer nuevos inversores
- Rentabilidad social, económica y cultural
- Planificación y estructura organizativa

Por otro lado, el museo de Murcia en el que nos fijamos como referente es el Museo Salzillo debido a que es el museo que más visitantes tiene en la ciudad. Según los datos estadísticos de la Comunidad Autónoma, este museo ha recibido un total de 80.000 visitas, siendo cerca de 75.000 los turistas y el resto grupos escolares. Por lo que desde el equipo redactor se plantea como objetivo alcanzar en un futuro el mismo nivel de visitantes que el Museo Salzillo. Asimismo, el Museo Salzillo se ha establecido como referente a nivel nacional e internacional debido a que es uno de los mayores representantes del valor artístico y cultural de Murcia, todos ellos reflejados en la imaginaria barroca del escultor Francisco Salzillo.

### 3. ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la organización, por la parte de ingresos y por la parte de gastos, así como la rentabilidad de las inversiones. Para que este análisis tenga una imagen fiel a la realidad, debería comprender de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, pero como en este caso el proyecto no se ha puesto en funcionamiento, los miembros del equipo redactor de este Plan Director ha realizado una estimación de costes y de ingresos que se asemejen a la realidad futura del museo.

Para que estas estimaciones sean significativas deberán cumplir varios requisitos:

- La cuenta de resultados variará según los criterios de valoración adoptados por el órgano gestor que sea responsable del Centro de Interpretación, por lo que debe ser depurada de tal forma que refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo.
- Por otro lado tenemos una serie de flujos de muy distinta naturaleza y deben estar diferenciados específicamente según sea ésta, bien sean los de explotación o los resultados extraordinarios.

Por este motivo, el análisis económico deberá comprender ciertas cuestiones como:

- La productividad de la organización, que viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto
- La rentabilidad económica, así como la rentabilidad social debido a la funcionalidad de este proyecto que cumple para la sociedad
- El examen de la cuenta de resultados, analizando sus distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos como de gastos

Con todo lo descrito anteriormente, este estudio será la base de los apartados siguientes del análisis de inversiones y el análisis de viabilidad.

## 4. ANÁLISIS DE INVERSIONES

En este apartado se desarrollará el análisis de inversiones, donde se procederá a la planificación de la toma de decisiones de inversiones de capital, bien sea por nuevas instalaciones o la ampliación de las existentes, en este aspecto podemos definir como inversiones: maquinaria, equipos, inmuebles, instalaciones, etc.

Es por ello que el equipo multidisciplinar de este Plan Director debe definir y valorar económicamente las actividades que se realizaran a lo largo de los 10 años de vigencia del mismo, a pesar de esto, también se ha querido denotar los costes anteriores al comienzo del proyecto y de los posteriores.

De este modo se diferencian las actividades según su modalidad que se detallaran brevemente a continuación, pese a que cada una de ellas está expuesta en su capítulo correspondiente.

La estimación de costes corresponde únicamente al valor de la ejecución material de cada uno de los conceptos, sin incluir sin incluir gastos generales, beneficio industrial, honorarios ni impuestos.

### Estimación de costes del equipo de Arquitectura

El equipo de arquitectura ha definido las siguientes actividades:

- Estructura y cimentación
- Albañilería, revestimientos, soldados y carpintería
- Instalaciones
- Urbanización de la plaza
- Infraestructura de conexión
- Musealización
- Equipamientos
- Mantenimiento

ESTIMACIÓN DE COSTES		ESTIMACIÓN HASTA INAUGURACIÓN	ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
<b>ARQUITECTURA</b>			
1	ESTRUCTURA - CIMENTACIÓN	5.946.268,80 €	
2	ALBAÑILERÍA, REVESTIMIENTOS, SOLADOS Y CARPINTERÍA	780.840,80 €	
3	INSTALACIONES	1.599.844,80 €	
4	URBANIZACIÓN PLAZA	2.944.256,00 €	
5	INFRAESTRUCTURA DE CONEXIÓN	200.000,00 €	
6	MUSEALIZACIÓN	876.800,00 €	
7	EQUIPAMIENTO	1.432.000,00 €	
8	MANTENIMIENTO		192.000,00 €

En las actividades económicas del equipo de arquitectura observamos como gran parte de esas inversiones están destinadas a la construcción de la plaza transitable y a la adecuación del museo, siendo la partida más importante la de cimentación y estructura con una valoración en casi 6 millones de euros, le sigue la partida de urbanización de la plaza. Es de destacar que gran parte de las mismas serán inversiones dentro de los dos años desde el comienzo de la obra, finalizando antes de la inauguración del Centro de Interpretación.



## Estimación de costes del equipo de Ingeniería

Del equipo de ingeniería tenemos las actividades:

- Pavimentación y aceras
- Red de abastecimiento
- Red de saneamiento
- Red de riego
- Alumbrado publico
- Soterramiento de contenedores
- Jardinería y arbolado

ESTIMACIÓN DE COSTES		ESTIMACIÓN HASTA INAUGURACIÓN	ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
<b>INGENIERÍA</b>			
1	PAVIMENTACIÓN Y ACERAS	730.250,92 €	
2	RED DE ABASTECIMIENTO	146.386,02 €	
3	RED DE SANEAMIENTO	518.178,07 €	
4	RED DE RIEGO	29.345,73 €	
5	ALUMBRADO PUBLICO	123.306,73 €	
6	SOTERRAMIENTO DE CONTENEDORES	84.908,42 €	
7	JARDINERÍA/ ARBOLADO	106.501,08 €	

El capítulo de ingeniería incluye las partidas destinadas a la adecuación de las proximidades del entorno, incluyendo la peatonalización de las calles y de la plaza. De este modo, la partida más importante es la de pavimentación y aceras, seguida por el coste de la modificación de la red de saneamiento. Todas estas partidas se distribuyen a lo largo del último año antes de la inauguración.

## Estimación de costes del equipo de Arqueología

El equipo de arqueología ha determinado las siguientes:

- Encepados
- Casas
- Calles
- Otros, el cual comprende:
  - Tiendas
  - Maqbara
  - Oratorio
  - Recintos
  - Rampa de acceso

ESTIMACIÓN DE COSTES		ESTIMACIÓN HASTA INAUGURACIÓN	ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
<b>ARQUEOLOGÍA</b>			
1	ENCEPADOS	264.000,00 €	
2	CASAS	196.574,19 €	331.367,92 €
3	CALLES		
4	OTROS	932.852,84 €	840.051,13 €

Las actividades del equipo de arqueología se centran en las actuaciones exclusivas en los restos arqueológicos, teniendo la mayoría de las partidas repartidas durante los 10 años y la partida de calles irán distribuidas en los años posteriores al periodo fijado hasta la revisión del Plan Director.

## Estimación de costes del equipo de Conservación y de Restauración

Desde el equipo de conservación y de restauración tiene las siguientes actuaciones:

- Conservación y mantenimiento de las medidas de protección temporal
- Tratamiento de prevención
- Tratamiento de consolidación, restauración y reintegración:
  - Exposición elementos singulares
  - Zona exposición protegida
  - Reserva expositiva
- Tratamiento de mantenimiento y conservación

ESTIMACIÓN DE COSTES		ESTIMACIÓN HASTA INAUGURACIÓN	ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
<b>CONSERVACIÓN-RESTAURACIÓN</b>			
1	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN TEMPORAL		
2	TRATAMIENTO DE PREVENCIÓN	55.392,00 €	
3	TRATAMIENTO DE CONSOLIDACIÓN, RESTAURACIÓN Y REINTEGRACIÓN		
	ZONZA EXPOSICIÓN	343.153,73 €	561.827,01 €
	RESERVA EXPOSITIVA		
4	TRATAMIENTO DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN		244.992,00 €

De todas las actividades del equipo de conservación y de restauración cabe destacar que hasta la fecha de inauguración se realizan tareas preventivas para los restos y de restauración de la zona de exposición de los elementos singulares, por otro lado hay que destacar que la partida de reserva expositiva queda sujeta a los años posteriores de la revisión del Plan Director. Sin embargo, una de las partidas más importantes son aquellas de conservación y mantenimiento de protección temporal teniendo unos costes anuales previos al comienzo de la obra, lo mismo sucede con la partida de mantenimiento y conservación que es un coste anual que se deberá prolongar durante el periodo de tiempo que el museo esté abierto.

## Estimación de costes del equipo de turismo

El equipo de turismo tiene definidas sus actividades:

- Medios de musealización
- Rutas
- Organización de eventos
- Guías – talleres
- Talleres abiertos
- Promoción online
- Promoción offline
- Sistemas de calidad turística
- Merchandising

ESTIMACIÓN DE COSTES		ESTIMACIÓN HASTA INAUGURACIÓN	ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
<b>TURISMO</b>			
1	MEDIOS (MUSEALIZACIÓN)		20.000,00 €
2	RUTA GUIADA		650.000,00 €
5	EVENTOS		256.000,00 €
6	GUÍAS-TALLERES		680.000,00 €
7	TALLERES ABIERTOS		200.000,00 €
8	PROMOCIÓN ONLINE	28.500,00 €	148.000,00 €
9	PROMOCIÓN OFFLINE	200.000,00 €	600.000,00 €
10	SISTEMAS DE CALIDAD TURÍSTICA		2.000,00 €
11	MERCHANDAISING		40.000,00 €

En las partidas económicas que han establecido el equipo de turismo, es destacable que casi todas las partidas de costes se distribuyen en su mayoría en los años posteriores a la inauguración, pero también son las únicas partidas que generan ingresos en un futuro.

## 5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

El análisis de viabilidad de este proyecto precisa de la recopilación de la información para:

- Detectar las limitaciones y restricciones del mismo
- Averiguar las oportunidades
- Análisis del modelo actual
- Requisitos previos del proyecto
- Planificación de acciones futuras

Para que este estudio de viabilidad sea efectivo deberá tener:

- Alcance del proyecto para definir los límites y evitar desviaciones del objetivo principal
- Analizar la situación para identificar las fortalezas y debilidades del entorno actual
- Determinación del enfoque óptimo que cubrirá las necesidades del proyecto
- Evaluación de la rentabilidad del enfoque llevado a cabo por el proyecto
- Revisión del estudio de viabilidad del proyecto

ESTIMACIÓN DE INGRESOS		ESTIMACIÓN DURANTE VIGENCIA PD HASTA REVISIÓN
1	ENTRADAS	2.150.000,00 €
2	RUTA DE LAS PLAZAS	864.000,00 €
3	RUTAS GUIADAS	2.160.000,00 €
4	RUTAS TEATRALIZADAS	1.152.000,00 €
5	EVENTOS	464.000,00 €
6	TALLERES ACADÉMICOS	1.470.000,00 €
7	TALLERES ABIERTOS	378.000,00 €
8	MERCHANDAISING	80.000,00 €
9	RESTAURANTE / CAFETERÍA	600.000,00 €
10	PATROCINADORES / CONSORCIO / SUBVENCIONES	6.400.000,00 €
<b>ESTIMACION TOTAL INGRESOS</b>		<b>15.718.000,00 €</b>

Previamente debemos analizar la estimación de ingresos del proyecto, considerando que al no estar en funcionamiento en la actualidad nos vemos en la necesidad de realizar una estimación, considerando como principales fuentes de ingresos las que indica Víctor Manuel López-Menchero en su "Manual para la puesta en valor del patrimonio arqueológico al aire libre":

- Las entradas
- Rutas
- Eventos
- Talleres académicos y abiertos
- La tienda de recuerdos
- El restaurante o cafetería
- El patrocinio o sponsorización del proyecto

Como podemos observar en el cuadro resumen tenemos que todos los ingresos son previstos a partir del momento de la inauguración del museo, siendo todos ellos repartidos durante los años hasta la revisión del Plan Director. Hay que destacar que la partida de ingreso más importante es la del patrocinio o sponsorización con un porcentaje superior al 40% del total, seguido por el ingreso de las entradas que se han estimado sobre un precio medio entre 3 y 5 euros, similar al de otros museos de la ciudad, basándonos en la pregunta de las consultas a los ciudadanos y por las partidas de los ingresos por las rutas organizadas por el centro del museo de San Esteban.

## 6. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN

Pero en este apartado nos centraremos en las estrategias detalladas en el capítulo anterior sobre el Estudio de Mercado donde basa sus acciones para potenciar la llegada de los turistas por medio de:

- Demostrar que nuestro yacimiento es único, teniendo en cuenta tanto a los ciudadanos como a los turistas que visitan la Región
- Planificar las actividades durante un periodo de tiempo, así como las alternativas para crear atractivo el museo desde el punto de vista de los habitantes de la ciudad que la frecuencia de visita es esporádica
- Creación de un slogan donde todas las personas identifiquen el museo del CSE o que éste se base en uno municipal creado por el Ayuntamiento de Murcia
- Promoción turística tanto nacional como internacional para atraer a los perfiles descritos anteriormente
- Crear atracciones desde los medios de comunicación tradicionales y los actuales a través de internet y redes sociales

Para conseguir ese atractivo turístico, estas acciones deberán estar apoyadas y fundamentadas por un Plan de Promoción y Marketing, el cual se deberá basar en:

- Folletos y catálogos dirigidos directamente al público potencial
- Campañas publicitarias en medios de comunicación locales y nacionales y sobretodo en medios especializados
- Agentes comerciales y relaciones públicas

- Asistencia a ferias para la promoción turística
- Señalización turística en vallas publicitarias y otros medios como son autobuses, tranvía, etc.
- Promociones en medios online
  - Redes sociales
  - Páginas web y blogs especializados
  - Posicionamiento en los principales navegadores
  - Mailing
- Productos de merchandising

## 7. CRONOGRAMA DE NECESIDADES

En función del Cronograma de Necesidades estimado por cada uno de los equipos, se ha elaborado un cuadro detallado de Estimación Económica. Dada su extensión, se adjunta como documento anejo al final de esta memoria.

Tras desarrollar los puntos citados en el índice, se da por concluida la redacción de este documento.

En Murcia, enero de 2018.

El equipo redactor:

**Juan Carlos Cartagena Sevilla**  
Arquitecto y coordinador



**Luis Clavel Sainz**  
Arquitecto



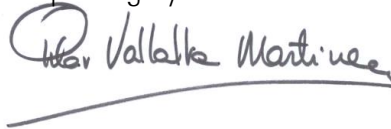
**Manuel Jódar Casanova**  
Ingeniero Caminos Canales y Puertos



**Mario García Ruiz**  
Arqueólogo



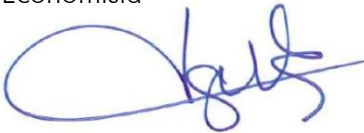
**Pilar Vallalta Martínez**  
Arqueóloga y Restauradora



**Olga María Briones Jiménez**  
Restauradora



**Ignacio Cascales Guillamón**  
Economista



**Alberto Riquelme García**  
Diplomado en Turismo



Colaboradores:

Juan Jódar Martínez, Ingeniero Caminos Canales y Puertos

Ignacio Villanueva Fenoll, Ingeniero Caminos Canales y Puertos

Antonio López Espinazo, Ingeniero Caminos Canales y Puertos

Juana Moreno Franco, Delineante

Manuel Clavel Rojo, Arquitecto

David Miguel Escobar, Arquitecto

Blanca Masdeu López-Cerón, Arquitecto

Juan Antonio Ramírez Águila, Arqueólogo

Tomás Ruíz Planes, Historiador del arte

Pablo Pineda Fernández, Licenciado en Historia, dibujante arqueológico e Ilustrador

Francisco Javier García Ruiz, Graduado en Administración y Dirección de Empresas

