



## Fundación ARTIUM de Álava



Datos de la empresa	
Nombre	Fundación ARTIUM de Álava
Sector CNAE	9662
Actividad	Centro-Museo de Arte Contemporáneo
Número de empleados	30
Facturación	5,5 millones €
Año de creación	2001
Dirección	Francia, 24. 01002 Vitoria-Gasteiz
Teléfono	945 209 000
Web	www.artium.org
Personas entrevistadas	Daniel Castillejo <sup>1</sup> , Javier Iriarte <sup>2</sup> y Luis Molinuevo <sup>3</sup>
Cargos	<sup>1</sup> Director General. <sup>2</sup> Subdirector. <sup>3</sup> Director de Finanzas y Personas.

### 1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

La Fundación ARTIUM de Álava es una entidad sin ánimo de lucro constituida en febrero de 2001 por la Diputación Foral de Álava con el fin de dirigir y gestionar ARTIUM, Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo.

El museo surge del impulso de la Diputación Foral de Álava, propietaria de la mayor parte de los fondos que integran la Colección Permanente y titular del edificio. La colaboración de la Diputación alavesa, el Gobierno Vasco, el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz condujo a la inauguración del Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo el 26 de abril de 2002.

Desde entonces, ARTIUM de Álava ha evolucionado hasta llegar a ser una entidad mixta, museo y centro de actividades culturales, que forma parte esencial del tejido cultural de Vitoria, de Álava y del País Vasco, y constituye uno de los activos fundamentales del panorama artístico nacional.



El Patronato de la Fundación está integrado por cinco representantes de la Diputación Foral de Álava, dos del Gobierno Vasco, uno del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, uno del Ministerio de Cultura y un representante de cada uno de los Patronos Privados existentes en la actualidad (Fundación Caja Vital, Naturgas, Euskaltel y Diario *El Correo*).

ARTIUM es un museo y centro de actividades culturales dedicado a coleccionar, producir, difundir, investigar y transmitir el arte de nuestro tiempo. Su finalidad es elevar la cultura artística y desarrollar la conciencia crítica de la sociedad, así como proyectar una imagen de Álava comprometida con el arte y la cultura.

Para ello, ARTIUM cuenta con tres instrumentos esenciales:

- Una amplia, coherente y singular colección de arte contemporáneo.
- Un ambicioso programa de exposiciones fruto de la investigación realizada en el centro-museo o de la colaboración con otros museos españoles y europeos de prestigio.
- Un intenso programa de actividades educativas y culturales, apropiadas para una diversidad de públicos y relacionadas siempre con el pensamiento contemporáneo.

La oferta de ARTIUM se articula en cinco líneas de actividad:

- Actividades (exposiciones + actividades: cine, conciertos, danza, escena, cursos y talleres...).
- Editorial (publicaciones + web).
- Educación (programas escolares, para familias, para todo tipo de públicos, programas sociales, formación profesorado...).
- Patrimonio (colección de arte + fondos bibliográficos).
- Servicios complementarios (tienda-librería, restaurante CUBE ARTIUM, actos y eventos).

Entre su público objetivo, ARTIUM diferencia tres grupos:

- General: visitantes esporádicos, tanto reales como virtuales, amigos del museo y asociados.
- Especializado: artistas, críticos, investigadores, profesores, etc.
- Escolar y universitario.

Por otro lado, también presta una atención diferenciada de acuerdo con las actividades de interés de su público habitual: talleres, biblioteca, cine, teatro, etc.

Además de sus patronos y sus clientes, tanto reales como virtuales, son también importantes grupos de interés las personas de su equipo, así como las de las empresas que realizan para ARTIUM actividades externalizadas y los estudiantes en prácticas, los aliados y colaboradores, los patrocinadores, el mundo del arte en general, los medios de comunicación y la sociedad en su conjunto, en línea con los propios planteamientos estratégicos.



La actividad de ARTIUM se puede analizar en relación con las cinco líneas principales:

- La Colección ARTIUM está integrada por alrededor de 3.000 obras de arte. En ella están representadas todas las técnicas utilizadas en la creación contemporánea y los creadores que han escrito y escriben la historia del arte en los siglos XX y XXI en el País Vasco y en España.

La gestión de esta colección conlleva determinadas actividades:

- Conservación, que se traduce en actuaciones preventivas y, eventualmente, de restauración.
  - Establecimiento y aplicación de protocolos de presentación, catalogación y préstamo.
- La Colección confiere a ARTIUM una identidad propia y un carácter diferencial, aunque también complementario, respecto a otros museos del País Vasco y de España. En todo caso, se trata de un patrimonio singular y único que el centro-museo tiene la obligación de ampliar, conservar, investigar y también difundir. Todo ello se materializa en las distintas exposiciones en las que ARTIUM muestra su Colección, siguiendo trazados argumentales variables. La exposición se modifica aproximadamente cada año, con el fin de mostrar diferentes obras de la nutrida Colección y, por otro lado, poner de manifiesto las posibilidades narrativas del arte del siglo XX. Los fondos propios del centro-museo integran en ocasiones otras exposiciones para su exhibición dentro (exposiciones de cámara o temáticas de menor dimensión) o fuera de ARTIUM.
- Las exposiciones, ya sean de producción propia o en coproducción, se orientan a mostrar el estado actual del arte, presentar artistas y momentos históricos, recrear el contexto creativo de un artista o a exponer los fondos, siempre con el punto de mira puesto en los siglos XX y XXI.
  - La biblioteca dispone de un fondo documental formado por más de 75.000 referencias entre monografías, catálogos de exposiciones, publicaciones periódicas, dossiers de artistas y entidades, carteles y material audiovisual, clasificado en 15 secciones. Además, es especialmente activa en la organización de actividades que relacionan el mundo del libro y el del arte, especialmente en relación con las formas de expresión más modernas de este. En el área documental se realiza una intensa labor editorial, tanto en papel como en medios digitales, que se extiende ya al ámbito de las redes sociales.
  - El programa educativo, a través de diversas iniciativas y con una adecuada metodología, pretende facilitar la comprensión y el disfrute de la obra o de la exposición. Además de los cursos y talleres abiertos al público, los programas escolares permiten al profesor utilizar el centro-museo como un recurso didáctico complementario a los disponibles en la escuela. El centro ofrece al profesorado un programa de formación específico y, por otro lado, muchas de sus actividades permiten a los estudiantes de la Universidad del País Vasco (UPH/EHU) amortizar créditos de libre elección.
  - Por lo que respecta al resto de actividades, su número puede superar las 300 al año y dan lugar a actuaciones de muy diversa índole, sin olvidar las ventas en tienda y librería, cafetería, alquiler de salas, etc.

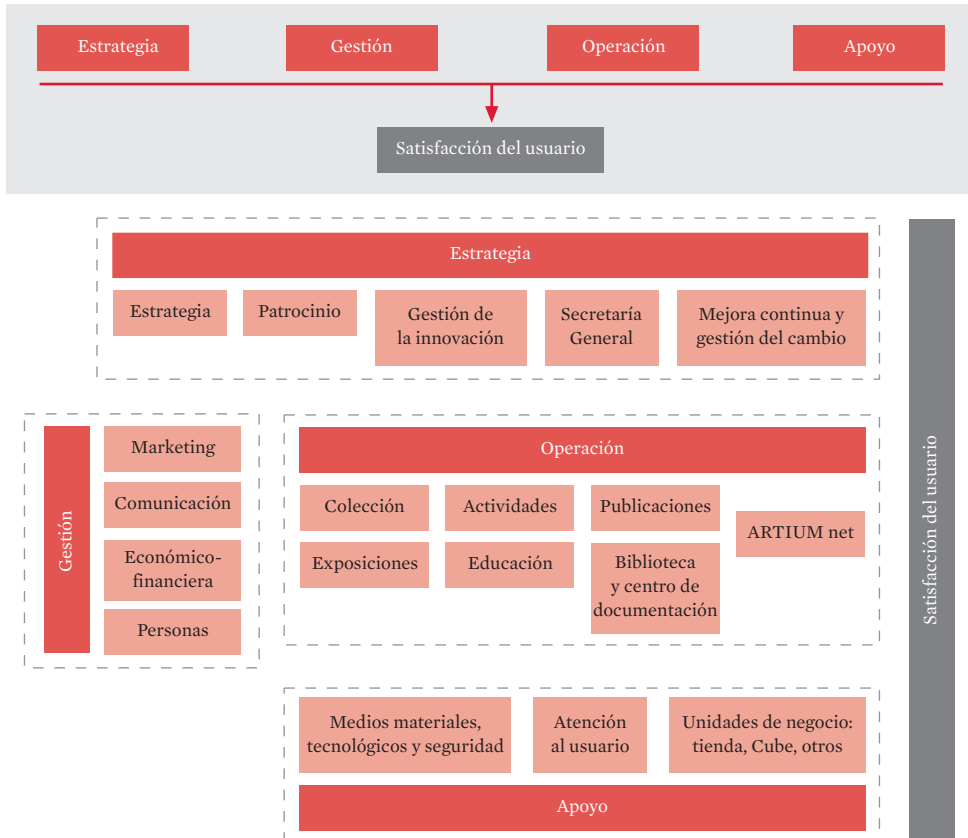
Para organizar y gestionar este amplio abanico de actividades, la Fundación ha adoptado un modelo de gestión basado en el modelo EFQM, con la colaboración de Euskalit (Fundación Vasca para la Excelencia), compuesto por cuatro macroprocesos que, a su vez, se



expanden en veinte procesos. Se trata de una innovación que tendrá, sin duda, un fuerte impacto organizacional.

**FIGURA 1**

Sistema de calidad



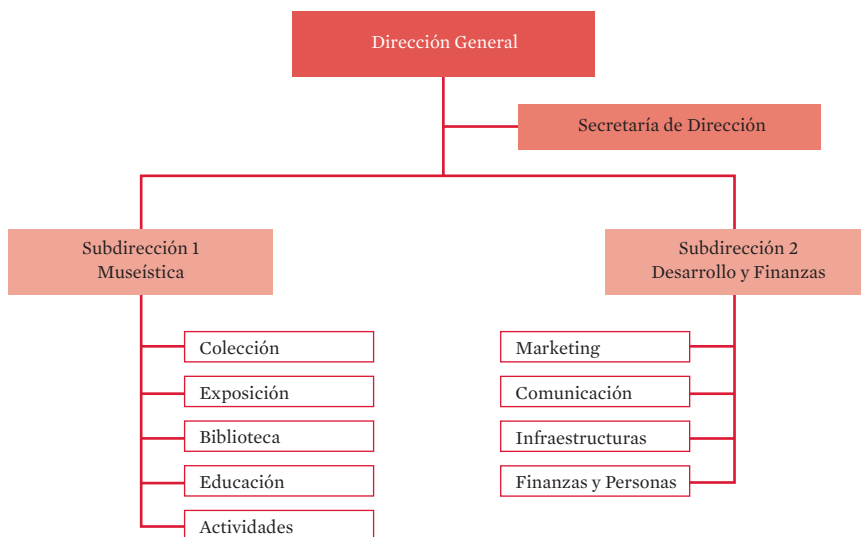
La autofinanciación de la Fundación supone alrededor del 30% de los ingresos (en este porcentaje se incluye también los ingresos por taquilla y resto de ingresos: facturación y aportaciones privadas), que en su mayoría provienen de las aportaciones institucionales. En consecuencia, en una entidad como ARTIUM la actividad comercial no se interpreta hacia la venta en un sentido convencional, sino que debe enfocarse más bien como una propuesta u ofrecimiento participativo y abierto hacia su público objetivo. En este sentido, el posicionamiento en las redes sociales y la actividad en los medios digitales propios de la web 2.0 juegan un papel determinante. Estas reflexiones se traducen en la práctica en tres de los procesos de su Mapa de Procesos: “Marketing”, “Comunicación” y “Atención al Usuario”.



## 2. Organización y capital humano

El organigrama funcional de la empresa queda reflejado en el siguiente cuadro. Este organigrama puede verse sustituido en un futuro próximo por una nueva organización orientada a procesos, como resultado de la implantación progresiva del nuevo mapa de procesos.

**FIGURA 2**  
Organigrama de la empresa



La plantilla propia es de 30 personas, a las que se suman otras tantas que realizan trabajos desde empresas externas; todas ellas constituyen el equipo de personas de ARTIUM, y son tenidas en cuenta en el diseño e implantación de procesos.

En el marco del LEM (Laboratorio de Experiencias Museográficas) se ha puesto en práctica la innovadora experiencia LEM concilia, que sigue a otra ya implantada en los ámbitos museísticos y de marketing. Entre otras cosas, esta experiencia incluye la posibilidad de que cada trabajador organice su propio horario de trabajo, respetando el cómputo anual de horas así como un período de presencia diaria obligatoria (9.30 a 14 horas). Ello ha supuesto un paso adelante en la práctica de las políticas de conciliación. Próximamente se va a llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión por competencias.

Por otro lado, en las bases de los concursos públicos para la prestación de servicios se establece como criterio de valoración la *“Consideración de aspectos sociales: condiciones laborales del personal contratado específicamente la estabilidad del empleo; contratación con empresas que tengan en su plantilla personas con discapacidad o en situación de exclu-*



sión social; otros aspectos sociales, éticos o medioambientales serán también objeto de valoración en este apartado". El conjunto de las personas del centro-museo dispone de un paquete de ventajas para el disfrute de sus actividades.

ARTIUM cuenta con un plan anual de formación que abarca:

- Cursos según las necesidades de cada persona.
- Ayudas del 100% del coste para el estudio de euskera.
- Ayudas de hasta 600 euros/año para el estudio de inglés.
- Ayudas por valor del 75% del coste, con un máximo de 1.000 euros/año, para la realización de estudios universitarios y programas de doctorado.

Asimismo, se imparten cursos en diferentes áreas de interés del centro-museo, con un creciente apoyo en las metodologías de *e-learning*.

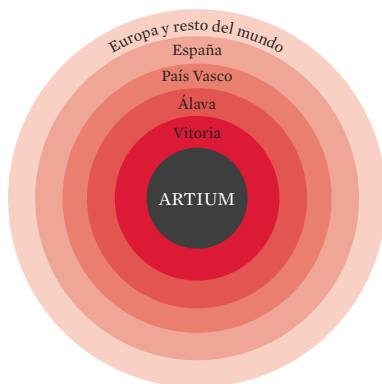
La presencia territorial del centro-museo se limita, desde un punto de vista estrictamente físico, a su sede en Vitoria. Sin embargo, su ámbito de influencia, como referente del mundo del arte y la cultura contemporánea, se extiende en círculos concéntricos, de mayor a menor influencia; sin renunciar, sino todo lo contrario, a una creciente vocación transnacional.

En todo caso su colección de arte vasco contemporáneo es, sin lugar a dudas, la más importante de cuantas existen, como también es de gran relevancia la de arte español. Posee, asimismo, una interesante colección internacional lo que, unido a sus exposiciones temporales y la colaboración con otras entidades, contribuye al desarrollo de su dimensión transnacional.



FIGURA 3

Ámbito de influencia artística y cultural





### 3. Cultura de la empresa

El principal objetivo de ARTIUM es llegar a ser una eficaz y eficiente plataforma de mediación entre los valores que se desprenden de la creación contemporánea y todos los públicos posibles. Llegar a ser una entidad de referencia no solo en los ámbitos alavés y vasco sino en España y en el extranjero por su excelencia patrimonial, rigor documental, solidez expositiva, coherente propuesta de actividades y capacidad educativa.

El desarrollo de esta misión se concreta en seis líneas de actuación:

- Acción social, para hacer partícipe de la contemporaneidad a la sociedad alavesa y vasca.
- Acción difusora, para divulgar y comunicar las creaciones actuales y sus resultados.
- Acción transmisora, para documentar, investigar, interpretar y transmitir su legado cultural con vocación educativa.
- Gestión patrimonial de la colección y del edificio.
- Desarrollo personal y profesional de las personas de la organización, motivando la aportación de ideas, la innovación y la autoexigencia.
- Proyección exterior, actuando como embajador cultural y artístico.

En consonancia con su visión, misión y las actuaciones en que esta se concreta, los valores desde los que se nutre ARTIUM son:

- Dinamismo y apertura.
- Creatividad.
- Vocación formativa y educativa.
- Sensibilidad social.
- Cooperación.
- Calidad de servicio y cercanía al usuario.
- Trabajo en equipo.
- Eficacia y eficiencia.

ARTIUM no ha establecido de una manera formal una política o un plan de RSC; no obstante, su práctica corporativa incorpora indudables elementos de compromiso y buenas prácticas:

- Transparencia en todos los ámbitos de gestión, como deber de la Fundación ante las instituciones y empresas que la apoyan y hacia toda la sociedad, considerando de una manera específica la comunicación y la presencia en la Red.
- Modelo de gestión basado en EFQM, algunos de cuyos procesos se sustentan en el ejercicio de la responsabilidad (Personas, Mejora continua, Gestión de la innovación, Atención al usuario).
- Política de conciliación y otras políticas de recursos humanos que se extienden tanto al equipo propio como a las personas que trabajan para el centro-museo desde servicios externalizados.



- Acción externa con especial orientación a los niños, a colectivos desfavorecidos y hacia la educación.

En este contexto la dirección es consciente de la necesidad de integrar, dar coherencia y poner en valor sus acciones y compromisos de RSC en el marco de un plan o estrategia *ad hoc*.

#### 4. Estrategia y posicionamiento

Las principales estrategias de la Fundación son:

- Especialización en arte contemporáneo.
- Diferenciación que se expresa en su meditada propuesta de “naturalización”. Lo que significa voluntad de ir creando complicidades con la sociedad e ir “disolviendo” el centro en esta, como resultado de las actuaciones que concretan su misión y su visión fundacional. Diferenciación que, en coherencia con lo anterior, también se materializa en la riqueza de su oferta de servicios alrededor del arte contemporáneo con una vocación no elitista, sino marcadamente popular, para todos los públicos, pero a la vez de un alto nivel de calidad.
- Diversificación, que ha dado lugar al amplio abanico de servicios y actividades que ofrece el centro-museo, evolucionando hacia líneas de producto/servicio adyacentes, siempre en el ámbito de la cultura contemporánea.
- Crecimiento moderado, tanto del nivel presupuestario como del número de visitantes. Priorización de la fidelización de nuestros visitantes (no tanto del número de visitantes) y la calidad de las propuestas de la programación.
- Innovación como base para todo su progreso y desarrollo estratégico.

Las principales fortalezas de ARTIUM se pueden resumir en tres:

- Contar con una sólida y extensa Colección, cedida con carácter indefinido por la Diputación Foral de Álava, resultado de 35 años de recopilación de obra, asumiendo el riesgo que supone apostar por artistas muchas veces poco conocidos o todavía no consagrados.
- Incondicional apoyo por parte de las instituciones y empresas que forman parte del Patronato o que colaboran con el centro-museo.
- Haber nacido como consecuencia de una demanda de la sociedad civil, que se materializó en determinadas campañas a lo largo de la segunda mitad de los 90, y que ha dado lugar a estrechos lazos y ámbitos de complicidad recíproca.

Entre las posibles acciones de mejora conviene señalar: desde un punto de vista tecnológico, la necesidad de mejorar las herramientas de gestión de visitas, entradas, etc.; la ya mencionada necesidad de dar coherencia y poner en valor sus acciones y compromisos de responsabilidad social corporativa en el marco de un plan o estrategia *ad hoc*; la modesta imagen de su edificio frente al prestigio arquitectónico de otros edificios del sector y también la mayor dificultad de transmitir la cultura contemporánea frente a la de





épocas mejor conocidas por el gran público, lo que conlleva un esfuerzo adicional de difusión y comunicación.

En Vitoria hay otras tres instituciones que actúan en el mismo segmento que ARTIUM:

- El Centro Cultural Montehermoso, perteneciente al Ayuntamiento, que destaca, entre otras cosas, por sus exposiciones.
- KREA Expresión Contemporánea, con una clara orientación educativa, proyecto impulsado por la obra social de Vital Kutxa, pero que en la actualidad se encuentra paralizado.
- La Asamblea Amarika, subvencionada por la Diputación, con una fuerte proyección e influencia artística y cultural entre la juventud.

Aunque, evidentemente, concurren entre sí en muchos aspectos, las cuatro instituciones buscan la manera de evitar una competencia que no beneficiaría a ninguna y que acabaría limitando la riqueza de la oferta cultural de la ciudad.

Por otro lado, las entidades que ofrecen a los ciudadanos productos de ocio de calidad son competidores de ARTIUM, en la medida en que se disputan el tiempo libre de éstos. No obstante, esta realidad es un hecho con el que la Fundación cuenta y que no afecta a su planteamiento estratégico.

Desde su origen, el centro-museo cuenta con un plan estratégico cuatrienal. Hasta el momento se han llevado a cabo tres planes estratégicos: PE 2001-2004, PE 2006-2009 y PE 2010-2013. Mientras que el primer plan se centró en la presentación de la colección y el segundo en la potenciación del concepto de “centro”, el vigente Plan Estratégico 2010-2013 ha identificado cuatro ejes que en orden de mayor a menor importancia son:

- Relaciones con el entorno local, vasco, nacional e internacional, para el desarrollo de la complicitad en tres ámbitos: ciudadano, artístico cultural y corporativo.
- Propuesta programática que consolida la identidad del centro-museo y cuyo contenido se expresa en la visión, misión y las líneas de actuación derivadas de estas.
- Personas y compromiso social para la satisfacción de las personas de la organización y de los agentes sociales que perciben a ARTIUM como una organización cultural excelente y comprometida con el medioambiente y la sociedad.
- Gestión sostenible tanto desde el punto de vista económico y financiero como de mejora continua de la organización.

La Fundación emplea Bikain (Excelente) como herramienta de planificación y gestión estratégica y que produce también los planes anuales y dispone de un sistema de indicadores para el seguimiento de la planificación. Todo el conjunto de informes, datos y documentos es accesible a través de la Intranet corporativa.



## 5. Innovación

La política de innovación de ARTIUM fomenta la participación y aportación de ideas e incluye un sistema de vigilancia tecnológica. En el mapa de procesos de ARTIUM (ver figura 1) se identifican dos de ellos que definen su vocación innovadora: el proceso de “Innovación”, que se centra específicamente en el fomento y gestión de esta, y el proceso de “Mejora continua y gestión del cambio”, que se orienta hacia el desarrollo del hábito del trabajo bien hecho y a la aportación de mejoras en los servicios y actividades. El primero de ellos, de una manera “fundamental”, y el segundo, “en el día a día”, contribuyen a la innovación permanente como una de las señas de identidad de ARTIUM.

La acción innovadora de ARTIUM se desarrolla de manera sostenida, pero no rupturista, en las diferentes áreas que reconoce el Manual de Oslo:

- En cuanto a producto/servicio, la innovación se ha materializado en una gran variedad de oferta, estructurada como un conjunto coherente e integrado, que permiten al usuario no solo elegir según sus gustos e intereses, sino también la posibilidad de personalizar las tarifas.
- La innovación en proceso, ya comentada, está dando lugar a una revisión completa del modelo organizacional. Por otro lado, las TIC juegan un papel primordial en este campo.
- También desde el punto de vista organizacional hay que mencionar la experiencia LEM, cuyos resultados se analizan y evalúan de manera sistemática en períodos establecidos.
- En el ámbito de la gestión destaca por lo innovador su política de transparencia, así como el desarrollo tecnológico: Intranet, herramientas de gestión (Bikain y otras), o el sistema Drupal de gestión de recursos documentales.
- En el campo del marketing y de la comunicación juega un papel principal la innovación tecnológica que se traduce en un portal avanzado con acceso a importantes contenidos multimedia, aprovechamiento de los recursos propios de la Web 2.0 (blogs, comunidades, etc.) y una destacada presencia y posicionamiento de marca en las redes sociales.

Por otro lado, la propia existencia del centro-museo da lugar a una importante actividad investigadora focalizada en la práctica artística de los siglos XX y XXI en el País Vasco y en España.

El principal resultado de la capacidad innovadora de ARTIUM es haberse convertido en visita y referencia obligada del arte contemporáneo y motor de la cultura local y vasca. A modo de ejemplo, y como resultados singulares en cuanto a producto/servicio, podrían destacarse la visita guiada a través de la web, la tarifa “tú decides” o la posibilidad de computar la participación en actividades del centro-museo como créditos universitarios.

En el ámbito de gestión, y concretamente en relación con las estrategias de diferenciación y naturalización, hay que destacar las experiencias piloto que se llevan a cabo con varios colegios, en particular el Corazonistas, desde hace cinco años, para el seguimiento con indi-



cadores específicos, de la evolución escolar de los chicos que vienen al centro-museo, siempre desde el respeto a la privacidad y cumplimiento de las exigencias de la LOPD.

Como ya se ha indicando, las TIC juegan un papel insustituible en la innovación en procesos:

- Intranet y Bikain.
- Herramientas de comercio electrónico.
- Herramientas de diseño propio, desarrolladas por terceros, para la gestión museística (inventario, catalogación, etc.), que hoy se emplean en otros museos e incluso en la gestión del patrimonio por parte del Gobierno Vasco.
- En 2008, el departamento de Biblioteca comenzó el diseño de Drupal, gestor de contenidos de código abierto que hoy permite una gestión integral de los recursos documentales. Facilita al público el acceso al catálogo y cuenta con facilidades específicas para investigadores. En 2006 la SEDIC, Asociación Española de Documentación e Información, eligió a la Biblioteca de ARTIUM como la más innovadora y de mayor calidad entre las de todos los museos españoles. Posteriormente entre 2008 y 2010 ARTIUM ha desarrollado el proyecto “La innovación digital al servicio de la difusión del patrimonio documental de ARTIUM”, cofinanciado por el Ministerio de Industria (Plan Avanza para el desarrollo de la sociedad de la información).

En relación con las principales tecnologías de producto de ARTIUM y teniendo en cuenta el servicio al público, hay que mencionar, entre otras:

- El sistema Drupal en su faceta de acceso al catálogo y otras funcionalidades.
- La audioguía gratuita.
- Los espacios *on-line* de documentación de exposiciones.
- Los contenidos multimedia en la web.
- La emisión de conferencias en *streaming*.

Ya se ha mencionado la importancia de las TIC en la innovación del centro-museo. Además, está presente de forma activa en la mayoría de las redes sociales relevantes en su área de actividad: YouTube, Facebook, Flickr, Twitter y otras. Conviene remarcar, aunque ya se ha mencionado con anterioridad, la prioridad que ello significa en el posicionamiento e imagen de marca de ARTIUM.

## 6. Integración y cadena de valor

ARTIUM integra en su cadena de valor un completo abanico de productos y servicios que permite al usuario disponer de todo lo que precisa en relación con el conocimiento del arte contemporáneo y su disfrute.



FIGURA 4

## Cadena de valor de la Fundación



Esta labor integradora se apoya en una intensa actividad de innovación, así como en el apoyo incondicional de sus patronos y *partners*. En su difusión juegan un papel insustituible las nuevas aplicaciones de las TIC en la Web 2.0.

Desde el punto de vista tecnológico y de la innovación, ARTIUM mantiene una especial relación con la UPV (Universidad del País Vasco) y con EUSKALIT. Con la primera, la cooperación se extiende no solo al ámbito de la investigación y desarrollo tecnológico sino también de la docencia (amortización de créditos). De la segunda recibe apoyo para el desarrollo de procesos y logro de la excelencia. Además, mantiene una estrecha colaboración con diversas entidades relacionadas con el arte contemporáneo:

- Los otros tres centros de arte y cultura de Vitoria: Montehermoso, KREA y Amarika.
- ElBaluard, Centre d'art La Panera de Lleida, Patio Herreriano de Valladolid, Palau de la Virreina de Barcelona...
- ADACE, Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España.
- IAC, Instituto de Arte Contemporáneo.

Asimismo, hay que señalar la vinculación con los miembros del Patronato, patronos privados, empresas benefactoras, entidades colaboradoras y amigos de honor. Por último hay que recordar la colaboración en proyectos experimentales con el colegio Corazonistas.

La extensa labor cultural que desarrolla ARTIUM conlleva el dominio de diferentes áreas tecnológicas y de conocimiento:



- Arte de los siglos XX y XXI: conocimiento de las técnicas, corrientes y movimientos artísticos, metodologías y herramientas tecnológicas de gestión y catalogación, conservación, etc.
- Metodologías y tecnologías bibliotecarias y documentales.
- Pedagogía y docencia.
- Cine, teatro, danza, etc.
- Multimedia.
- TIC: software, Web 2.0, redes sociales, comercio electrónico.
- Restauración.
- Calidad.

La creación de valor por parte del centro-museo, perceptible en toda su dimensión cultural y social, es de carácter fundamentalmente intangible. Un enfoque desde el punto de vista cuantitativo tiene en este caso poca relevancia. No obstante, hay que señalar el extraordinario valor de los activos que gestiona: colección y edificio principalmente. Por otro lado, es importante remarcar que, de los 5 millones de euros de ingresos anuales, no más de un 5% proviene de las ventas de taquilla y tienda, otro 25% es el resultado de proyectos y actividades desarrolladas para empresas e instituciones del sector privado y el 70% restante proviene, sobre todo, de las aportaciones de sus socios institucionales. Finalmente, entre sus suministradores destacan las empresas de servicios externos cuyo personal trabaja en estrecha colaboración con la organización del centro-museo, hasta doblar su plantilla.

Como resumen, se puede calcular que el valor añadido propio representa alrededor de un tercio de sus ingresos anuales, correspondiendo los otros dos tercios a compras de productos y servicios externos.

## 7. Claves de éxito

ARTIUM integra en su cadena de valor un completo abanico de productos y servicios que se sustenta en una intensa actividad de innovación, así como en el apoyo incondicional de sus patronos y *partners*, y que permite al usuario disponer de todo lo que precisa en relación con el conocimiento del arte contemporáneo y su disfrute.

De esta forma, el público desarrolla su propio conocimiento a través de las diversas propuestas que puede combinar a su elección: visitas a la colección y a las exposiciones, participación en actividades culturales, asistencia a cursos, adquisición de publicaciones, consulta al fondo bibliográfico y documental, etc.