



Universidad de
San Andrés

Proyecto cultural

Nimi: una consultora de conservación y restauración

Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Tesis de Posgrado – Maestría en Gestión de la Cultura

Docente tutora: Daniela Allerbon

Alumna: Wendy M. Biz Lage

30.401.940

Julio, 2023. Buenos Aires

Abstract

El objetivo de este documento es proponer un proyecto de gestión cultural centrado en el patrimonio cultural. A través de encuestas y análisis de mercado, se identificó una necesidad no satisfecha con desafíos interdisciplinarios que deben considerarse.

Nimi es una consultora cultural especializada en la conservación y restauración de bienes patrimoniales que buscará posicionarse como punto de referencia confiable para quienes necesiten estos servicios en Argentina. El objetivo es crear una plataforma doble: un mercado laboral para conservadores y restauradores y un recurso para personas y organizaciones (como museos, galerías, coleccionistas y fundaciones, entre otros) que busquen contratar sus servicios.

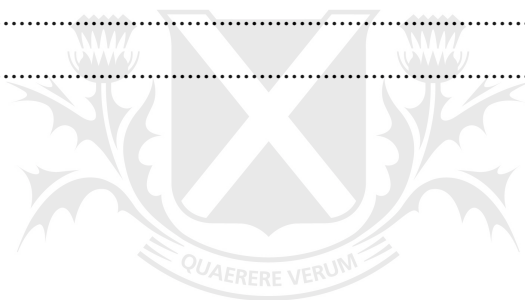
Esta propuesta presenta los hallazgos de la investigación, cuestiona el estado actual del patrimonio cultural, y propone una solución viable y costo-efectivo para fortalecer la preservación de los bienes patrimoniales nacionales.

Palabras clave: Gestión cultural – Patrimonio cultural – Conservación y restauración – Consultora cultural – Mercado laboral

Indice

Abstract	1
Introducción	4
Marco teórico	6
El rol de la cultura en la sociedad	6
El rol de la legislación sobre el patrimonio cultural	8
La propiedad y el patrimonio cultural	12
El rol de la ética en el patrimonio cultural.....	16
El rol de los conservadores-restauradores y el intrusismo profesional	23
Caso <i>Ecce Homo</i> de Borja	25
Estado de la cuestión	29
Historia de la conservación restauración	29
Orígenes	29
Surgimiento en Argentina	30
Evolución y profesionalización en Argentina	32
Análisis de proyectos comparativos	35
Workana.....	35
TMC.....	38
Plowden & Smith.....	43
Análisis de mercado del patrimonio y del arte	46
Mercado del arte global.....	49
Mercado del arte en Argentina.....	51
Mercado del patrimonio cultural en Argentina	55
Resultados del relevamiento a conservadores-restauradores.....	59
Resultados del relevamiento a empleadores de conservadores-restauradores.....	66
Conclusiones del análisis de mercado	73
Estrategias de lanzamiento	76
Nombre	76
Descripción de proyecto	77
Objetivos.....	80
Alcances.....	81
Regulaciones.....	83
Productos y servicios	84
Canales de distribución.....	85

Precios y costos	87
Promoción.....	91
Plan de visibilización.....	93
Indicadores de evaluación	96
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	99
Análisis de viabilidad	102
Conclusión.....	106
Bibliografía.....	109
Anexos.....	113
1 – Preguntas y resultados del relevamiento a los conservadores-restauradores	113
2- Preguntas y resultado del relevamiento a los empleadores de conservadores-restauradores	114
3- Hojas de cálculos Costos, comparaciones y proyecciones.....	115
4- NIMI en el INPI	117
Agradecimientos.....	118



Universidad de
San Andrés

Introducción

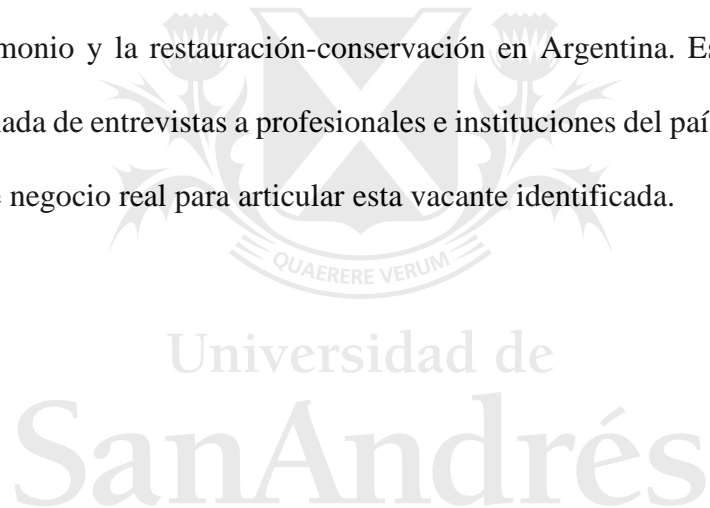
Al retornar a la Argentina en 2019, luego de trabajar varios años en Reino Unido y Francia, me encontré un nuevo mercado laboral, del cual, conocía a algunas personas del ámbito de la conversación y restauración, además de algunas personas relacionadas con el ámbito del coleccionismo. No obstante, la búsqueda laboral requirió que me adaptara a un nuevo mercado laboral, totalmente diferente al de mis experiencias previas en otros países. Esto me llevó a indagar y pensar en una solución a los obstáculos que existen al momento de buscar y seleccionar profesionales, particularmente en el campo del mantenimiento de arte y cultura.

En este contexto, surgió el proyecto Nimi: una consultora cultural especializada en la conservación y restauración de bienes patrimoniales que buscará posicionarse como referente para quienes necesiten estos servicios. Su rol será mediar y dotar de profesionales residentes en la Argentina a espacios e instituciones culturales (como museos, galerías, coleccionistas y fundaciones, entre otros), particularmente para quienes busquen cuidar y mantener este tipo de bienes y no cuenten con departamento propio. En síntesis, el objetivo es crear una compañía que actuará como bolsa de trabajo, para los conservadores y restauradores, y como bolsa de talento para personas u organizaciones que necesiten de profesionales. La misión de la empresa, dentro de la industria cultural, es que gente calificada trabaje las piezas del Patrimonio Cultural en suelo argentino de una manera costo-efectiva y ética.

El mercado laboral en el que se encuentran involucrados los conservadores y restauradores en nuestro país tiende a ser informal, con escasas oportunidades de crecimiento y existe una tendencia a que los enlaces ocurren por recomendaciones o entre ya conocidos. Nimi busca crear un ecosistema centralizado, en un entorno digital, que formalice las oportunidades

disponibles por parte de las instituciones culturales para los profesionales que tratan bienes patrimoniales. A su vez visibilizara los perfiles de dichos especialistas experimentados en el ámbito de la conservación y restauración dándole más confianza las instituciones que los requieran. Esto se logrará con un seguimiento activo y acompañamiento, tanto al empleado como al empleador, a lo largo del proyecto. Se utilizarán herramientas de evaluación y de satisfacción, en espacios individuales, para ambas partes.

El presente trabajo desarrolla un análisis del mercado actual, la relación entre los profesionales y los distintos espacios culturales, y una indagación teórica que recorre aspectos vinculados a la cultura, el patrimonio y la restauración-conservación en Argentina. Esta investigación se encuentra acompañada de entrevistas a profesionales e instituciones del país, que dan cuenta de una oportunidad de negocio real para articular esta vacante identificada.



Marco teórico

El rol de la cultura en la sociedad

Cultura es un término polisémico que puede englobar una gran cantidad de interpretaciones; desde su aproximación a la labor rural (Williams, 1989), hasta la producción, el culto, la crítica o las artes (Eagleton 2001). La Cultura también puede adoptar el sentido de modo de vida, tanto llevado adelante por una persona primitiva como de élite, o visto desde la supervivencia (Eagleton 2001; Viveiros de Castro, 2010; Bahbah); esta es la acepción más popular hoy en día. No obstante, esta palabra es un término que disputa, genera inestabilidad y tensión con la palabra Naturaleza; no porque sean opuestas, sino, porque siéndolo, una conforma a la otra y viceversa (Viveiros de Castro 2010; Eagleton, 2001). Una gran cantidad de definiciones de Cultura se encuentran relacionadas con Civilización. Este pensamiento viene de una vertiente del concepto Cultura donde se utiliza el término con fines sociales y cívicos; Eagleton (2001) la revela como “un tipo de pedagogía ética que nos prepara para la ciudadanía política mediante el desarrollo libre de un ideal o yo colectivo que todos llevamos dentro, un yo que encuentra su expresión suprema en la esfera del Estado” (p.19). Él agrega más tarde que “La cultura y el Estado son una especie de utopía anticipada que suprime el conflicto a un nivel imaginario, conflicto que, por tanto, no necesitan resolver a nivel político.” (p.20). Por medio de esta idea, se toma a la “culturalización” como metodología para crear civilidad en los ciudadanos de un estado-nación.

Esta transversalidad entre la cultura y el Estado aparece de la mano del imperialismo y del colonialismo hacia finales del siglo XIX. Sin embargo, a mediados del siglo siguiente, surge en Alemania el *Kulturkritik* con el fin de desacreditar y oponerse a las acciones civilizadoras. Aquí surge la idea de propiedad, que se mencionará más adelante, y se pondera la pertenencia al lugar

o comunidad. De este pensamiento filosófico, se da el surgimiento del poscolonialismo, el cual es posible identificarlo en los actuales pedidos de repatriación que se realizan diariamente en todo el mundo. La sociedad decide criticar y cuestionar lo impuesto por la cultura mayoritaria y volver a tomar Cultura como la antítesis de esa civilización opresora. Por estos tiempos, se esbozaba lo que Clifford, Eagleton y Viveiros de Castro terminan por reconocer: que la cultura es algo que se lleva adentro, que surge espontáneamente, que es tanto artístico, espiritual y lingüístico, como político, histórico y natural. Y como bien dicen Clifford, Eagleton y Simpson, la Cultura es un proceso evolutivo que se va actualizando periódicamente.

Es preciso preservar y conservar las diferentes culturas, junto a sus producciones, para que se puedan mostrar, estudiar y comprender en diferentes tiempos y espacios. La cultura termina por ser una identidad reconocible por parte de una sociedad específica, con objetos, cuerpos, valores, conocimientos, hábitos, mitos y accionares específicos. Cuando sus identidades se ven desplazadas, exotizadas, objetivadas y subjetivadas por parte de la cultura hegemónica, terminan con representaciones y puntos de vista simplistas, arquetípicos, vacíos de significado y contexto de una cultura no occidental (Clifford, 1997; Fernández Bravo, 2016). Un ejemplo podría ser la medicina tradicional de los nativos estadounidenses. Hoy en día se conoce que es mucho más efectiva y eficaz de lo que se creía antes del 1970; este cambio de percepción sucedió porque se estudiaron los conocimientos conservados y transmitidos entre generaciones de las comunidades, permitiéndolos llegar a un presente donde se investigan y demuestran robustez científica.

Preservar la Cultura para futuras generaciones, ya se trate de patrimonio cultural tangible o intangible, mueble o inmueble, todas las expresiones culturales tienen un valor social, cultural

y político que dotan de identidad a una sociedad. Ahora bien, la forma en la que se relaciona la sociedad con su cultura pasada, presente y futura depende de la protección y visibilización que se le brinde a ese patrimonio, lo cual se torna en una responsabilidad crítica de quienes trabajan con el patrimonio cultural.

El rol de la legislación sobre el patrimonio cultural

En la República Argentina, por el momento, no hay un proyecto de ley o regulación vigente en la cual la intervención o trato de bienes culturales tangibles protegidos sea supervisado o efectuado por un profesional formado en la conservación o restauración. Vale aclarar que por Patrimonio Cultural se considera todo aquello expresado, aunque no únicamente, en la Ley [25.197](#) de la República Argentina. Pensando en Eagleton, Simpson y Viveiros de Castro, la diferenciación que establecen entre patrimonio cultural (todo objeto o concepto que se considera dotado de valor estético, histórico, científico o espiritual) y patrimonio natural (todo objeto, fenómeno o concepto natural que una comunidad considera dotado de importancia científica o valor espiritual) incita a reunir ambas definiciones bajo el dominio Patrimonio Cultural. Las categorías que fueron elegidas en la ley como importantes o que aportan valor son parte de un mismo conglomerado de cuerpos, valores, conocimientos y mitos específicos a alguna cultura. Es posible pensar que la separación entre patrimonio natural y cultural se dio por razones legislativas en cuanto a los orígenes naturales (dado) o culturales (creado) del objeto, se podría considerar que ambas forman parte de una identidad cultural compleja, donde el reconocimiento patrimonial de una fomenta la aceptación de la otra y viceversa.

Los orígenes de la conservación-restauración, como carrera universitaria en Buenos Aires, son de apenas unos 23 años, aproximadamente. Al igual que en otros países, el oficio del

conservador-restaurador está presente desde hace más de un centenar de años. No obstante, en las leyes nacionales de protección del patrimonio cultural (Ley [25.743](#)-sancionada en 2003-; Ley 25.197- pasada en 1999- y Ley [12.665](#)-aprobada en 1940-), así como en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, se deja de lado a esta y otras figuras de la industria cultural; más allá de que reconocen la necesidad de conservar y asegurar en el futuro a los bienes culturales, particularmente a aquellos con estatus de protección. El artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales afirma que los Estados Parte deben adoptar las medidas “necesarias para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y de la cultura.”; es posible que esta legislación haya impulsado la institucionalización y la profesionalización de la formación del conservador-restaurador (Goren, 2015). A pesar de que podría esperarse que la figura encargada de la conservación (y posibles restauraciones) de bienes patrimoniales empezara a ser incluida en las regulaciones normativas nacionales, esto no es aún una realidad.

Universidad de

San Andrés

Por ejemplo, en la Ley 12.665 artículo 4 se especifica que “Los inmuebles históricos no podrán ser sometidos a reparaciones o restauraciones, ni destruidos en todo o en parte, transferidos, gravados o enajenados sin aprobación o intervención de la Comisión Nacional [de Museos, Monumentos y Lugares Históricos]”. Esta ley es afectada por 283 normas. Las normas jurídicas guían y regulan el comportamiento de los individuos y la sociedad, su incumplimiento tiene consecuencias legales. Ahora bien, la cantidad de normas que afectan a una ley es relevante porque son reglamentaciones y directrices que se dictan para una mejor afectación de la ley. La creación de la Comisión Nacional de Museos y Lugares históricos se da en 1938 dio origen a una institución pública colegiada que venía a reemplazar la antigua Superintendencia de Museos y Lugares Históricos. En el caso de la ley 25.197 artículo 7, donde se detalla que “La

Secretaría de Cultura de la Nación auditará la existencia y estado de conservación de los bienes culturales de todos los organismos que de ella dependan, haya o no recibido los datos de registración a que se refiere la presente ley.”, tiene 5 normas que la modifican o complementan. Por último, en la ley 25.743, que se ve afectada por 13 normas; el artículo 24 detalla los requisitos mínimos necesarios para la entrega de concesiones con fines arqueológicos o paleontológicos. En él se solicita la nómina del personal científico -que deben ser idóneos en las tareas a realizarse- y se solicita la nómina del personal de apoyo o de intervención con su identificación personal y antecedentes de las tareas a realizar. Lo relevante, de estas leyes y normas que las afectan, es que la legislación argentina no cuenta con reglamentaciones específicas vinculadas a la necesidad de que las tareas de restauración del patrimonio sean realizadas por conservadores-restauradores. Es más, las normas que afectan las leyes mencionadas no dan cuenta que debe haber, por lo menos, un conservador-restaurador en la CNMMLH o en la Secretaría de Cultura- aunque, en la última, se encuentra la Secretaría de Patrimonio Cultural- o en el staff para la concesión. Es decir, no existe una ley, resolución o disposición que dé cuenta de la especificidad del trabajo de conservación-restauración y consigne, en ese sentido, profesionales idóneos para la intervención y trabajos sobre bienes patrimoniales.

En la legislación de nuestro país, no se menciona, ni se especifica, el profesional que debe realizar las tareas de intervención de conservación y restauración; en algunos casos, como en el artículo 24 de la última ley referida, se podría suponer que un conservador-restaurador podría ser tanto personal científico, de apoyo o de intervención. No obstante, las normas argentinas acaban por desestimar a quienes se dedican a las tareas que una y otra vez se repiten en leyes y hasta en la constitución (artículo 41- “Las autoridades proveerán a la protección de este derecho,

a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural [...]”; y el artículo 75- que especifica como una atribución del Congreso “Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales.”), creando así una zona gris sobre quiénes evalúan, protegen o incluso intervienen nuestro patrimonio nacional. Al no tener, todavía, este reconocimiento, los bienes patrimoniales no cuentan con estándares de calidad legislados a la hora de protegerlos o intervenirlos. Si bien es preciso abogar por una legislación donde se especifique y se reconozca a quienes deben ser parte de los arbitrajes y quiénes pueden intervenir en materia de patrimonio cultural, es necesario trabajar en políticas e iniciativas paralelas que promuevan la profesionalización en materia de legislación cultural. Las figuras que tratan al patrimonio cultural pueden ser denunciadas, en ocasiones, por limpiar de más a una obra o por limpiarla de menos; por cambiar demasiado, o muy poco, su aspecto o su materialidad. Quien toma la profesión del conservador-restaurador reconoce la importancia de su trabajo y comprende las implicancias que sus acciones podrían causar, y comprende que la actividad que lleva a cabo es de interés público –aquí vuelve a visibilizarse la *Equidad Intergeneracional* y el *principio Precautorio* –. Es por ello que el profesional recurre a una documentación metódica de las tareas e investigaciones que realiza, de los experimentos que se llevan a cabo y de las propuestas que sugiere; para detallar cómo llego a un diagnóstico certero y cómo implementó con prudencia el tratamiento.

La importancia de la labor que realizan los conservadores-restauradores formados debe ser reconocida por las instituciones y por la legislación; al entender todas las consecuencias, le corresponde ser parte del grupo decisorio y proveer sus conocimientos sobre patrimonio cultural para poder salvaguardarlo y preservarlo de la mejor manera, para goce de las generaciones

venideras. Es posible proteger de forma más eficiente a los bienes culturales de la República Argentina de distintas maneras, visibilizando y resaltando la figura del profesional que, efectivamente, interviene en la preservación. Se trata de un paso clave para proteger el patrimonio que forma parte de la identidad cultural del país.

La propiedad y el patrimonio cultural

Los conceptos anteriores llevan a pensar en otro factor: la propiedad. Para comprender de dónde surge, nos remontaremos a la relación que hace Roberto Esposito entre la *Cosa* y la propiedad. Como personas necesitamos de cosas, dado que “Sin ellas, las personas se verían privadas de todo lo que necesitan para vivir y, en última instancia, de la vida misma. Por eso, las cosas que poseemos se definen como “bienes”, cuya totalidad constituye lo que hoy todavía llamamos ‘patrimonio’” (2015, p.18). El patrimonio surge de la concepción de propiedad de un bien en la antigua Roma.

Universidad de

San Andrés

En la introducción de *Personas y cosas*, se hace una recapitulación sobre cómo se solía ganar propiedad sobre una *Cosa*: no se transmitía o se heredaba, más bien se tomaba. Lo que aún no había caído en manos de alguien, se encontraba disponible para que otro se lo apropiara. El aspecto de propiedad prevalecía incluso sobre la identidad de la cosa. Lo que la calificaba, esencialmente, no era su contenido; sino el hecho de ser de alguien y de nadie más, en una forma indiscutible. Esto podía suceder por medio de la enunciación de soberanía sobre un bien, mediante la guerra o, posteriormente, hacer un reclamo frente a un magistrado. En Roma entonces, la ley protegía al propietario/ocupante de cualquier persona que le disputara el título de propiedad, poniendo la carga de la prueba en el disputante. Esto es muy relevante para el

patrimonio cultural, ya que la proveniencia y la propiedad son ejes que se siguen discutiendo y disputando.

Clifford describe el proceso de reconocimiento de la disyuntiva sobre la propiedad y posesión en los museos de la costa noroeste canadiense. Su cuestionamiento surgió de la lectura de rótulos, donde se establecía a quién pertenecía el objeto; él hace énfasis en los diferentes tipos de propiedades que hay (tribal, cultural, individual). De esta manera, es posible identificar las diferentes narrativas y discursos políticos que los museos adoptan. El autor atribuye la propiedad cultural a los museos mayoritarios [al conglomerado que son los museos universales], la propiedad tribal al Centro Cultural U'minista y la propiedad individual a la familia específica- ya que, tradicionalmente, no existe un objeto propio de la tribu-. Esposito concuerda diciendo que “Aunque las cosas fueron dadas a los seres humanos en común, siempre van a parar a la posesión de un dueño que puede tenerlas a su disposición, usarlas e incluso destruirlas a su antojo.” (2015, p.18). A partir del viaje, el antropólogo se encontró cuestionando el concepto de la propiedad y el parentesco que han de orbitar siempre a objetos, fotos e historias procedentes de tradiciones vivas- preguntas que se eluden en las exhibiciones mayoritarias/ universalistas y que se pierden en narrativas sintéticas y en el patrimonio mismo. Clifford considera que “Las narrativas maestras de desaparición cultural y rescate pueden ser reemplazadas por historias de resurgimiento, remembranza y lucha” (año, p.108).

Quien contrapone esta necesidad de propiedad tribal o individual, por una propiedad cultural colectiva es James Cuno, el director y CEO del J Paul Getty Trust. En su artículo de 2014, explica cómo dar ciudadanía a objetos es parte de la política legal-cultural de varias naciones para reclamar objetos a fin de continuar los años dorados de dicho Estado y promover la

identidad nacional. La postura tomada respecto a los pedidos de restitución por el CEO es que estas demandas van en contra del intercambio cultural y en contra de los museos enciclopédicos. Argumentando que este tipo de museos son cosmopolitas, sin identidad cultural nacionalista, plurales y diversos, incentiva a no sucumbir a la repatriación, ya que la propiedad cultural es el legado de la humanidad. Este punto resulta interesante enmarcarlo en las palabras de Eagleton que cementan la siguiente realidad: “nos cuesta retroceder a una época en la que todas esas palabrejas que ahora están de moda -corporalidad, diferencia, localismo, imaginación, identidad cultural- fueron expresión de todos los obstáculos para una política verdaderamente emancipatoria, en vez de ser sus términos clave” (2001, p.51). Cuno encauza a los museos universalistas con la integración, dada la cantidad de gente que se traslada de países, borrando límites soberanos, y tiene como principal objetivo mostrar las similitudes entre las diferentes culturas. Ante la crítica al museo enciclopédico como instrumento imperialista de países poderosos, retoma el abordaje de Said en el que explica las implicancias culturales en un imperio. El autor revisa una cronología de leyes patrimoniales y arqueológicas, y analiza los conceptos de posesión ilícita, proveniencia y el tráfico de artefactos robados. James Cuno critica la manera en la que UNESCO promueve la repatriación de objetos, argumentando que es el país el que dictamina si algo es patrimonio cultural y no un ente internacional. La visión del autor es la de centenares de museos enciclopédicos por todo el mundo para cumplir la promesa de intercambio cultural de dicho tipo de museo. Pero, marca que “este futuro más abierto, depende, mayoritariamente; en que los gobiernos individuales dejen a un lado sus pedidos nacionalistas y alienten entre sus ciudadanos a una visión cosmopolita de las muchas culturas del mundo” (p.120).

Tiffany Jenkins ¹ condensa su visión respecto la propiedad y los reclamos restituidarios, similar a la de Cuno, pero desde la antítesis de la remisión de acciones pasadas. Un claro ejemplo es la conclusión del capítulo llamado “From objects of enlightenment to objects of apology: why you can’t make amends for the past by plundering the present” (2018):

Throughout history, harm has been done; but it cannot be ‘repaired’, only studied and understood. The obsession with museums and their ‘loot’ can mean that we avoid engaging with the deeper forces that brought about war, colonization and imperialism; we focus on objects and museums as the source of domination, rather than seeing them as institutions and artefacts that reflect wider political and social events of their times. In asking artefacts to atone for the past, we lose sight of their original meanings and purposes, viewing them only as objects of tragedy and apology. This hampers our appreciation of the artefacts; what they meant to their creators and owners, and what they say about their moment of origin.²

Sin embargo, en sus dichos se puede identificar un sentido diferente a su uso e interpretación de Cultura. Cuno hace uso de la acepción cívica de la cultura y la utiliza para criticar las identidades nacionales; basándose en el cosmopolitismo y en el intercambio. A Jenkins se la puede identificar con la crítica a la forma de vida contemporánea, donde la cultura se utiliza con fines políticos; accionando desde el presente para entender el pasado y luchar por el futuro.

¹ Tiffany Jenkins, es una doctora en sociología, escritora y locutora inglesa que se dedicó, durante gran parte de su carrera, a la investigación del mundo cultural. Es conocida por ser la autora del aclamado libro *Keeping Their Marbles: How the Treasures of the Past Ended Up in Museums - And Why They Should Stay There*. Colaboró en la creación del libro *Dethroning historical reputations: universities, museums and the commemoration of benefactors*, realizando un capítulo llamado “From objects of enlightenment to objects of apology: why you can’t make amends for the past by plundering the present” (2018).

² Traducción propia: “A lo largo de la historia, se ha hecho daño; pero no puede ser 'reparado', solo estudiado y comprendido. La obsesión con los museos y su “botín” puede significar que evitamos involucrarnos con las fuerzas más profundas que provocaron la guerra, la colonización y el imperialismo; nos enfocamos en objetos y museos como fuente de dominación, en lugar de verlos como instituciones y artefactos que reflejan eventos políticos y sociales más amplios de su época. Al pedir a artefactos expiar el pasado, perdemos de vista sus significados y propósitos originales, viéndolos solo como objetos de tragedia y disculpa. Esto dificulta nuestra apreciación de los artefactos; lo que significaron para sus creadores y propietarios, y lo que dicen sobre su momento de origen.”

La cita que mejor ejemplifica esta acepción es *“As visions of a transformed future seem less plausible, people have turned away from fighting for the good society. And in this context, the past has become a battleground.”*³ (2018, p.87). En este contexto en el que se manifiestan las disyuntivas sobre la propiedad, la falta de especificidad en la legislación y lo que se comprende por cultura y patrimonio cultural, debe trabajar el conservador restaurador.

Al tratarse de un área que se encuentra escudriñada por la sociedad, y hay una gran expectativa política sobre lo que se hace y se deja de hacer, resulta esencial mantener un comportamiento profesional y ético. Es por esto, que los conservadores-restauradores se conducen por varios códigos éticos deontológicos (como el de ICOM, ECCO, entre otros) que protegen tanto a los bienes que tratan como a sí mismos (ACRE, 2020, c; Brigas Bartello et al, 2017; Caple, 2006). No obstante, es posible encontrar que la formación, la profesionalidad y el código ético sean ignorados al momento de contratar profesionales bajo el fin de: agilizar y aminorar tiempos, batir a la inacción burocrática, la pérdida progresiva de sustancia del bien, los elevados costos, entre otras razones. Este accionar es rechazado, por organizaciones y algunas naciones, por poner en peligro la identidad cultural del pueblo y la supervivencia de las cosas.

El rol de la ética en el patrimonio cultural

Para abordar este proyecto, es fundamental definir qué entendemos por conservación y qué por restauración, así como el concepto de patrimonio cultural. También, consideraremos las

³ Traducción propia: “Como las visiones de un futuro transformado parecen menos plausibles, la gente se ha alejado de luchar por la buena sociedad. Y en este contexto, el pasado se ha convertido en un campo de batalla.”

implicancias de preservar, y por qué se debe llevar a cabo, y el rol que creemos debe tener un conservador-restaurador.

El patrimonio cultural puede ser tangible (esculturas, comida, arquitectura, una ciudad, acervos personales, etc.) o intangible (costumbres, tradiciones, música, la forma de hablar, etc.). Donde habiten personas, inevitablemente, se creará un patrimonio cultural común; este suele estar signado por el tiempo y, en ocasiones, se pueden identificar temáticas transversales al tiempo y espacio (como sería el caso de las lenguas, platos gastronómicos, estilos arquitectónicos, entre muchos otros). El patrimonio cultural deviene en patrimonio histórico cuando suma valoración a través del tiempo (Brigas Botello et al., 2017). En muchos casos los patrimonios culturales son únicos, inéditos e irremplazables; a tal punto que su descubrimiento, como su pérdida, pueden resultar en hitos históricos. Es tan vasto el patrimonio humano que, la mayoría, no es estudiado y, por eso, no se los considera patrimonio histórico- porque se desconoce su existencia-. El patrimonio cultural podría definirse como la memoria que crea la identidad de un pueblo, incluso de una nación o región (Conti, 2009; Brigas Bartello, 2017; Moreno, 2019).

Ahora bien, hay quienes se preguntan por qué se debe preservar el patrimonio cultural e histórico. El patrimonio histórico-cultural es la conexión entre el imaginario colectivo y la comunidad, de una época pasada, que lo creó. Preservándolo, se comparte esa identidad y se da una razón de ser para un pueblo. Mediante su conservación se da lugar a la permanencia y a la vinculación temporal (o atemporal), volviéndose testimonio del pasado (Brigas Botello et al., 2017). El patrimonio tangible es la expresión material de una identidad. Sin embargo, existe el problema de que las materialidades de dichos bienes son frágiles, inestables y quebradizo. En estos casos quienes son los poseedores de esos bienes (generalmente las instituciones) deben

estar comprometidos a resguardar esos testimonios físicos. Ana Lanzagorta Cummin planteó qué sucedería si se cambiase la palabra patrimonio por identidad; seguramente, nadie dudaría en preservarlos (Brigas Botello et al., 2017).

Hay diferentes visiones respecto a la manera correcta de llevar a cabo la preservación. Por ejemplo, en 1880, John Ruskin escribió *“Take proper care of your monuments, and you will not need to restore them. A few sheets of lead put in time upon the roof, a few dead leaves and sticks swept in time out of a water-course, will save both roof and walls from ruin⁴.”* (*Seven Lamps of Architecture*). El escritor y crítico de arte, que es considerado el padre de la conservación-restauración moderna, proponía a la conservación por sobre la restauración como método de preservación del patrimonio material. Solía enfatizar que la restauración era la última opción para salvar un bien, y que esta podía obviarse si se realizaba una conservación activa y preventiva del objeto.

A continuación, comentaremos las distinciones entre conservación preventiva, conservación y restauración, dado que, en ocasiones, se utilizan de manera intercambiable para denotar la labor de un conservador restaurador, pero no significan lo mismo. Si bien las tres nociones van basándose en la precedente, de manera sinérgica y como muestra la ilustración 1; la conservación preventiva consiste en acciones indirectas “para retardar el deterioro y prevenir el daño creando las condiciones óptimas para la preservación del patrimonio cultural mientras sea compatible con su uso social” (ACRE, 2021 c). Dentro de las tareas que se realizan en esta

⁴ Traducción propia “Cuida adecuadamente tus monumentos y no necesitarás restaurarlos. Algunas láminas de plomo colocadas a tiempo sobre el techo, unas pocas hojas muertas y palos barridos a tiempo fuera de un curso de agua salvarán de la ruina tanto al techo como a las paredes.”

disciplina se encuentran el correcto uso y almacenaje de objetos, la manipulación, el traslado y la exhibición apropiados, como se observa en las ilustraciones 2 y 3.



Ilustración 1, relación entre los diferentes tipos de conservación y restauración.



Ilustración 2, ejemplos de conservación preventiva. Manejo de armas blancas en depósito (izquierda), indicador de humedad relativa en sala (centro) y limpieza de restos de carbón en pieza tallada de madera con papel de oro (derecha)



Ilustración 3, ejemplo de conservación preventiva. Limpieza del empapelado en una casa histórica. Escocia, Reino Unido, 2016

Por otro lado, la conservación trata de manera directa al bien cultural “con el objetivo de estabilizar su estado y retardar posteriores deterioros.” (ACRE, 2021 c). Las acciones que se suelen realizar son tratamientos reparativos y de consolidación, como podría ser una rasgadura en una pintura, tratar humedad en un libro o limpiar un set de placas fotográficas, como se observa en la ilustración 4.



Ilustración 4, ejemplo de conservación de una hoja del archivo histórico de Burdeos atacada por roedores y humedad. Francia, 2017

Por su parte, la restauración también se basa en acciones directas sobre el patrimonio físico, pero este se encuentra ya dañado o deteriorado. El objetivo de esta disciplina es “facilitar su percepción, apreciación y comprensión, respetando en la medida de lo posible sus propiedades estéticas, históricas y físicas.” (ACRE, 2021 c). Un ejemplo sería la restauración de una

cerámica encontrada en un yacimiento arqueológico, , la ilustración 5; si no se la restaura se dificulta la interpretación de su forma y/o uso. La diferencia entre las dos últimas materias surge del estado en el que se encuentra el bien y los tipos de tratamientos a realizar sobre él.

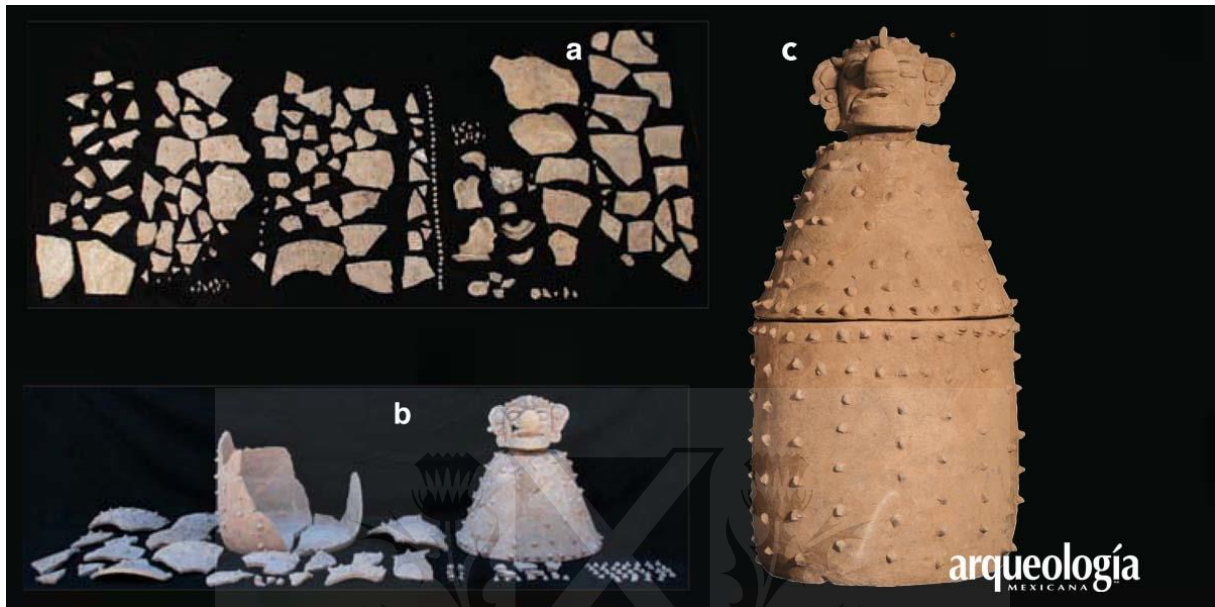


Ilustración 5 ejemplo de restauración. Incensario con cara del dios murciélago. a) Inicio de proceso. b) Mitad del proceso; se ven algunas secciones ya unidas. c) Final del proceso. (Romero et al, 2011)

En definitiva, el rol de un conservador restaurador es, alargarle la vida a los bienes culturales para que estos puedan ser testimonios; devolviéndoles la estabilidad material para que se puedan rescatar todos sus valores (histórico, estético, funcional y tecnológico) convirtiéndolos en un espíritu identitario a ser accedido por generaciones presentes y futuras. Esto, indirectamente se basa en el concepto de *Equidad Intergeneracional* que elabora Throsby cuando explica la importancia de la sostenibilidad para el capital cultural (2001, p.54-56). El punto de esta noción es distribuir, intertemporalmente, los recursos, el bienestar y la utilidad con las generaciones venideras; teniendo en particular consideración el derecho al acceso de recursos y capital cultural. Además, para lograr la sostenibilidad del capital cultural es preciso mencionar el *principio de Precaución*, que en definitiva indica que, si algo corre el riesgo de

destruirse, debe preservarse para el goce de futuras generaciones- esto aplica tanto al patrimonio ambiental como cultural-. Para la última tarea del conservador restaurador, que implica hacer una valoración y estudio adecuado del bien cultural, mediante un código deontológico y un marco ético delineado por instituciones pertinentes, se realiza una propuesta de conservación integral. Para esta labor, se hace uso del *principio precautorio* y de la *Equidad Intergeneracional* de Thorsby; lo que puede acabar siendo un cambio irremediable, debe analizarse con extrema precaución (pensando en el recurso y su existencia para el futuro) (2001, p. 57).

La fascinación, ímpetu y, en el peor de los casos, horror e impotencia son emociones por las que pasa todo conservador restaurador de arte antes de comenzar cada proyecto. Las dos últimas emociones pueden llegar a su punto máximo al ver obras de gran valor cultural en estados críticos; arruinadas, tanto en el sentido de hacerse polvo por el paso del tiempo, como en el sentido de dañarse y volverse una ruina- con suerte- monumental. Estas *cosas* poseídas [por personas y por Estados] que son definidas como ‘bienes’, casi con totalidad en la cual constituyen lo que se sigue llamando Patrimonio, terminan en manos de dueños que pueden hacer de ellas lo que les plazca: usarlas, destruirlas, contemplarlas o pasarlas a otro dueño (Esposito, 2015).

La deontología profesional incorpora principios, obligaciones, reglas y comportamientos éticos que orientan y regulan una actividad profesional. El objetivo es determinar los mínimos practicables para quienes ejerzan una profesión. Un buen conservador restaurador no es aquel que tenga buenas habilidades técnicas, sino aquel que, además de poseerlas, tiene conocimientos actualizados y dominio de la ética implícita en sus tareas. Muchas veces los

profesionales de la conservación se ven guiados, deontológicamente, por las asociaciones a las que pertenecen (por ejemplo, Icon- *Institute of Conservation*-). Si ellas no tienen un documento que especifique el marco ético en el cual apoyarse, se suele recurrir al de organizaciones más grandes o al de organizaciones de profesiones afines que tengan uno propio (como es el caso de ICOM- *International Council of Museums*- o ECCO- *European Confederation of Conservator-restorer's Organisations*). El código deontológico del ICOM fue la primera herramienta que apuntó a homogeneizar los estándares museísticos a nivel global, sugiriendo los mínimos en 1986; que fue el resultado del trabajo analítico de profesionales del sector. Actualmente, se sigue examinando y, en ocasiones, revisando este documento dada su utilidad para mantener en regla y responsabilizar a las instituciones afiliadas.

El rol de los conservadores-restauradores y el intrusismo profesional

Como ya se ha mencionado con anterioridad, preservar la Cultura para futuras generaciones es imperioso para acercar la identidad de una sociedad al presente y poder entender el origen de ella. El rol del conservadore-restaurador es resguardar y mantener la materialidad, esta identidad, junto a su vínculo temporal para que el pasado sea visible para ser comprendido y se encuentre protegido.

Si se piensa que todo el patrimonio cultural, que suele tender a reducirse a escombros en la infinitud, puede ser salvado viviríamos en el pasado y en una ilusión. No obstante, hay piezas fundacionales que son reconocidas como patrimonio regional, nacional o mundial, ya que impactaron a más de una sociedad. El conservador no es quien las identifica, pero si es el responsable de preservarlas. En ocasiones, se discute sobre la relevancia de las obras; pero, si se piensa en su destrucción, la sociedad reconoce su importancia y el aporte que contribuyó a

la comunidad. Un problema grave con el que se encuentra seguido el conservador-restaurador es con el intrusismo profesional.

El intrusismo profesional es ejercer de manera fraudulenta una profesión sin una titulación o sin estar colegiados en las organizaciones reguladoras pertinentes. La conservación, la restauración y la arqueología son profesiones que tanto en España como en Argentina reclaman al Estado la regulación de sus profesiones para evitar el intrusismo de otros perfiles sin las competencias necesarias (Tera Saavedra, 2014, p162-164; Prieto Pedregal, 2014; Asociación Argentina de Conservadores y Restauradores). Lo que realice una persona no profesional sobre el patrimonio cultural impacta directamente en su supervivencia; significa arriesgarse a que la intervención sea irreversible o, peor aún, que se destruya el bien.

Los restauradores profesionales siguen un código deontológico específico que se acerque, o sea igual, al de algunas de las organizaciones nacionales o internacionales de la materia (que son los que mayor consenso tienen). El seguirlo garantiza una metodología en la toma de decisiones básicas, una organización y normas de conducta mínimas, con el fin de proteger a toda la estructura cultural (trabajadores, espacios y objetos, público, etc.). Los estándares de trabajo de un conservador-restaurador que son: la intervención mínima, la reversibilidad y *true nature*⁵ (Caple, 2006). La intervención mínima implica una actitud de moderación racional, tratar de manera acotada la intervención en la obra para poder mantener la autenticidad del bien. Por su parte, la reversibilidad es el principio que se basa en reducir al máximo los daños que

⁵ Traducción propia: “el verdadero carácter, la auténtica índole”

tratamientos y material, que se utilicen para la intervención, puedan causar a un bien, y en caso de causarlo, que sea simple remover ese material. *True nature* recuerda el aspecto ético de la labor; implica mantenerse fiel a la integridad de la obra- esto está relacionado al rigor de respetar la apariencia auténtica y original de la obra, así como la ‘intención del artista’-. Estos tres conceptos que surgieron de las ruinas del pasado, impulsados por el enfoque científico, fueron ignorados en diferentes presentes.

Caso *Ecce Homo* de Borja



Ilustración 6, *Ecce Homo*: Original (izquierda), antes (centro) y luego de la restauración (derecha). (El confidencial, 2017)

Un claro ejemplo de intrusismo profesional, de repercusión mundial, fue la restauración del *Ecce Homo* de Borja, en España, ilustración 6. La persona que realizó dicha restauración convirtió en una caricatura burlesca la imagen original, haciéndole perder su estilo, materialidad - en resumen, lo que Walter Benjamin llama Aura-; causando risas e indignación en televidentes y cibernautas de todo el mundo. Esta imagen fue un quiebre porque mientras había personas que hacían duelo por una obra de arte con valor de culto y valor artístico único e irrepetible, otros festejaban la desvalorización de la obra. Desde una perspectiva benjaminiana, las masas

veían diversión y entretenimiento frente a la foto; mientras los amantes devotos de las obras de arte y religiosas veían la injusticia y mala praxis sobre un bien cultural.

Para los conservadores-restauradores profesionales y, en particular, para la Asociación de Conservadores Restauradores de España (ACRE) fue desconcertante, pero no inaudito. Pues, la asociación se formó en septiembre del 2011 con el objetivo de “exigir la regulación de la profesión. [...] que se establezcan unas competencias claras, definidas y exclusivas de los conservadores restauradores” (ACRE, 2020 a). La organización estaba peleando contra un trabajo donde no se requiere de un título habilitante para ejercer, a fin de defender tanto a la profesión como al patrimonio. Para esta y otras entidades que abogan por la profesionalización de la disciplina, consideran que un profesional “tiene el entrenamiento, el conocimiento, las habilidades, la experiencia y la comprensión para actuar con el objetivo de preservar el patrimonio cultural para el futuro.” (ACRE, 2020 b).

El intrusismo profesional llevó al mural de García Martínez a una explosión espectacular del concepto ranceriano de lo intolerable y de la reproducción técnica benjaminiana; la imagen, deformada de su realidad pasada, se repitió de tal modo en los telediarios que se volvió un *meme*, y hoy es marca registrada de la ciudad de Borja (Ortiz de Zárate, 2017). Aquí, me gustaría citar a Esposito que explica con mucha claridad lo sucedido:

The reduction of the thing to merchandise, to a consumer product, and then from this to waste material, causes an equally divisive effect. Multiplied by a production that is potentially unlimited, the thing loses its singularity, becoming equivalent to countless others. Once it is lined up in an inventory of interchangeable objects, the thing is ready to be replaced by an identical item, and then, when no longer needed, destroyed. Starting from Walter Benjamin on, even thinkers who view

*technological reproducibility as liberating the thing from its traditional aura cannot conceal the effect of loss that this reproducibility causes for whoever possesses it.*⁶ (2015)

Todas las asociaciones de conservación condenaron el atentado al patrimonio cultural; un patrimonio de todos, aunque bajo la tutela del Estado, porque no se tomaron los recaudos necesarios. La injusticia aquí se ve reflejada en que el Estado, que debería ser el último velador del patrimonio cultural, descuidó el proceso de preservación y permitió que sucediera esta pérdida de valor patrimonial. Los medios hicieron evidente, a través de una imagen, que el mural pintado por el maestro español fue reemplazado por una restauración aficionada fallida; donde la obra se vuelve otra cosa, un meme, una bolsa, un *sticker*, un peluche. La obra que, originalmente, existió al servicio de un ritual fue liberada de dicho valor de culto y artístico mediante una intervención *amateur* y una foto. “Ver las colas de gente esperando delante de este Cristo amorfo para hacerse una *selfie* recuerda, salvando las distancias, a las muchedumbres que fotografían la 'Mona Lisa' en París o el 'Guernica' en Madrid.” (Ortiz de Zàrate, 2017). Si bien se puede considerar a esta cita como un comentario elitista, queremos remarcar lo relevante para nosotros: unos turistas quieren guardar un testimonio de que vieron algo de alto valor cultural; mientras que otros lo hacen a modo de chiste. La *cosa* transmutó física y significativamente, hasta se lo reconoce en la internet con otros nombres *Beast Jesus* o *Monkey Christ*.

⁶ Traducción propia: “La reducción de la cosa a mercancía, a producto de consumo masivo, y luego de éste a material de desecho, provoca un efecto igualmente divisorio. Multiplicada por una producción potencialmente ilimitada, la cosa pierde su singularidad, volviéndose equivalente a innumerables otras. Una vez que se alinea en un inventario de objetos intercambiables, la cosa está lista para ser reemplazada por un artículo idéntico y luego, cuando ya no se necesita, se destruye. A partir de Walter Benjamin, incluso los pensadores que conciben la reproductibilidad tecnológica como liberadora de la cosa de su aura tradicional no pueden ocultar el efecto de pérdida que esta reproductibilidad provoca en quien la posee.

Se realizaron denuncias y mociones para que el gobierno y los dueños del mural sean sancionados, pero [y uno importante para muchos] el *Ecce Homo*, no gozaba de un particular régimen de protección; por lo que, retomando lo que mencionó Esposito, el dueño puede hacer lo que desee con su cosa, que lo trate un restaurador profesional o no. Esto se plasmó fuertemente; Ortiz de Zarate (2017) rescata diciendo:

No hay que dejarse engañar por su apariencia cómica porque, aunque sea la chapuza involuntaria de una anciana, ha conseguido retratarnos de forma magistral. Al fin y al cabo, la obra aparentemente “buena” que Cecilia pretendía restaurar estaba olvidada y cayéndose a trozos, mientras que el esperpento que hoy conocemos vive protegido por un cristal para que no lo dañemos al hacernos fotos.

De este suceso, y unido a todos los puntos mencionados en el Marco teórico, se comprende que estos hechos pueden ocurrir; no obstante, si el patrimonio cultural es tratado por profesionales, se pueden evitar este tipo de incidentes. El caso del *Ecce Homo* de Borja es un ejemplo de los problemas que Nimi busca solucionar, ya que facilitaría a las instituciones culturales el acceso a una red de conservadores restauradores altamente cualificados.

Universidad de
San Andrés

Estado de la cuestión

Historia de la conservación restauración

Orígenes

Recuperar la historia de la conservación y la restauración en Argentina demostró ser un desafío, dado que existen muy pocas fuentes que dan cuenta del pasado de la profesión. En 2015, Silvio Goren –conservador-restaurador con 40 años de experiencia y profesor en la materia– presentó una ponencia en Buenos Aires, para el 3° Encuentro Internacional de Conservación Preventiva e Interventiva, donde detalla el recorrido de la conservación en el país. Según detalla Goren, todo comenzó en la región latinoamericana, luego de que la UNESCO creara un plan para la divulgación de la preservación del Patrimonio de la Humanidad ya que, tras la Segunda Guerra Mundial, quedaron los destrozos y solo la memoria de algunos bienes culturales. La organización internacional seleccionó al Doctor Paul Coremans, reconocido por crear el Instituto Internacional de Conservación (ICC), entre otros centros de investigación, a intervenir por ella en las negociaciones para el impulso de dicho plan a nivel global. En 1960, UNESCO le ofreció a la Argentina ser una de las sedes del Centro Latinoamericano de Conservación de Obras de Arte; no obstante, el país rechazó la oferta y se consolidó en México. A partir de esa iniciativa, “se creó un valioso semillero para Latinoamérica, donde se nutrieron muchos profesionales argentinos.” (Goren, 2015).

En 1945 el término conservación no se mencionaba, pero si se utilizaba la palabra “restauración”, que refería, casi con exclusividad, a obras de arte. Recordemos que por esos tiempos ya se encontraba la definición de patrimonio cultural mencionada la Introducción y el Marco teórico. Las instituciones e individuos con intereses en las obras histórico-artísticas

utilizaban a la restauración como solución a los problemas que presentaran los bienes, no solo en Argentina; esto ocurría también en Europa.

La restauración era una *ocupación* destinada fundamentalmente a lo estético y –salvo honrosas excepciones- era llevada a cabo por artistas plásticos o artesanos “ingeniosos” que maquillaban las problemáticas, sin el conocimiento indispensable para evaluar la *necesidad y límites de una intervención*, así como las consecuencias posteriores de los tratamientos *inventados* y los materiales arbitrarios empleados, de los que se desconocía la acción que en el futuro ejercerían sobre la materia de las obras. (Goren, 2015)

La ciencia, posteriormente, logró resolver obscurantismos de esta época donde la voluntad y el ingenio eran las guías principales para tratar una obra; el análisis científico de las materialidades para poner en uso los materiales intervinientes más propicios para el caso, todavía no era de amplio conocimiento ni difusión. No obstante, en estos tiempos, se produjeron en Europa muchos documentos al respecto, pudiendo recrear en el exterior lo que fue la historia de la restauración. Sin embargo, la comunicación con el extranjero era escasa y los informes profesionales, de muy difícil acceso.

Surgimiento en Argentina

En Argentina, en el año 1945 aparece el primer texto, que será utilizado durante muchos años como el compendio de la profesión: *Conservación y Restauración de Antigüedades y Objetos de Arte* de Jorge Saavedra Méndez. En él se incluyen fórmulas de la *métiere*, casos de restauración y consejos para la conservación; “pero por[,] sobre todo, la advertencia de que el lector debe limitar su intervención acorde a su propia experiencia en el restauro.” (Goren, 2015). Esta advertencia, resulta interesante –particularmente por la época en la que se redactó– porque los conocimientos de la profesión venían de boca en boca o de algún restaurador que era maestro y se aprendía haciendo. La mayoría que se dedicaba a esta actividad no estaban dispuestos a tener estudiantes; según Ernesto Goren, muy posiblemente, era porque comprendían que

estaban lejos de sus fuentes y que la mayoría eran extranjeros y, por ende, utilizaban técnicas que no estaban a la vanguardia.

En este contexto, surge la figura de Juan Corradini, que fue “una de las personas que más aportó a la formación de restauradores en el país.” (Goren, 2015). El maestro solía mantener sus conocimientos actualizados ya que asistía a congresos internacionales y estaba asociado al ICC. A partir de 1971, él mismo creó sus *Cuadernos de apuntes* como material para las clases que dictó hasta 1983 (año en el que falleció). Estos textos, a diferencia de los anteriores, fueron difundidos por toda Latinoamérica; según el propio Goren, poseían “un desarrollo técnico preciso, fundamentado en cada fase de las operaciones de intervención, con imágenes didácticas y con el sólido respaldo de la Física y la Química, materias que necesariamente incorporaba a sus enseñanzas; y donde estaban también presentes los conceptos de la *Conservación*.” (2015).

Por los años 70, vuelve a la Argentina Domingo Tellechea, otro profesor y divulgador de la conservación-restauración. Entre muchas de las experiencias laborales que tuvo se rescata su paso como profesor del Instituto Argentino de Museología porque, desde allí, no solo trabajó para sus estudiantes, sino que creó cursos de restauración para poder difundir la profesión a otros. Luego de unos años, lanza una carrera privada en su Instituto Técnico de Restauo y, en 1981–luego de años acumulando material–, edita la *Enciclopedia de la Conservación Restauración*: un “extenso texto con la mención y aplicación de muy variados materiales del restauo (tradicionales y “de punta” en su momento), técnicas de aplicación, etc. Este es un verdadero *vademécum* que mucho ha servido para las consultas profesionales.” (Goren, 2015). Pasaron una gran cantidad de profesionales, muchos renombrados, por las instituciones académicas de estos dos maestros, que hoy en día siguen ejerciendo la profesión e incluso la

docencia. Los cursos permitieron la conexión entre grupos de restauradores, hasta el momento dispersos; y en 1974 crearon el Centro Argentino del Restaurador (CAR), entidad con personería jurídica que se mantuvo 10 años activa donde se divulgaba y mejoraba la actividad profesional. El CAR editó su propia revista, con 8 publicaciones, e incentivó, en 1980, a profesionales nacionales a asistir a la Conferencia General de ICOM que se celebraba en México. La asistencia demostró ser fructífera, ya que se asociaron al ICOM y al ICC, y proporcionó una red de contactos que les permitieron disponer de material para difundir con “informaciones referentes a la Conservación Preventiva, temática verdaderamente escasa en nuestro país, absolutamente necesaria para incorporar a la actividad.” (Goren, 2015). A partir de este momento, se realizaron planes para asistir a todas las conferencias y congresos posibles. En 1986 se realizó la Conferencia General de ICOM en el país, gracias a la presidenta de ICOM Argentina. Para ese entonces, ya existía el Comité de Conservación, en el que conservadores y restauradores podían reunirse para tratar temas específicos. Goren (2015) comenta sobre el evento

Considero difícil que nuestro país pueda reeditar algo semejante. Fue uno de los congresos mejor organizados a los que me tocó asistir, con cerca de 1.200 participantes (provenientes de todo el mundo) [...] Tuvimos allí la oportunidad de encontrarnos (en nuestro propio suelo) con los más destacados Conservadores, Restauradores, científicos y otros profesionales dedicados a la Conservación.

Evolución y profesionalización en Argentina

En 1975 se creó la Fundación Antorchas, organismo al que se le debe, en buena medida, la evolución de la conservación-restauración en el país. La organización tenía como misión el cuidado del patrimonio cultural; mediante concursos, becas y subsidios para estudios e investigaciones sobre el patrimonio cultural de la comunidad se logró profundizar y ampliar la formación de profesionales en la *métier* (Goren, 2015). En 1987, se creó el Taller-Fundación

Tarea. La idea del proyecto fue desarrollada por Héctor Schenone, Adolfo Ribera y Basilio Uribe dada la “degradación y desaparición del arte tradicional argentino, junto al evidente atraso metodológico y la ausencia de políticas oficiales de conservación” (UNSAM, nd). Para realizarlo, se contactaron con los directores de la Fundación Antorchas y de la Academia Nacional de Bellas Artes, quienes decidieron invertir en las instalaciones, materia edilicia y equipamientos de última generación. El Taller-Fundación Tarea tenía como objetivo crear “un programa de restauración e investigación del arte colonial, de características inéditas en el país” (UNSAM, nd); una misión que lograron gracias a la contribución de la fundación y la academia.

En principio, este taller- fundación se dedicó a la restauración del arte colonial en las iglesias y pequeños museos del norte de nuestro país; no obstante, en sus 10 años activos, acabó destacándose como taller de restauro con notorios profesionales a cargo, que promovió la restauración del arte colonial, particularmente en las Américas. Schenone y Uribe desarrollaron un programa científico que implicó la incorporación de la Dra. en Química Alicia Seldes para la investigación del material pictórico y los pigmentos. Este programa produjo una profunda transformación en los métodos y criterios de trabajo hasta entonces conocidos en la Argentina (UNSAM, nd), aplicando sistemática y metodológicamente la física y química a la conservación de bienes patrimoniales, así como estándares profesionales y éticos (Criterio, 2014). Fundación Tarea también contó con la colaboración y asociación con instituciones y profesionales extranjeros de la Conservación (ej. El Instituto Smithsonian; el ICON e ICOMOS). Como se alcanzó el objetivo propuesto de la fundación en un periodo de 10 años, de 1997 al 2004 la fundación cerró sus puertas. Ese mismo año, Fundación Antorchas llevó a cabo un concurso para entregar por 3 años las instalaciones y el edificio del taller. La Universidad Nacional de San Martín presentó un proyecto con propuesta de “expansión del programa original

articulándolo con un alto perfil universitario orientado tanto a la investigación como a la formación de recursos humanos.” (UNSAM, nd). El actual Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural de la Universidad de San Martín “TAREA” es el descendiente directo de aquel proyecto inicial de Schenone. La forma de colaboración interdisciplinar entre historiadores de arte, químicos y conservadores-restauradores nacionales e internacionales conformó un modelo de trabajo que se sigue utilizando en diferentes instituciones hasta hoy en día a fin de resolver problemas específicos del patrimonio cultural argentino.

En 1984, surgió la primera iniciativa oficial para la enseñanza de la restauración bajo el nombre Proyecto Restauración de Obras de Arte (ROA), que buscaba diferenciarse de talleres libres de corta duración para traer un profundo programa en el que se consoliden los conocimientos de los estudiantes. Luego de 12 años, y aprovechando la creación del Instituto Universitario Nacional del Arte, las docentes Viviana Domínguez y Estela Court presentaron un proyecto de carrera de grado. El Proyecto ROA finalizó en 1999, pero parte del programa se incluyó en un área que en el 2000 se convirtió en la Licenciatura para la Conservación y Restauración de los Bienes Culturales. La primera carrera en argentina requiere 4 años de estudios y cuenta con varias especialidades; también, provee una tecnicatura intermedia en Conservación y Restauración. Tres años más tarde, la universidad privada, Museo Social Argentino incorporó la Licenciatura en Conservación y Restauración de Bienes Culturales. Esta carrera también posee la tecnicatura intermedia en Conservación de Obra de Arte.

Si bien hoy en día Argentina no se encuentra aislada, como en parte del siglo pasado, de las últimas investigaciones y actualizaciones de la profesión y, en ocasiones, forma parte de ellas, se tornó más difícil la participación en conferencias y simposios dada la situación

socioeconómica del país; sin embargo, tanto el material educativo como el contacto con otros profesionales y la circulación de contenidos está al alcance de la mano, gracias a Internet. La participación en foros y reuniones virtuales hace que la comunicación entre los profesionales de la conservación y restauración sea fluida; el acceso a las revistas pertinentes también permite que los conocimientos y tratamientos se mantengan actualizados. Por otra parte, hay numerosas entidades académicas con carreras de grado y posgrado en la argentina (UNA, UMSA, UNTF o UNSaM) y una gran cantidad de organismos que reúnen a profesionales bajo grupos de difusión, visibilización, interdisciplinarios, entre muchas otras clasificaciones (como por ejemplo ICOM, Icomos, Apoyo, ICCROM, AsACoR, Cicop Argentina, ICC, etc).

Análisis de proyectos comparativos

En esta sección se analizarán las propuestas y los modelos de negocio de Workana, del grupo holandés TMC y Plowden & Smith que encontramos inspiradoras para el montaje de NIMI.

Workana

Workana es una plataforma digital latinoamericana para trabajos que requieran de *freelancers*. Fue creada en el 2012 y, según su página web, tomó como misión “Transformar el mundo del trabajo brindándote autonomía, desarrollo e igualdad de oportunidades donde quiera que estés.” (2021). Ellos abogan por un entorno de confianza y buenas prácticas; para ello se basan en un sistema de ranking de *freelancers* y clientes (generalmente empresas).

El sistema que ofrecen es que los proyectos son propuestos por los clientes y los *freelancers*, suscritos a Workana, pueden postularse a los que les interesen- escribiendo una propuesta integral con el costo de realización, lo que él conlleva y por qué deberían seleccionarlo-. Esto

le permite al cliente seleccionar al trabajador que sea más propicio para la propuesta, considerando el precio, la calidad necesaria, el ranking y el historial del postulante.

Una vez que se acepta al trabajador, el cliente realizará un depósito de garantía ⁷ y la plataforma te comunicará que puedes comenzar a trabajar. Una vez que se entrega el trabajo, el cliente envía el pago a tu cuenta en Workana, y les toca ranquearse mutuamente. Cuanto mejor calificado estés, puedes enviar más propuestas semanales. Workana paga a los *freelancers* una vez al mes; pero, quienes se asocien, pueden solicitar desde dos pagos al mes, hasta retiros ilimitados – dependiendo del plan –. En el caso que exista algún desacuerdo entre el cliente y el *freelancer*, el proyecto será mediado por la empresa. Si no se llega a un acuerdo, la plataforma será quien decida la proporción de fondos a liberar, de acuerdo con las comunicaciones y entregas realizadas entre las partes.

El modelo de negocio de esta empresa se basa en generar ingresos mediante la comisión al momento de cerrar una contratación. En la sección *¿Qué es Workana?* especifican que “Se trata de una comisión escalonada que inicia con el 20%, pero que va disminuyendo hasta el 5% a medida que vas facturando más dinero con el mismo cliente, de tal forma que mientras más proyectos trabajen juntos, menores comisiones pagarán.” (2021). Además, la plataforma ofrece 3 tipos de Planes de Beneficios para los trabajadores, además del plan gratuito uno se puede suscribir al Plan Plus (4.99 usd), Plan Profesional (16.90 usd) y el Plan Premium (24.90 usd). Estos planes varían en: la cantidad de contactos semanales a los cuales puedes acceder, la

⁷ Este pago, que es el total del trabajo, lo retiene el sistema y uno será el encargado de liberarlo al freelancer solo cuando el profesional haya entregado el trabajo acordado.

frecuencia de los retiros, la cantidad de certificaciones que puedes realizar mediante Workana; así como destacar contactos y acceder primero a los últimos proyectos publicados. Estos planes se pueden pagar de forma mensual o trimestral, ya sea, usando el saldo workana o realizando un pago. Hoy en día, la plataforma asegura que tiene casi 2 millones de trabajadores registrados y que, por día, se publican más de 1000 oportunidades laborales.

Workana entiende que

El trabajo independiente está creciendo en torno al 180% anual en nuestro continente. De hecho, casi un cuarto de los trabajadores en América Latina aspiran a convertirse en *freelancers* de tiempo completo. El 92% de las empresas está de acuerdo con que contratar *freelancers* es una buena estrategia de crecimiento, y se prevé que dentro de cinco años el 45% de los perfiles laborales serán de tipo remoto. (2021)

También comprenden que las empresas buscan contrataciones más versátiles, rápidas, y económicas.

Para NIMI, el modelo de Workana tiene tres puntos que se diferencian de la propuesta propia. Primero, que su fuerte es proveer trabajadores monotributistas. Si bien la práctica de la conservación-restauración tiende a esta modalidad de empleo, nos interesa reorientar a los profesionales a una modalidad de trabajo más estable, como es ser asalariado. En segundo lugar, el sistema de garantía que propone Workana no resulta adecuado para el contexto actual del país, teniendo en cuenta la situación inflacionaria y potencial devaluación del valor del dinero en períodos mayores a un mes. Sin embargo, nos resulta interesante la dinámica que se da entre los clientes y los *freelancers* para concretar un contrato, así como los beneficios que brinda el sistema de *ranking* mutuo. Un aspecto que sí tomaremos para nuestro modelo de negocio es el

sistema de comisiones escalonadas basado en la cantidad de trabajos que realicen un mismo equipo de cliente-*freelancer*, lo que sí cambiaremos es que ambas partes cubran el costo de la comisión y no impacte solo a una. Asimismo, creemos que la metodología de resolución de conflictos que implementa Workana podría funcionar de manera favorable en Nimi; por lo cual, se la tomará como una buena práctica a replicar.

TMC

El grupo TMC nos aporta un modelo, que desarrollaron, denominado *Employerneurship*. Esta consultora de los Países Bajos, creada en el año 2000, se especializa en alta tecnología y sus trabajadores son *Employeneurs* que brindan servicios a clientes de todo el mundo. El CEO Thijs Manders le comentó a Corporate Rebels que su objetivo es “*To offer my engineers a permanent contract and a share in my company's profits. To invest in their personal and professional development. To build a relationship with clients we send them to.*”⁸ (de Morree, 2021). TMC cuenta con más de 1000 empleados de 40 nacionalidades diferentes para tratar casos de desarrollo e investigación en casi 20 campos de la ingeniería tecnológica (desde nanotecnología a ingeniería civil). El talento de la compañía trabaja dentro de células basadas en cada uno de estos campos. Su particular modelo organizativo está inspirado en la *Cell Philosophy* de Eckart Wintzen.

El libro *Eckart's Notes* detalla que el concepto se basa en que una compañía esté dividida en muchas unidades (células) pequeñas (menos de 50 empleados) e independientes. Si bien estos grupos tienen la libertad de operar el negocio como gusten, tienen que adherirse a los estándares

⁸ traducción propia: “Ofrecer a mis ingenieros un contrato indefinido y una participación en los beneficios de mi empresa. Invertir en su desarrollo personal y profesional. Para construir una relación con los clientes a donde los enviamos”

de la organización. Para ello, cada célula tiene a una persona como responsable máximo; pero, cuando esa célula llega al número máximo de empleados, se divide en dos. Los líderes de los grupos forman el grupo gerencial, que seleccionará a la persona más idónea, de la unidad original, y la hará gerente de la nueva célula. En esta estructura organizacional, los líderes son siempre buscados de manera interna para que tengan un amplio conocimiento de organización y se mantenga la cultura. La base de este modelo es que el motor, del entusiasmo y la calidad, funciona gracias al trabajo con personas que uno ya conoce y que se tenga un alto grado de responsabilidad sobre las operaciones de la unidad; esto brinda dinamismo y *engagement* con la compañía (Wintzen & Pabon, 2007). No obstante, el negocio general, como la parte administrativa, de *branding* y relaciones públicas se controlan desde la oficina central. Es decir, las células deben ser reconocibles como una organización, mientras son controladas como una unidad. En TMC, este modelo fue adaptado a células de 50 a 70 *employeneurs*, con un director de célula, varios *business managers* que buscan los proyectos para los trabajadores emprendedores de su unidad y uno, o más, gerentes de oficina que proveen soporte (de Morree, 2021).



De este marco surge el modelo de *Employerneurship* que fue inventado por TMC. Brinda a los empleados de la compañía la oportunidad de pensar y actuar como empresarios emprendedores mientras disfrutan de la seguridad de un empleo. Su propio modelo, que contiene la adaptación anteriormente mencionada, demostró ser fuerte y flexible: resiliente a las crisis (la burbuja *dotcom*, crisis financiera, la pandemia) (de Morree, 2021). Esto se debe a que esta estructura organizacional se basa en cinco principios: una relación laboral duradera, reparto de beneficios individuales, segmentos de negocios, *youiversity/YOURney* y el *entrepreneurial lab* (espacio donde los expertos pueden cooperar saliéndose de su campo de especialización). TMC

condensa al concepto, en su página web, como “Employeneurship consiste en pensar y actuar como una persona emprendedora con estabilidad laboral. Pero, sobre todo, es una garantía del desarrollo continuo y la oportunidad de ser realmente responsable de su trayectoria profesional.” (s/d).

La organización ve a la relación laboral con su cliente y *employeneurs* como el eje central del modelo. Por todo lo anterior, al cliente se le ofrece compromiso y especialistas técnicos calificados para proyectos puntuales, que luego, pueden tornarse una relación recurrente y duradera. A sus *employeneurs*, les ofrecen continuidad laboral e ingresos estables, mediante un contrato a largo plazo. Ese empleado de TMC podrá trabajar para grandes y pequeñas empresas de tecnología, llevando la innovación y aplicando sus conocimientos a diversos proyectos, pudiendo desarrollar su carrera profesional.

Los contratos entre la compañía holandesa y sus *employeneurs* son redactados de acorde a cada persona y sus preferencias. Los beneficios individuales que brindan son: un salario base competitivo, primas de acorde a los resultados individuales, un shop de beneficios y un modelo financiero transparente. Como en la empresa se valora la iniciativa y el pensamiento innovador, TMC negocia la tarifa horaria de sus empleados para cada proyecto que se realiza en las compañías de sus clientes. La organización se basa en la transparencia para que las dos partes comprendan los costos y beneficios de cada uno y “[E]n función del salario base y los otros costes relacionados con su contratación y el proyecto específico, calculamos su margen individual por proyecto.” (s/d). Al ser el intermediario entre empresa y empleado para un proyecto en particular, TMC se centra en buscar formas de aumentar los ingresos de las dos partes mediante soluciones inteligentes en proyectos desafiantes. Así logrando una situación

win-win. La transparencia surge de que, al final de cada mes, los *employeneurs* reciben un resumen personal de su participación en las ganancias: especifica los honorarios cobrados al cliente, las horas trabajadas, el salario fijo, los costos personales (ejemplo: uso de un auto alquilado) y la ganancia generada. El empleado emprendedor recibe un porcentaje acordado de la ganancia; esta participación varía de acuerdo a: “*performance, seniority and the amount of entrepreneurial risk an employeneur wants to take. It increases over time. Where an employeneur might start at 10%, this share can rise as high as 50%⁹.*” (de Morree, 2021). Por otra parte, la compañía busca desarrollar las habilidades personales y profesionales de sus empleados emprendedores; por eso ofrece sesiones de formación y programas para la trayectoria profesional que cada uno desee seguir.

El sistema de *employeneruship* funciona para la organización por el enfoque y la especialización en el campo que eligieron, la tecnología. Con un segmento de negocio de tamaño reducido que necesita innovación, fiabilidad y flexibilidad a la vez, la compañía provee una red de conocimiento que busca solucionar problemas. Las relaciones que se generan en las células del segmento permiten permanecer en contacto con compañeros de TMC (que tienen antecedentes profesionales y un marco de trabajo similar al de uno) y de las empresas en las que se insertan los *employeneurs*; creando comunidades en sinergia y desarrollando en conjunto el campo de la tecnología. Además, la organización mantiene reuniones trimestrales, almuerzos

⁹ Traducción propia: “el desempeño, la antigüedad y la cantidad de riesgo empresarial que un employeneur quiera asumir. Aumenta con el tiempo. Donde un employeneur puede comenzar en el 10%, esta participación puede aumentar hasta el 50%”

informales y charlas con sus trabajadores emprendedores para compartir ideas, pensamientos y oportunidades.

Para NIMI, el modelo de *Employeneurship* nos muestra que, teniendo en cuenta las diferencias del sector y el posicionamiento del sector tecnológico hoy, es posible trabajar con dinámicas emprendedoras para el proyecto de un cliente, pero teniendo un salario provisto por una compañía intermediaria. También, nos muestra que el foco en un segmento de negocio pequeño, pero que requiere de un conocimiento específico, puede ser un distintivo que se puede potenciar mediante la sinergia entre las dos partes del negocio. Si bien este modelo de negocio pareciera ser costoso (para TMC) y que se beneficia de ser una organización con estructura mediana o grande, creemos que nos ayudaría a cumplir nuestro objetivo de brindar trabajo asalariado a conservadores-restauradores, que generalmente tienden al monotributo, y proteger al patrimonio cultural, sin importar el período de duración de un proyecto. Replicando este modelo organizativo, brindaríamos flexibilidad a las instituciones y personas que necesitan de los servicios de un profesional, mientras a nuestros “*employeneurs*”, les estaríamos proveyendo estabilidad y proyectos para continuar desarrollándose. Uno de los pilares de NIMI, entonces, es la relación de mediación entre clientes y empleados. Nos interesa potenciar la red de conservación y restauración, buscando relaciones duraderas y variadas, porque creemos que sería posible hacerla crecer y poder resolver problemas específicos del campo. Adicionalmente, el reparto de beneficios de manera transparente representa una buena práctica que queremos utilizar con nuestros empleados.

Plowden & Smith

Plowden & Smith es la empresa líder, en el Reino Unido, que se especializa en la conservación y restauración de una variedad de objetos y obras de arte, incluyendo muebles, pinturas, cerámica, metal, vidrio y textiles. La compañía ha adquirido una gran reputación desde su fundación en 1966 y ha desarrollado un modelo de negocio exitoso basado en la provisión de servicios de alta calidad a museos, galerías, coleccionistas privados y aseguradoras.

El modelo de negocio de Plowden & Smith gira en torno a la provisión de servicios especializados en la restauración y conservación de bienes culturales. La compañía genera ingresos al cobrar por estos servicios, que se determinan luego de una evaluación detallada del trabajo requerido en cada pieza. Adicionalmente, la empresa ofrece servicios de asesoramiento, incluyendo análisis de condiciones (a partir de £250), informes de daños, valoraciones y gestión de colecciones (Plowden & Smith, nd).

La diferenciación de Plowden & Smith se encuentra en su excepcional equipo de 25 conservadores y restauradores, cada uno de los cuales es un especialista en su campo. Con una gama de disciplinas de conservación bajo un mismo techo, Plowden & Smith es capaz de abordar una amplia variedad de proyectos, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado. Además, la empresa se distingue por su compromiso con la educación y la formación, ofreciendo pasantías y programas de formación para los futuros conservadores y restauradores. También, hacen un fuerte énfasis en políticas internas de Desarrollo profesional continuo y

crearon un fondo para incentivar y financiar a que los conservadores de su pool asistan a cursos de capacitación o que puedan presentarse en conferencias. Esta compañía comprende que no solo el programa mejora la contribución que de los profesionales a la empresa; sino que posteriormente, también, pueden transmitir el conocimiento a la comunidad más amplia de museos y patrimonio en simposios u otras modalidades. Una última ayuda, no menos interesante, que brinda la organización para el desarrollo de la comunidad de conservación y restauración es su programa de becas de viajes a las cuales puede aplicar cualquier estudiante o profesional con el fin de acudir a eventos relevantes de la *métiere*.

Un aspecto que no se suele encontrar a menudo, particularmente en organizaciones chicas, y que Plowden & Smith destaca es responsabilidad social empresarial (RSE) donde buscan el triple impacto (económico, social y ambiental), buscando generar un impacto positivo. Se enfocan en áreas clave de impacto como: clientes, empleados, comunidad, proveedores y medio ambiente. Para todos sus empleados, se destaca su compromiso en proveer, como mínimo, el salario vital de Londres y el estímulo para la formación continua, habiendo invertido £34,000 en cursos que abarcan desde la creación de un plan de marketing y seguridad e higiene a el uso de plásticos en colecciones (Plowden & Smith, nd). En el impacto para la comunidad se encuentra la beca de viajes, los programas de pasantías y que sus empleados participen en programas de formación académica (ya sea en universidades y centros terciarios). Respecto al medio ambiente y la sustentabilidad, Plowden & Smith tiene un servicio gratuito de recolección y entrega de objetos dentro de Londres que, si bien usa vehículos neutros de emisiones, redujeron la cantidad de viajes a una vez a la semana. Además, priorizan la compra de materia prima local (papel, vidrio, metal); reutilizar los materiales que sea posible; siempre que sea posible, elegir productos químicos y tecnologías que no sean nocivos ni contaminantes y que el

papel sea de empresas que cuentan con la certificación ISO 14001 y puedan demostrar un compromiso para operar de manera sostenible. Hablando de sus proveedores, la compañía reconoce que la cadena de suministro es fundamental para su compromiso contra la esclavitud moderna; si bien ellas, en su materia pequeños negocios, no tienen obligación de publicar como combaten la esclavitud moderna, Plowden & Smith realizó un control sobre todos sus proveedores para verificar sus procesos de selección de la fuerza laboral.

Otro elemento distintivo es su compromiso con el uso de tecnología y técnicas innovadoras en la conservación y restauración. La utilización de tecnología avanzada permite a la empresa llevar a cabo investigaciones y análisis detallados, asegurando que las técnicas de restauración utilizadas sean las más adecuadas para cada objeto u obra de arte. Emplean técnicas como la microscopía electrónica, fluorescencia de rayos X (XRF) y Espectroscopía infrarroja por transformada de Fourier (FTIR) que les permite realizar una restauración más precisa y respetuosa con la intención original del artista. Sus prácticas de restauración están informadas por los últimos avances en investigación científica, guiadas por la teoría ética contemporánea y respaldadas por estándares de mejores prácticas reconocidos internacionalmente (Plowden-Smith, nd). La gerencia se reúne semanal y mensualmente para discutir y recibir Feedback en temas como larga horaria laboral, planes de sustentabilidad y dirección de proyectos.

Plowden & Smith se enfrenta a desafíos significativos, en particular la naturaleza altamente competitiva del mercado de la conservación y la restauración, así como la dependencia de la financiación pública. Sin embargo, la empresa ha demostrado ser capaz de adaptarse y prosperar a pesar de estos desafíos, manteniendo su reputación de excelencia y su posición como líder en el campo mediante el perfeccionamiento activo.

De esta empresa nos interesa su gran dominio de disciplinas, para que Nimi pueda tomar todo tipo de proyectos a medida que crezca. Creemos que esta modalidad integral será una ventaja competitiva contra las opciones que se encuentran hoy en día en el país. Además, admiramos y trasladaremos a nuestra compañía el nivel de excelencia que muestran los trabajos realizados por Plowden & Smith; que las prácticas de conservación y restauración se vean informadas por la investigación científica, la teórica ética y los más altos estándares de calidad. También, nos interesa la perspectiva de RSE que interpela las políticas de la organización. Si bien sus acciones respecto al medio ambiente y la sustentabilidad de los materiales con los que trabajan nos parecen determinante para el futuro, pensamos que dado el contexto económico y regulatorio actual relacionados con la importación y acceso a materia prima, estas políticas pueden limitar la capacidad de Nimi para adquirir los insumos necesarios. No obstante, nos interesa, el grado de comunicación entre *management* y empleados (con sus reuniones) y, particularmente, que el salario mínimo de la compañía cubra el alquiler, transporte y comida de sus empleados y los estímulos a la formación continua; este es otro aspecto que queremos que nuestra empresa tome del modelo de Plowden & Smith.

Análisis de mercado del patrimonio y del arte

Ya desde hace años se considera a la Industria Cultural y Creativa como un *driver* de crecimiento económico y de trabajo. En Europa, desde principios de los 2000, se realizan informes y estudios sobre esta industria que abordan a organizaciones, instituciones y empresas, y que incluyen tanto a las artes, como a las bibliotecas, la publicidad y *softwares*. Frente a una industria tan variada, uno se puede preguntarse: ¿dónde se encuentra el patrimonio cultural?

Basándonos en David Throsby, las industrias creativas requieren de un aporte creativo, que ese mismo elemento es el que valoran los clientes. La industria cultural también requiere de un obvio contenido cultural, generalmente entendidos como significado simbólico o la transmisión de un mensaje. Sin embargo, esta industria también requiere de creatividad para evitar que sean re-productivos (Throsby, 2001 p.19-43). Es por esto que las industrias creativas son más amplias que las culturales, y se suelen agrupar por industrias de empresas culturales similares. La categorización no se basa en la creatividad, *per se*, sino en el grado de contenido cultural que está presente en el servicio o producto (Throsby, p.110-136). Es así que encontramos los conglomerados: Artes: artes visuales, literatura, fotografía, cine, música y artes escénicas; Diseño: arquitectura, diseño, moda y artesanías; Medios: radio, publicaciones y televisión; informática: videojuegos, softwares y empresas de internet; y, finalmente, Patrimonio: mercado del arte y antigüedades, bibliotecas, museos y otros servicios patrimoniales.

Normalmente si se piensa a los ciclos productivos de una industria, o a la cadena de valor agregado, estos cubren los procesos de: creación, producción, fabricación/reproducción y distribución. Para la industria patrimonial que trabaja el contenido cultural, esta se ubica en el principio y final del proceso creativo (es decir, en la creación -uno se inspira en un museo viendo una obra u objeto- o en la distribución -artes visuales son presentadas en una galería-). Puede haber proyectos conjuntos a empresas creativas que abarquen el total del ciclo productivo, pero no nos focalizaremos en estos. La industria patrimonial no tiene como objetivo principal crear [industria], sino promover el conocimiento cultural, el aprendizaje y la inspiración creativa (Throsby, 2001 p.74-92).

El patrimonio cultural de un Estado es muy diverso; puede haber desde pinturas, dibujos, esculturas hasta mobiliarios históricos, especímenes biológicos o bienes arqueológicos, entre muchos otros. Estos elementos pueden tratarse de bienes tangibles como intangibles que, como dice Mario Félix Naranjo (Coordinador de Recuperación y Conservación del Patrimonio Cultural para el Ministerio de Economía) “son testimonios que hacen a la memoria” (El Auditor.info, 2022). Como hemos estado discutiendo, estos testimonios no pertenecen al Estado; más bien, el Estado actúa como un tutor temporal de estas obras que pertenecen a los 45 millones de argentinos. Naranjo, en entrevista con El Auditor.info, declaró “Tenemos como lema que para cuidar el patrimonio cultural hay una necesidad básica que es el sentido común: no se puede cuidar lo que no se conoce” (El Auditor.info, 2022). Este punto será clave para comprender el mercado de patrimonio cultural-histórico de la Argentina y por qué es desafiante cuantificarlo.



Mercado del arte global



Ilustración 7, gráfico con valores de venta del mercado del arte mundial, 2007-2022

Antes de profundizar en el mercado argentino, es útil contextualizar con el escenario global. Según el informe de *Arts Economics, The Art Market 2023*, se estimó que el mercado de arte, que incluye arte y antigüedades, tenía un valor de 67.800 millones de dólares en 2022, una cifra casi 2.000 millones de dólares mayor que la de 2021. El reporte, publicado por Art Basel & UBS, en 2023 reveló que los tres mercados con mayor participación son los de Estados Unidos (45%), Reino Unido (18%) y China (17%), que en conjunto representan el 80% del mercado global. Los mercados más influyentes en América Latina son Brasil y México, en mercados como Brasil las ventas regionales dentro de América del Sur representaron el 81% de las ventas por valor; además, se señalaron 15 ferias de arte en esta región. América del Sur representó el 4% de las respuestas utilizadas para el informe de 2023. Por su parte, reconocieron que 377 ferias se llevarán a cabo en 2023 y se estimaron que las ventas directas mediante *marchands*

fueron de 37.200 millones de dólares en 2022, con tarifas que varían ampliamente según la región y los segmentos de valor. Las ventas por subastas, por su parte, representaron 26.800 millones de dólares en ventas (McAndrew, 2023).

Los puntos más destacados de este informe incluyen el crecimiento del *e-commerce* de arte y antigüedades, que representan el 16% del valor del mercado 2022; la compra de obras de arte por parte de coleccionistas de alto patrimonio neto (HNW) a través de galerías (69%); y el hecho de que el 95% de estos coleccionistas confirmaron haber comprado piezas sin haberlas visto en persona. En América del Sur, los *marchands* informaron un crecimiento del 4%, con ventas relativamente estancadas, especialmente en el principal mercado, Brasil, pero con la mayor participación en la expansión de empleo (51%) (McAndrew, 2023). Se estima que el mercado del arte emplea 2.900.000 de personas que se compone de 305.250 negocios (McAndrew, 2021).

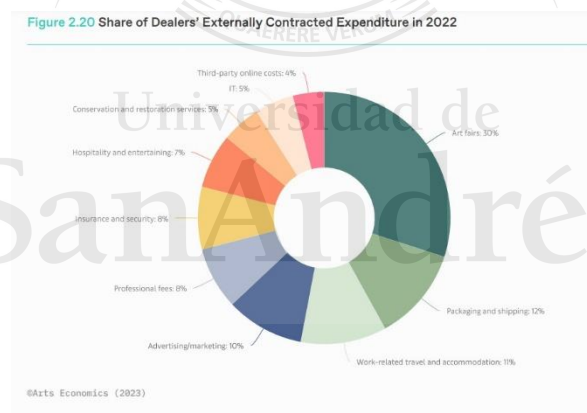


Ilustración 8, gráfico con porcentaje del gasto del comercio mundial de arte en servicios auxiliares en 2020 (McAndrew, 2023)

Como mencionamos anteriormente, el mercado de bienes culturales está respaldado por otras industrias, como la de patrimonio cultural. El mercado del arte [y de las antigüedades] impulsa la economía a través de sus gastos en una variedad de bienes y servicios auxiliares (o complementarios); muchos de los cuales son sectores altamente especializadas o de nicho que sostienen las actividades del mercado, como los seguros de arte o la conservación-restauración

(McAndrew, 2021). Las ilustraciones 8 y 9 muestran la proporción de servicios utilizados por el mercado y el dinero invertido en estos gastos, respectivamente, comparando los años 2019 y 2020. Esta información es de suma importancia para comprender el rol de la conservación-restauración en el mercado patrimonial y los montos que se destinan a esta labor. La conservación o restauración de bienes representó el 5% de los gastos totales en el 2022, un incremento respecto al 4% del 2020, que equivalió a 668 millones de dólares (McAndrew, 2023).

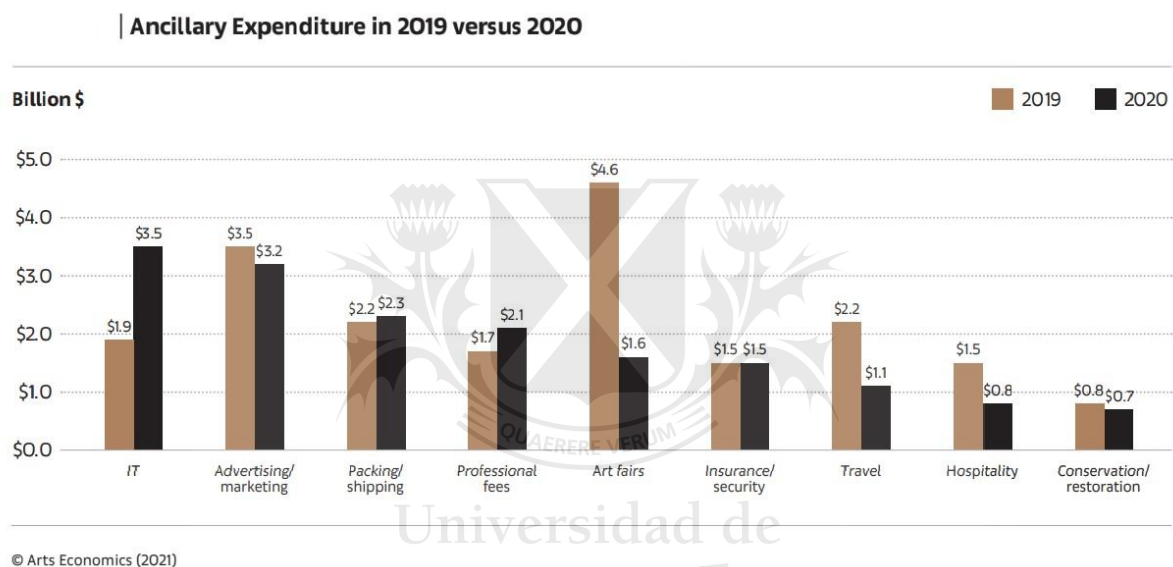


Ilustración 9, gráfico con gastos auxiliares en 2019 versus 2020 (McAndrew, 2021)

Mercado del arte en Argentina

En Argentina, es desafiante determinar con exactitud, y fehacientemente, el tamaño y la penetración del mercado del arte y del patrimonio. Este hermetismo se debe, en parte, a que cada vez más se está utilizando al patrimonio cultural mueble como método de inversión. Como señala Orly Benzacar, “en general, los datos económicos del mercado del arte global se guardan bajo llave y con suma confidencialidad [...] En el país, sucede lo mismo” (Lesky, 2018). Si bien es complicado estimar el mercado de arte (que de por sí incluye a las artes decorativas), es aún más difícil desagregarlo para obtener el mercado del patrimonio mueble y el patrimonio.

Por esta razón, la proyección que se hará sobre el potencial mercado que podría alcanzar Nimi se basará en las cifras estimadas del mercado del arte.

En el 2019, el diario *Ámbito* publicó una entrevista con Julio Cesar Crivelli, en aquel momento presidente de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes (AAMNBA). En ella comentaba que “La Argentina y los países del "primer mundo" viven un presente paralelo en lo que respecta al mercado del arte. Mientras ese sector a nivel internacional superó los 64.000 millones de dólares en facturación el año pasado, la Argentina tiene una participación muy escasa en el negocio global.” (Ferreyra, 2019). Expresó que el mercado del arte en Argentina siempre ha sido pequeño y de precios bajos y argumentó que el arte argentino, a pesar de su alta calidad y personalidad única, no es valorado internacionalmente. Como ejemplo, mencionó que “Artistas locales como Berni o De la Vega, que están en distintos museos del mundo, van a los remates y valen la tercera parte que un artista brasileño o colombiano de la misma época. [...]” (Ferreyra, 2019). Al momento de virar la mirada en la región, se le preguntó si sucede lo mismo en otros países de Latinoamérica y respondió que no que países, como Colombia y Brasil, desde el 2009 se encuentran enérgicos y vitales.

El patrimonio cultural de una nación tiene un valor inestimable tanto en términos de su importancia histórica y cultural como en términos de su valor monetario potencial en el mercado de arte y antigüedades. Argentina ha hecho importantes esfuerzos para proteger y recuperar su patrimonio cultural, estableciendo oficinas específicas dentro de varias áreas del gobierno para estas tareas (el auditor.info, 2022). La recuperación de bienes culturales no solo evita que estas obras entren en el mercado negro, sino que también permite el registro oficial y el mantenimiento de estos bienes. Esta iniciativa, dice Félix Naranjo, comenzó en 1991 y desde entonces ha sido replicada por el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Seguridad, el Banco

Nación y el Banco Central de la República Argentina. “Se tomó dimensión de la importancia de los bienes culturales en los organismos, no sólo en la memoria del lugar, sino también en el valor económico. Falta un poco más de toma de consciencia. Hay mucho por trabajar en este aspecto.” (El Auditor.info, 2022).

Sin embargo, la tarea de recuperación y protección del patrimonio cultural es desafiante. Entre el 2000 y el 2001, al menos, 10.000 objetos fueron decomisados en negocios de la capital argentina, pertenecientes a Néstor Janeir. Marcelo El Haibe, comisario inspector a cargo del Departamento de Protección del Patrimonio Cultural (INTERPOL-Policía Federal Argentina), señala que es difícil evaluar el valor de los bienes rescatados ya que su compra y venta están prohibidas y arqueólogos profesionales se resisten a tasarlos (Hartmann, 2020). A pesar de esto, se estima que el valor total de los objetos que se hubieran comercializado en el mercado negro es de alrededor de 860.000 dólares, un número que solo representa el 3% de los casi 5.000 objetos repatriados a sus países de origen (Hartmann, 2020). Este número, aunque significativo, no refleja la importancia real de estas devoluciones. Para comprender, completamente, el valor de estos objetos sería necesario no solo calcular el valor de venta del restante 97% de los objetos, sino que también tomar en cuenta el valor simbólico de estos objetos.

El volumen que hace al mercado de arte y del patrimonio es, mayoritariamente desconocido y difícil de cuantificar, pero se conoce el tamaño de ciertas colecciones (particularmente de museos e instituciones públicas). Julio Crivelli expone un dilema interesante en la gestión de las colecciones de arte. Utilizando la información del MNBA, comenta que, a pesar de tener una colección considerable, solo se puede exponer entre el 8% y el 11% de ella (Ferreira, 2019). Esto sugiere que una gran cantidad de arte valioso está almacenado, sin mostrarse al público.

Este dilema de mostrar los bienes adquiridos por una entidad y el espacio que tiene para hacerlo no es solo de este museo, el MALBA, Fundación Klemm, incluso galerías (como Rolf) y coleccionistas privados se encuentran con una situación similar. Para ilustrar la escala de la colección del MNBA, Crivelli menciona una donación reciente de 1.400 piezas de Mateo Goretti, lo que aumenta el valor de la colección (la cual se estima en más de 1.500 millones de dólares) (Ferreya, 2019), lo que da una idea del valor monetario potencial del mercado de arte en Argentina. Sin embargo, es importante recordar que el valor de estas obras trasciende lo meramente monetario, ya que también representan una rica herencia cultural y artística.

De acuerdo con el reporte de The Art Market 2023, la media de cantidad de obras vendidas por *marchands* paso a ser de 65 a 75 en 2022. Este número tendió a aumentar a medida que crecía el tamaño del negocio; con los distribuidores más grandes, algunos de los cuales son empresas multinacionales, obteniendo una facturación de más de 10 millones de dólares y vendiendo una mediana de 225 obras, frente a 15 para aquellos con una facturación de menos de \$250,000 (McAndrew, 2023 p.74).

Las casas de subasta más importantes del país se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Por lo tanto, sería necesario llevar a cabo la examinación de la obra en un área cercana, lo que implicaría situar a nuestra consultora en un barrio de CABA. Cada año, se subastan alrededor de 15 millones de dólares en valor de obras, con un valor mínimo de U\$3000 cada una en Argentina (Lesyk, 2018). Basándonos en esta información, podríamos estimar que se subastan, anualmente, entre 1000 y 5000 obras en Argentina. No obstante, el valor mínimo de subasta de obra en Argentina decreció en el 2022 a 500 dólares. En 2023, se tuvo la chance de asistir a una subasta, de una de las galerías más reconocidas de Buenos Aires, donde se presentaron cerca de 75 lotes, con el precio menor de base siendo de 200 dólares y el mayor de

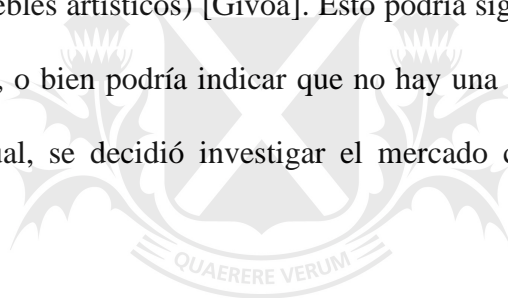
30.000 dólares. El aproximado 30% que se vendió en esa noche superó los 70.000 dólares, teniendo un valor promedio de 2800 dólares la obra. Este número si bien se aleja del mínimo que se expresaba en 2018, nos indica que se la cantidad de obras que se venden al año en el país no varió significativamente; por lo que da un sustento para crear una proyección de mercado, ya que un porcentaje de ellas necesitarían una examinación de estado de conservación, como mínimo. Considerando que un 20% de los lotes de las subastas requieran de algún tipo de examinación o tratamiento (seguramente sea necesaria solo una estabilización- uno de los trabajos con menor costo dentro del catálogo de servicios), se tratarían entre 200 y 1000 potenciales obras al año. Si a este número se le añade la consideración de la competencia de precios y oferta con otros conservadores-restauradores, donde Nimi lograrse acceder al 10% de esas piezas, se estaría hablando de entre 20 y 100 proyectos anuales. Si bien ese porcentaje del mercado es un objetivo desafiante, consideramos que distribuido a lo largo del año se puede lograr y que al ser la primera y única consultora integral en el cuidado de bienes patrimoniales, podríamos llegar al target.



Mercado del patrimonio cultural en Argentina

Si bien determinar el mercado del arte para proyectar las potenciales realizaciones de servicios fue un reto, no lo fue encontrar una gran variedad de iniciativas que buscan facilitar el crecimiento laboral de la industria creativa. El MICA (Mercado de Industrias Creativas) es una de ellas; un espacio donde se condensan propuestas de trabajo para desarrollar, potenciar y circular propuestas laborales para actores de la cultura. No obstante, esta instancia funciona de manera bianual y no cuenta específicamente con el sector de Patrimonio, ya que se focaliza más en la producción y fabricación de bienes. Sin embargo, sí se pueden encontrar varios programas laborales en patrimonio generado por el estado; además, algunas pocas propuestas laborales en

Internet, al igual que en plataformas como LinkedIn. De todas formas, dentro de la industria cultural, se encontraron varias consultoras culturales (Particularmente en Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba y Rosario) y hay algunas pocas consultoras de patrimonio cultural, pero ninguna compañía reclutadora de talento cultural. De las consultoras de patrimonio que se encontraron, si bien todas mencionan una gestión integral de él, tres se encuentran focalizadas en el patrimonio arquitectónico (restauración y puesta en valor de inmuebles) [Fajre y Asociados; Morello y Aguilar; Mil Culturas] ; una se especializa en la exhibición del patrimonio natural y cultural [Exhibir], otra en el patrimonio arqueológico [Arqueoambiental] y, una última, en consultoría integral de arte (que es la única que menciona la conservación y restauración de bienes muebles artísticos) [Givova]. Esto podría significar que hay un mercado especializado por explotar, o bien podría indicar que no hay una necesidad para tal grado de especialización. Por lo cual, se decidió investigar el mercado cultural- particularmente el patrimonial-.



Universidad de

San Andrés

Como fue detallado en secciones anteriores, el área de Patrimonio en sí misma no suele generar productos culturales, directamente. Sin embargo, se vincula estrechamente con otras áreas (como el arte y el turismo) que son sectores con servicios que se basan en un portfolio de bienes culturales y generan empleos. La industria patrimonial se encarga de los bienes que ya fueron producidos. Según el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), en 2018, de los 305.292 de los puestos de trabajos privados en el sector de la Cultura, un 7% se encontraban en el area de Patrimonio Material (CSC SInCA, 2020 p.8). Una observación interesante respecto de los datos recolectados por el ente es que, en ese año, el 32% de los trabajadores estaban

registrados¹⁰, 34% no lo estaban¹¹ y el 34 % restante no eran asalariados¹². Esto muestra la precarización del trabajador patrimonial, así como la propensión al trabajo autónomo. La tendencia en los últimos años es de una fuga de personal no asalariado a personal no registrado; mientras que los trabajadores asalariados se mantienen (CSC SInCA, 2020 Anexo 1). No obstante, de acuerdo con el SInCA, se estima que el trabajo cultural privado asalariado en Patrimonio recibió en 2018 una remuneración promedio de \$316.000 anuales, monto algo menor que el promedio del total de la economía privada de \$338.000 anuales.

De los datos mencionados, concluimos que a pesar de que el patrimonio no genere una parte significativa del Valor Agregado Bruto (tanto cultural como económico), se trata de un sector que produce puestos de trabajos, de los cuales, la mayoría de los privados, son no registrados o autónomos. Y hay una migración de los trabajadores autónomos a puestos no registrados.

Estos datos parecerían impulsar la percepción generalizada de la industria cultural, tanto por parte de sus integrantes como de observadores externos, que la mayoría de las oportunidades laborales se obtienen a través de recomendaciones. No obstante, es preciso notar que algunas de estas recomendaciones pueden carecer de las competencias necesarias para desempeñar de manera eficaz el trabajo asignado. Cuando se dan estas circunstancias puede deberse al desarrollo, a menudo, informal y por proyectos de este sector, además de la preponderancia a depender de las relaciones personales para obtener un empleo o equipar una posición.

¹⁰ En blanco (CSC SInCA, 2020 p.9)

¹¹ En negro (CSC SInCA, 2020 p.9)

¹² Cuentapropista

Los profesionales que recién se gradúan de una institución académica suelen enfrentar dificultades para ingresar al campo laboral debido a su falta de contactos, a pesar de que sus salarios tienden a ser más bajos, lo cual es esperable en comparación con los de los profesionales más experimentados. Esta dificultad para conseguir trabajo también se extiende a los profesionales con experiencia. La mayoría de ellos no tiene contratos en relación de dependencia (también conocidos como asalariados) y trabajan como autónomos, lo que significa que sus ingresos dependen del número de proyectos que consiguen.

Debido a que el proyecto de NIMI se incorporará a este mercado, se quiso complementar de manera cualitativa el análisis provisto por el informe del SInCA y las concepciones sobre el manejo de talento para el área de Patrimonio Cultural y examinar estas tendencias en Argentina. Para ello, se implementaron dos encuestas: una dirigida a los conservadores-restauradores y otra a sus empleadores, que sus resultados serán expuestos en secciones venideras. En el Anexo 1 se podrá ver la encuesta a los profesionales, que fue la primera que se lanzó, junto con las 44 respuestas; mientras que en el Anexo 2 se mostrará la versión para quienes emplean a dichos trabajadores y sus 16 respuestas. Cabe mencionar que una gran parte de los destinatarios de esta última encuesta nos hicieron saber que no la responderían ya que no trabajaban con conservadores-restauradores. Como este dato no es menor, en el análisis de datos se comentará esta situación en particular.

Resultados del relevamiento a conservadores-restauradores

La población encuestada estuvo conformada por miembros de diferentes organizaciones¹³ que aglutinan a conservadores restauradores. Basándonos en las 44 respuestas obtenidas se consiguió conocer que el 38.6% de la población trabaja hace más de 15 años; 25% entre 6-9 años; tanto los trabajadores de 3-5 años como los de 10-15, componen, cada uno, un 15.9% de las respuestas, dejando así un 4.5% que trabaja hace menos de 3 años. De esto concluimos que cerca de un 80% de la población encuestada, cuenta con más de 5 años de experiencia; de los cuales, casi un 39% tiene más de 15 años de experiencia. Esto muestra que un 54.5 % encuestados contarían con un nivel profesional *senior*; y un 40.9% pertenecerían a la categoría laboral *semi senior*.

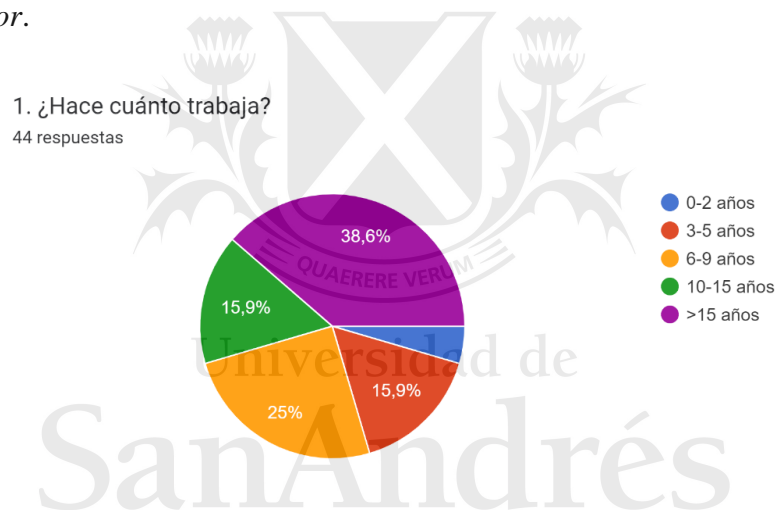


Ilustración 10, gráfico con las respuestas a la pregunta número 1

Al momento en que respondieron la encuesta un 36.4% estaban realizando solo un trabajo de conservación o restauración, mientras 34.1% estaba realizando dos. El 13.6%, ese día, contaba con más de tres trabajos en curso; 11.4% estaban realizando tres trabajos y 4.5% trabajadores se encontraba sin ningún proyecto. Esta pregunta fue ambigua para algunos profesionales, lo que resultó en que algunas personas respondieran respecto a proyectos activos (en tratamiento)

¹³ Asociacon Argentina de Conservadores Restauradores (AsACoR), ASINPPAC, Asamblea de coservadores y restauradores autocombocados (ACRA), ICOM, ICOMOS, entre otras.

de conservación mientras otras respondieron con relación a los trabajos que tenían que se relacionaban con la profesión (donde entran la docencia, los proyectos de investigación, empleo en el sector público cultural, etc.). También, cabe mencionar que la encuesta se realizó cuando la pandemia de COVID-19 no había terminado; por lo cual quienes dijeron que se encontraban sin trabajo mencionaron a esta situación como la razón principal.

Cuando se preguntó cuántos proyectos o piezas en tratamiento realizan al año un 15.9% de la población trabajó entre 3 y 5 proyectos o piezas; otro 15.9% respondió que “dependía de diferentes situaciones” (estas se verán en el Anexo 1); la mayoría, comentaba la cantidad de trabajo que tenían en su empleo principal o que dependía si se trataba de estabilizaciones, trabajos de conservación o restauraciones. Un 11.4%, respectivamente, trabajó entre 2-3; 5-10 y 10-20 piezas o proyectos. También, quienes compartieron porcentaje fueron quienes trabajaron entre 20-30, 1-2 piezas o proyectos junto a quienes trabajaron 1 proyecto grande con el 6.9% cada uno. Luego, 4.5% de las personas encuestadas respondió que no tomó trabajos dada la situación sanitaria de 2020-2021; la misma cantidad dijo que trató entre 30 y 40 piezas. Para finalizar, una persona de las 44 comentó que trabajó 100 piezas. Aunque esta pregunta no fue formulada de la mejor manera, sirvió para comprender los diferentes tipos de proyectos en los que un conservador-restaurador puede trabajar, y las diferentes maneras de contabilizarlos (que será un indicador esencial en Nimi).

Un proyecto puede considerarse desde una pieza individual, hasta un set (formado por x cantidad de piezas), un proyecto para una colección entera o un proyecto arquitectónico. No obstante, lo que se considera un proyecto, las respuestas mostraron que incluso durante un periodo de distanciamiento social, por lo menos, 332 piezas fueron conservadas o restauradas. Este no es un dato menor ya que se consideró el menor número de cada categoría y que todas

las respuestas fueron piezas en vez de proyectos; por lo que suponemos que el número es mayor. Lo que sí debemos comentar es que la cantidad real de potenciales piezas a tratar en la Argentina es desconocido, aunque es posible estimarlo (como se pudo exponer en la sección Mercado del Patrimonio Cultural Histórico).

Volviendo a los resultados de la encuesta a conservadores-restauradores, fueron sumamente interesantes las respuestas al tipo de forma de trabajo. Se aceptaron múltiples respuestas y se dieron las opciones de Asalariado con contrato indeterminado (25%); Asalariado con contrato determinado (25%); Autónomo- monotributista, freelance- (80%); y se dio la opción de trabajo no registrado (4,5%); asimismo se habilitó el campo de otras opciones. Aquí surgieron especificaciones del tipo planta transitoria y becario doctoral; pero casi un 7% comentó que su situación era de “relación de dependencia encubierta”. La encuesta afirmó que la profesión migró, en efecto, hacia el trabajo autónomo y que, si bien se trabaja como si fuera un puesto en relación de dependencia, algunos puestos no cuentan con los salarios o beneficios de dicho formato contractual para el puesto laboral. Esto hace que se confirme la percepción de la precarización del trabajador patrimonial, particularmente del conservador-restaurador.

7. ¿Si desea compartirlo, cuál es su rango salarial mensual?

41 respuestas

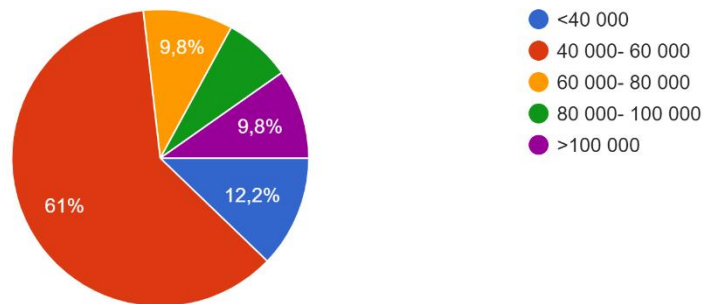


Ilustración 11, gráfico con las respuestas a la pregunta número 7

Otra cuestión que se consultó, y que respondieron el 93.2%, fue respecto al salario mensual- recordemos que estas respuestas son de junio del 2021-. El 61% indicó que ganaba 40 mil-60 mil pesos; 12.2% ganaba por debajo de los 40 mil; mientras que 9.8% ganaba entre 60 mil-80 mil y más de 100 mil, respectivamente. El 7.3% de quienes respondieron confirmaron que su salario estaba entre 80mil y 100 mil. Si se saca el promedio ponderado de la media de esta información, se obtiene un valor de \$64,010 mensuales para junio 2021. Por esta época, el sueldo mínimo nacional era de \$25,572 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021); si se considera que se trabajan 8 horas por 5 días hábiles y hay 4.5 semanas en un mes, la hora de trabajo valía \$142.06; y la de un conservador-restaurador \$355.61la hora. El salario de los profesionales se encontraba 2.8 veces por encima del salario mínimo. Además, se podría analizar esta información comparada con la canasta básica o el sueldo promedio en Argentina.

Cuando los encuestados respondieron a cuál cree ser el rango de costos mensuales mínimos para poder llevar a cabo su actividad laboral de manera sustentable un 34.1% respondió entre 80 mil y 100 mil; 22.7% eligió la opción de 60 mil-80 mil; 18.2% seleccionaron > de 100 mil y 40 mil -60 mil, respectivamente y un 6.8% selecciono < de 40mil. Con las consideraciones

anteriores, el promedio sería \$88,712. La variación entre el promedio de lo que gana mensualmente un encuestado versus el promedio de lo que cree que debería ganar para que su trabajo sea sostenible es de \$24,702; esto sería un 27.89% más de lo que es el sueldo promedio.

8. ¿Cuál cree ser el rango de costos mensuales mínimos para poder llevar a cabo su actividad laboral de manera sustentable?

44 respuestas

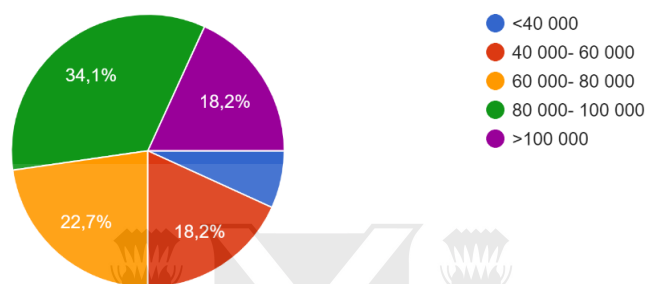


Ilustración 12, gráfico con las respuestas a la pregunta número 8

A la hora de presupuestar un trabajo los conservadores-restauradores consideran a: los materiales (86.4% de los encuestados); las horas de trabajo (77.3%); el valor del dólar (25%); el estado, la materialidad y las dimensiones de la obra (20.5%); la experiencia (18.2%); la cantidad de proyectos activos, los honorarios/mano de obra (15.9% cada uno); los proveedores (13.6% de quienes respondieron); los análisis y evaluaciones a hacer (9.1%); los viáticos/distancia, la conducta del cliente/forma de pago, margen de ganancia/reinversión (6.8% respectivamente); la inflación (4.5%) y los impuestos (2.7%). Hubo una respuesta en esta sección que correspondería a las preguntas anteriores, pero queremos compartirla con el lector para que comprenda una de las realidades de los trabajadores de la conservación: “Trabajo en un museo universitario, como monotributista y los salarios y presupuestos no se rigen por ningún[a] escala, ganamos 16mil al mes y bajo mucha inestabilidad laboral” (anónimo, 2021). A la hora de valorizar el trabajo para realizar un proyecto las categorías más relevantes para el

presupuesto son los materiales; la cantidad de horas requeridas para realizarlo; el valor del dólar y el objeto en sí.

Luego se le preguntó a los encuestados cómo fue su experiencia a la hora de buscar trabajo, se aceptaban múltiples respuestas. El 68.2% manifestó que los habían recomendado; el 59.1% buscó por medio de sus contactos; el 40.9% de los conservadores-restauradores fueron al lugar a dejar su CV. Un 9.1% buscó por internet; mientras que un 4.5% lo hizo por la bolsa de trabajo de su institución formante y, la misma cantidad, mediante un portal de empleo como LinkedIn. 6.8% mencionaron “otros”, como concurso, proyecto doctoral, o que no buscaron porque es un negocio propio. De esta pregunta se confirma que la mayor parte de las búsquedas se dan por medio de recomendaciones, seguidas de acudir a algún contacto. Resulta llamativo ver que muy pocos profesionales acuden a los portales de trabajo o a las bancas de trabajo de las universidades; pero, a la vez, es de esperar dado el tamaño del mercado y la informalidad que pareciera manejar.



Seguidamente, se indagó sobre las experiencias en el proceso de selección de los conservadores-restauradores. De aquí surgieron datos interesantes como que un 68.2% de la población encuestada acudió a una entrevista; mientras que un 11.4% no; a un 52.3% los llamaron directamente y un 13.6% asegura que no tuvo que aplicar para conseguir el trabajo. A un 18.2% de los encuestados les solicitaron un portfolio y a un 6.8% les hicieron analizar un caso; un 13.6% explicó que lo les pidieron su portfolio. Solo un 9.1% aplicó vía internet. Aquí se ve que, casi un 70% de la población, acudió a una instancia de entrevista laboral, en algún momento; aunque, lo sorprendente es que más de la mitad consiguieron un puesto sin ninguna instancia

previa para ser seleccionados. De todas formas, un 25% tuvo que pasar por un análisis de caso o revisión de proyectos previos.

10. ¿Le interesaría trabajar para una consultora cultural o ser parte de una bolsa laboral de conservación restauración?

44 respuestas

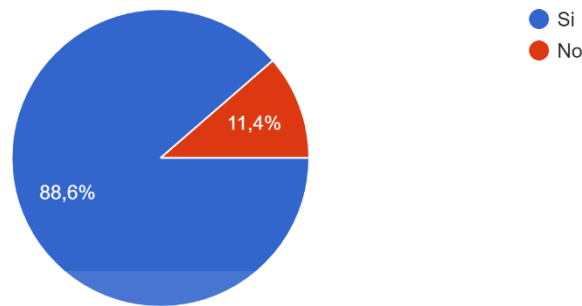


Ilustración 13, gráfico con las respuestas a la pregunta número 10

Como muestra la ilustración 13, un 88.6% de los encuestados aseguraron que les gustaría ser parte de una consultora cultural o ser parte de una bolsa laboral de conservación-restauración.

Finalmente, las últimas preguntas eran demográficas. Donde se obtuvo que el 61.9% tiene entre 31-50 años; 22.7% tiene entre 50-70 y un 15.9% tiene entre 18-30 años. El 47.7% de los encuestados trabajan en Buenos Aires; 38.6% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; y había un conservador de Córdoba, un de Corrientes, un de Entre Ríos, un de Río Negro y un de Santa Fe. El mayor porcentaje en Tipo de formación, en conservación-restauración, más alta alcanzada corresponde a la licenciatura finalizada con un 27.3% y el resto se reparte en 16% licenciatura en proceso; 13.7% tenía un posgrado finalizado y 11.4% lo estaba cursando. 11.3% de los encuestados fue por cursos o talleres; 9.1% aprendiz, 6.8% cuenta con una tecnicatura finalizada y 2.3% cuenta con una diplomatura, mismo número que tienen un profesorado.

Resultados del relevamiento a empleadores de conservadores-restauradores

Para este relevamiento se enviaron dos encuestas; dado que la primera obtuvo un bajo porcentaje de respuestas (en este primer párrafo comentaremos los resultados y aprendizajes de la original y en los párrafos subsiguientes se compartirán los resultados de ambas encuestas unificadas). Se compartió el cuestionario a 36 museos, 4 fundaciones, 5 casas históricas, 10 galerías y 10 casas de antigüedades/subasta, totalizando 65 instituciones, de las cuales solo 6 (9.2%) completaron el formulario. Por instituciones nos referimos a organismos públicos o privados que han sido fundados para desempeñar una determinada labor cultural, científica o social. Dado que la población para la encuesta no fue arbitraria, queremos recordar que el relevamiento se envió a todas las organizaciones que se consideraron que emplean o podrían emplear los servicios de un conservador-restaurador dado el tipo de bienes que guardan o trabajan. 18.5% respondieron que no trabajan con el grupo de profesionales sobre el cual consultábamos y 15.4% respondieron al email diciendo que “de esa área se encarga la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos”. Una de las instituciones del primer grupo, especificó que no trabajaba con conservadores-restauradores del país porque las técnicas que requiere su colección no son conocidas aquí; por lo cual, emplean personal extranjero cuando lo necesitan. Una segunda institución explicó que ellos mismos realizan las tareas de conservación y restauración, en ocasiones con ayuda de voluntarios, ya que el profesional debería también ser mecánico armero y legítimo usuario de armas para poder tratar la colección. El total de respuestas que hubo al pedido de información fue de un 43.1%, significativamente menor a lo esperado. Por esta razón, se realizó una segunda encuesta que

estuvo abierta entre noviembre y diciembre del 2022¹⁴; con un nivel de respuesta del 64% y completación del formulario del 25%.

Lo primero que se preguntó fue cuántas personas trabajan en la totalidad de la organización: 37.5% mencionaron que trabajan entre 10-30 personas; en un 25% hay menos de 10 trabajadores; quienes cuentan con 30-50 personas, 50-100 y > 100 personas, respectivamente representan 12.5% de las instituciones. Un 62.5% de los lugares encuestados tienen menos de 30 recursos humanos; es decir que, si se considerarían a estas organizaciones bajo una estructura empresarial basada en personal ocupado, la mayoría se categorizaría como una micro o una pequeña empresa (hasta 7 empleados en el área de servicios y hasta 30, respectivamente).

Al momento de definir a la institución para la que trabajan, el 56.3% de los encuestados la denominó Museo; 25% la identificó como Fundación; mientras que Galería, Organización sin fines de lucro y Remates fueron elegidos por uno de los encuestados cada uno (6.3%). Adicionalmente, 10 establecimientos compartieron que su tipo de administración es privada; 5 cuentan con administración pública y uno es de administración híbrida. Estos datos son

¹⁴ La inflación entre junio 2021 y marzo 2022 fue de 44.23%, mientras la de junio 2021 a diciembre 2022 fue del 142.06%; por ello, los valores aquí presentados son superiores a los promedios mencionados en los resultados del relevo a conservadores-restauradores. Se decidió mantener los valores tal cual se recibieron a modo de transparencia, pero se pide tener en cuenta la inflación en las asignaciones. La inflación acumulada fue calculada por medio del Índice Nacional de Precios al Consumidor (IPC), particularmente la sección Serie de tiempo.

relevantes porque permiten una mejor comprensión del tipo de respuestas obtenidas en la siguiente sección que se focaliza en la conservación y restauración.

4. Entendiendo a un proyecto de conservación-restauración como el trabajo sobre un ítem único (no un set) pudiendo este ser un cuadro, escultura, tapi...ltural, ¿cuántos de estos proyectos tratan al año?
10 respuestas

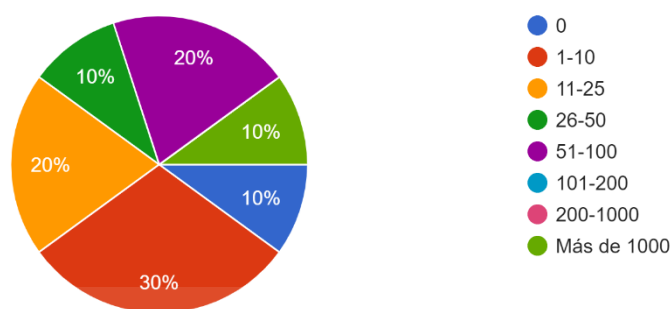


Ilustración 14, gráfico con las respuestas a la pregunta número 4

Al momento de preguntar por cuántos proyectos trata cada institución anualmente (entendiendo a un proyecto de conservación-restauración como el trabajo sobre un ítem único -no un set- pudiendo este ser un cuadro, escultura, tapiz, vestimenta, cerámica, libro u otro objeto de valor cultural), se obtuvieron respuestas muy diversas. El 30% de los entrevistados trata entre 1-10 proyectos al año; un 20% trabaja 11-25 objetos, mientras un 10% trata 26-50 y otro 10% no trabaja ningún proyecto al año. No obstante, un 20% de las instituciones manipula entre 51-100 proyectos y, aun así, un 10% atiende más de 1000 objetos al año. La información obtenida demuestra la gran diversidad y el alto grado de variación que se puede encontrar en una misma área del sector cultural. Al realizar un promedio ponderado, se puede ver que al año se tratan 123.95 proyectos.

La siguiente cuestión que se consultó fue ¿Qué servicios utiliza de un conservador-restaurador? El 50% de los establecimientos hacen uso de un conservador-restaurador para tratamientos de conservación curativa (preservar y mantener el estado del objeto -se intervienen los materiales

y estructuras de los objetos; se modifican levemente su apariencia-); 43.8% utiliza los servicios de restauración (tratamiento para recuperar al objeto -se intervienen los materiales y estructuras de los objetos; se modifican considerablemente su apariencia para mejor comprensión/uso-); asimismo otro 43.8% emplea a los profesionales para asesoramientos. 37.5% de las organizaciones emplea a conservadores-restauradores para realizar informes sobre estado de conservación y estado del objeto y un 31.3% los utiliza para la conservación preventiva (análisis y control de riesgos para evitar o minimizar futuros deterioros o pérdidas - no interfieren con los materiales y estructuras de los objetos; ni modifican su apariencia-). Este punto resulta fundamental para guiar los cálculos de precios y de volúmenes de los servicios que brindará Nimi.

6. ¿Terceriza los servicios de un conservador restaurador?

16 respuestas

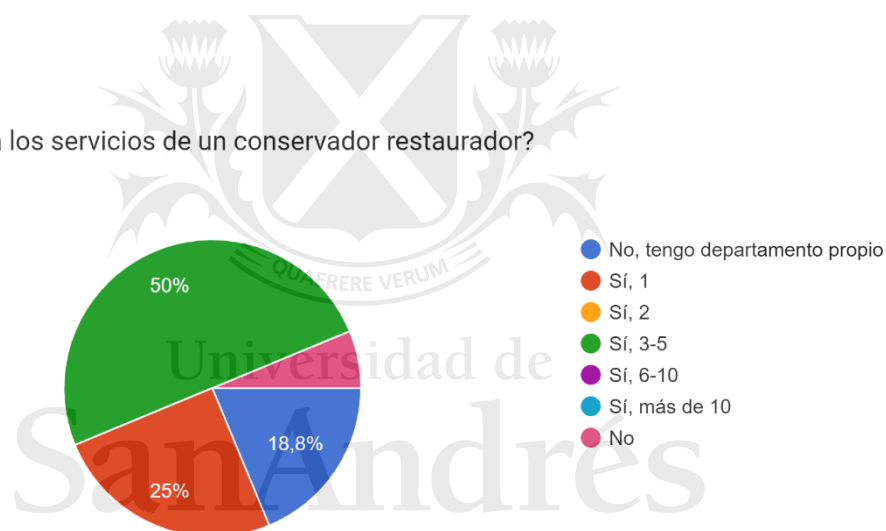


Ilustración 15, gráfico con las respuestas a la pregunta número 6

La siguiente pregunta que se realizó en el relevo fue si los entrevistados tercerizan los servicios de un profesional de la conservación-restauración. El 50% respondió afirmativamente y que tercerizan 3-5 profesionales; el 25% contestó sí, a 1 persona. El 18.8% comunicó que no terceriza porque poseen un departamento propio; mientras el 6.3%, simplemente, dice que no terceriza. En definitiva, un 75% de la población encuestada externaliza trabajos a terceros. Se profundizó indagando, a quienes tienen su propia área de conservación, cuántas personas trabajan en dicho departamento. 3 instituciones respondieron que trabajan 3 personas; 1

establecimiento dijo que emplea entre 4-6 conservadores; otro afirmó manejar 7-10 profesionales y, un último, confirmó trabajar con solo un conservador propio. Estas preguntas son esenciales para comprender la fuerza laboral con la que ya cuentan las organizaciones encuestadas.

Asimismo, para entender en mayor detalle qué es relevante para el empleador de profesionales de la conservación y restauración, se consultó cuáles son los aspectos más importantes a la hora de contratar; se permitieron las respuestas múltiples dado que se buscó determinar las prioridades de quienes necesitan a este tipo de profesionales. 14 instituciones nombraron la trayectoria y la experiencia; 7 establecimientos le dan importancia a la recomendación por parte de otros profesionales; por otra parte, 6 consideran a la formación académica. Para 3 sitios, les es pertinente la entrevista, el análisis de casos y el portfolio del potencial empleado; mientras, para un mismo número de organizaciones, es el costo y presupuesto que el profesional provee. Por último, una institución determinó como importante, de manera independiente, a cada uno de los siguientes conceptos: que posea taller propio o que incluya materia prima; reputación; interés en vincularse con otras áreas del museo y los objetos de la colección. Lo que resalta este relevo es la importancia de las experiencias previas; el *networking* y en menor medida, la formación de los profesionales que son considerados para un puesto en conservación y restauración.

La forma de trabajo que ofrecen los encuestados se encuentra distribuida de la siguiente forma: 55% autónomo/ monotributista; 15% *freelance*; 15 % con contrato asalariado de tiempo indeterminado; 10 % contrato asalariado de tiempo determinado y 5% distintas formas. Por autónomo se entiende a una persona que presta servicios por cuenta propia, de manera continua

e indeterminada; mientras que el freelance o el monotributo sería prestar servicios por cuenta propia de forma esporádica. Por esta razón, se podría considerar que el 70% de la oferta laboral es cuentapropista; seguida del salario con contrato indeterminado; luego el salario de contrato determinado y finalizado por otras formas de trabajo. Este punto refuerza lo comentado previamente por el SInCA y por el relevo a conservadores-restauradores que la fuerza laboral dentro de la Cultura se está volcando hacia el monotributo y el autonomismo por sobre los contratos asalariados.

10. ¿Si desea compartirlo, cuál es el rango salarial neto mensual máximo que consideraría para un conservador restaurador?

6 respuestas

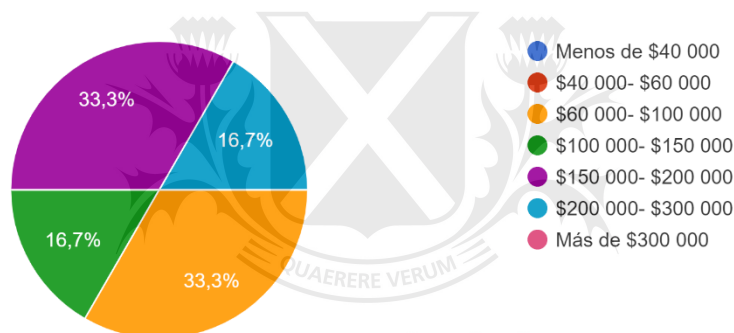


Ilustración 16, gráfico con las respuestas a la pregunta número 10

Seguidamente se indagó en el rango salarial neto mensual máximo que considerarían la población encuestada para un conservador restaurador. Un dato extremadamente fascinante surgió de las respuestas que, si bien esta pregunta era opcional, hubo 6 respuestas. Dos diciendo que entre \$60 mil - \$100 mil; dos más estimando entre \$150 mil - \$200 mil. Una institución compartió entre \$100 mil- \$150 mil. Una última posicionó el salario entre \$200 mil - \$300 mil. Haciendo un promedio ponderado de las medias, obtenemos que el salario máximo promedio neto resulta de \$147,540. Recordemos que estas respuestas son de diciembre 2022, donde el salario mínimo era de \$62 mil. El salario promedio se encuentra 2.38 veces sobre el sueldo mínimo; mientras que el salario promedio de los profesionales en junio 2021 se encontraba 2.8

veces por encima del mínimo. Es interesante que el máximo mensual, pensado por el empleador, se encuentre por debajo de la traslación del salario promedio de los conservadores-restauradores en \$7,401. El empleador se encuentra un 4.7% por debajo del salario neto del empleado en conservación y restauración. Este porcentaje sería mayor aun, si se trae al mismo tiempo de este relevo los costos mensuales mínimos para la subsistencia de los profesionales que serían \$214,734 en diciembre 2022.

11. ¿Si desea compartirlo, cuál es el precio máximo que consideraría para un conservador restaurador por un proyecto que dure 4 meses?

5 respuestas

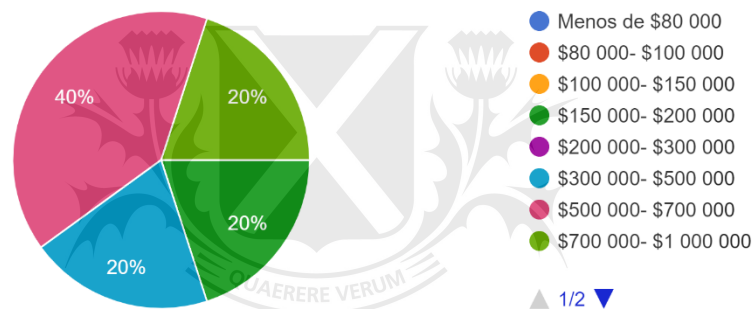


Ilustración 17, gráfico con las respuestas a la pregunta número 11

Al examinar el precio máximo que consideraría una institución para un conservador restaurador por un proyecto que dure 4 meses, recibimos 5 respuestas. El 40% compartió que sería entre \$500 mil y \$700 mil (mediante la media, serían \$150 mil por mes); 20% dijo entre 150 mil y 200 mil (\$43 750 mensuales); otro 20% afirmó entre \$300 mil y \$500 mil (\$100 mil por mes) y el último 20% entre \$700 mil y \$1 millón (con un promedio mensual de \$212 500). Realizando el promedio ponderado de las medias obtenemos que los establecimientos están dispuestos a pagar, como máximo, \$525 mil por un proyecto de 4 meses. Esto resulta interesante porque el máximo mensual sería \$131 250, que es menor al máximo salario neto; lo cual, nos estarían indicando que, inconscientemente, los establecimientos están inclinados a pagar más por el profesional que por el proyecto.

13. ¿Trabajaría con una consultora cultural de conservación restauración integral?

16 respuestas

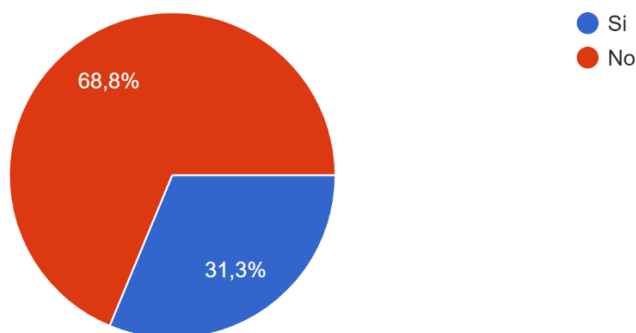


Ilustración 18, gráfico con las respuestas a la pregunta número 13

La última pregunta de la encuesta se destinó a conocer si las organizaciones trabajaban con una consultora cultural y si se encontrarían interesados en trabajar con una especializada en conservación y restauración integral. El 31.3% negó trabajar con una consultora cultural, al momento del relevo, y un 68.8% dijo no estar interesado en asociarse con una consultora de conservación, mientras un 31.3% dice estarlo. Este punto es de gran relevancia para poder precisar el *forecast* sobre los potenciales negocios, dentro del mercado cultural; particularmente, dada la divergencia en participación entre empleados y empleadores.

Conclusiones del análisis de mercado

Podemos concluir que el *networking*, la experiencia y las recomendaciones son aspectos fundamentales en la contratación o adquisición de ofertas laborales. Este hecho refuerza la metodología de doble recomendación y puntuación que aplica Workana. De igual manera, el análisis de mercado demostró que, en el ámbito del patrimonio artístico y cultural, la conservación y restauración representan el 5% de los costos adicionales a las tareas principales. Esta circunstancia lleva a que el 18.5% de las instituciones encuestadas no contraten profesionales del área, y que el 75% de quienes sí lo hacen opten por la tercerización. Este

contexto favorece el auge de modalidades laborales como el trabajo freelance y el monotributismo, así como del informalismo.

Esta situación se desarrolla sin tener en cuenta la variabilidad y diversidad en la cantidad de proyectos que cada organización maneja al año, lo cual resalta la necesidad de flexibilidad (un aspecto que es visible en todos los casos estudiados). Es esencial vincular este concepto con la comprensión del declive económico en el mercado latinoamericano de arte y patrimonio, y su impacto en las micro y pequeñas empresas que conforman este sector. Durante el distanciamiento social, el promedio de obras tratadas por los conservadores encuestados fue de 332, 2.7 veces más que el promedio anual tratado por las instituciones encuestadas. Este fenómeno puede deberse a la tercerización y a la participación de clientes privados.

El estudio también reveló que los museos y coleccionistas privados sólo exhiben una pequeña parte de sus colecciones, con la mayoría almacenada. Por ello, no es descabellado pensar que Nimi podría alcanzar su objetivo de intervenir en 50 piezas (con un margen de error de más o menos 20). La investigación también identificó una mezcla de productos que fue utilizado con mayor frecuencia: el principal fue la conservación/ conservación curativa, seguido de la restauración; asesoría; creación de informes y, por último, conservación preventiva.

Un punto destacable de la encuesta es que las instituciones están más dispuestas a pagar más por un profesional que por un proyecto, lo que respalda el modelo de negocio de TMC y Plowden & Smith, centrado en la experiencia específica del profesional. Aunque el 86% de los conservadores-restauradores expresaron su deseo de unirse a la consultora, solo un 31% de los

empleadores mostraron interés. Esta discrepancia nos lleva a preguntarnos si los profesionales tienen un interés mayor en ser asalariados o si buscan incrementar sus fuentes de trabajo.

En cuanto a las instituciones, identificamos una necesidad real en las secciones anteriores y encontramos que el 18.8% ya trabaja con una consultora. Sin embargo, considerando este segmento (del 31%) que podríamos abordar, nuestro volumen de obras a gestionar anualmente se reduciría a 15 (con un margen de error de más o menos 20), cifra sólida sobre la cual trabajar en las proyecciones futuras.



Universidad de
San Andrés

Estrategias de lanzamiento

Nombre

El nombramiento de una empresa es un punto crítico en la vida de ese proyecto, que muchos creen que impactará en el éxito de la compañía (Harroch, 2016); como se cita en el libro *More Than a Name* de Melissa Davis “A Good name can help inspire a workforce, create pride in the brand and company, and change perception for the better¹⁵.” (2006, p. 91). Por contrapuesto, el nombre incorrecto puede resultar en, no solo una conexión fallida con el cliente, sino que grandes obstáculos legales y de negocio (Harroch, 2016). Es por esta razón que, lo último que se decidió para esta Consultora de conservación y restauración fue el nombre.

Como es de esperar, el primer nombre del proyecto no fue bueno: RRHH Cultura. Si bien enmarcaba los servicios que proveeremos, era largo y sin *catch*. Lo cual derivó en una exploración en los productos que ofrecemos, las actividades que realizamos, los materiales que trabajamos y nuestro diferencial. Surgieron nombres como: ConservArt; Spatula & Scalpel; Raigambre; Stabilitas; Valor Permanente; Praxis Cultural; Tiempo líquido; Tiempo Sólido. Ya sea porque era un nombre en otro idioma, porque era complicado o porque le faltaba relación con el campo se fueron eliminando nombres de una lista preliminar.

En ese momento, acudimos a las musas griegas para su inspiración. Clio, la proclamadora y la celebradora de la historia, se presentó, pero igual de rápida se fue; ya que Urania, la musa de las ciencias, nos cautivó. Sin embargo, estábamos en busca de una inspiración conceptual que

¹⁵ Traducción propia: “Un buen nombre puede ayudar a inspirar a la fuerza laboral, crear orgullo en la marca y la empresa, y cambiar la percepción para mejor.”

abarcar todo lo que representa para nosotros esta empresa de profesionales que buscan preservar la historia para futuras generaciones. De esta búsqueda, brotan Meletea, Mneme y Aedeia. La primera siendo la musa de la meditación y la inspiración, la segunda de la creación y la memoria y la última de la ejecución de la obra artística. Nos interesó que Aedeia representa el momento en que una obra es utilizada-pintada, cantada, leída, vivida-; pero quien mejor nos representa como compañía es Mneme, quien concretiza ideas abstractas. Ella recuerda y deja asentado lo que Meletea pensó para que Aedeia realice la *mise-en-scène*. Este punto central en la creación de una obra artística es lo que nosotros como compañía queremos ser: mantener viva una memoria de un tiempo pasado, concretizado en un objeto, para que en un futuro se pueda seguir referenciando lo que ya no es. Es por esto que, para facilitar la pronunciación, llegamos a Nimi.

Sin negar las tareas administrativas y legislativas, se realizó una búsqueda en el Registro Nacional de Sociedades y en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual donde NIMI se encuentra disponible como marca y razón social al día 20 de mayo de 2023 (Anexo 4). Por lo que, hoy en día, se podría inscribir a la compañía bajo esta denominación. En el caso futuro que se encuentre tomado el nombre, sería posible adjuntar la palabra conserva, *consulting* o consultora. El desarrollo de la imagen de marca, de los espacios y de la publicidad se podrán realizar de manera más efectiva, una vez que se encuentre constituida la sociedad.

Descripción de proyecto

Nimi tiene como misión robustecer la cultura mediante la valorización del patrimonio cultural para que generaciones venideras puedan disfrutar de ella. Nos esforzamos en el reconocimiento

y la profesionalización de los conservadores-restauradores. Nos esforzamos en tornar accesible la conservación a todos los bienes que la requieran, de manera costo efectiva.

Aspiramos a ser una empresa líder que sirva como un puente entre los profesionales de la conservación y restauración y las empresas que requieren sus habilidades especializadas. En el futuro, nos vemos expandiéndonos hacia otros países y querríamos incluir una gama más amplia de profesiones dentro de la industria cultural.

Nuestro principal objetivo es facilitar que personas altamente calificadas puedan contribuir a la preservación del patrimonio cultural argentino de manera rentable. Nos esforzamos por agregar valor a los negocios de nuestros clientes al proporcionarles profesionales independientes que se ajusten perfectamente a sus necesidades. Además, nos comprometemos a apoyar a nuestros talentos proporcionándoles oportunidades sólidas y brindándoles la orientación necesaria para realizar trabajos interesantes y lograr sus ambiciones de forma sostenible.

El tipo de servicios que proveerá Nimi se basa en dos pilares: la consultoría y la contratación de especialistas técnicos. El primer eje se centra en la consultoría externa y asesoramiento para los clientes que requieran de una opinión objetiva a sus problemáticas sobre el estado de preservación de objetos culturales patrimoniales. El segundo eje se focaliza en la selección de profesionales para los trabajos específicos que proponen los empleadores. Algunos ejemplos son la realización de tratamientos, el cuidado de las colecciones y la coordinación de proyectos con eje en la preservación -donde se podrán formar grupos de profesionales para llevar a cabo proyectos integrales-.

La organización dispondrá de una red propia de profesionales contratados desde la cual, mediante un servicio personalizado, se podrá seleccionar al conservador-restaurador más apropiado a la labor que se deba realizar. Nos orgullecemos del equipo técnico que forma Nimi, es por ello que, a fin de garantizar la más alta calidad técnica y profesional de nuestro equipo, los conservadores-restauradores de nuestro *pool* deben seguir el código ético de alguna de las instituciones que rigen la profesión; como, por ejemplo, *Institute of Conservation (ICON)*, *American Institute for Conservation (AIC)*, *International Council of Museums (ICOM)* o *European Confederation of Conservator-Restorers' Organisation (ECCO)*.

Cuando se asigna un proyecto a uno de nuestros profesionales, ellos deberán enviarnos una copia de la “Propuesta de tratamiento” sugerida- ya sea si se trata de un asesoramiento, de un tratamiento o de un plan de cuidado-. Al finalizarse la labor, también deberán suministrar un reporte con la explicación y documentación de lo realizado. Todas estas medidas tienen por objetivo generar un archivo donde se constate el seguimiento de las piezas y de los recursos; así como el control de los códigos deontológicos. Este archivo, estará a disposición del cliente y del conservador-restaurador para la potencial creación de casos académicos y legales.

Otro rasgo distintivo de la empresa es que acompañamos tanto al empleador como al empleado a transitar lo que queremos que sea una relación laboral duradera; por lo tanto, creemos, esencialmente, que de los encuentros brota el entendimiento. Como consecuencia, de acuerdo con la extensión de un proyecto, se coordinará una reunión inicial entre las partes y un contacto mensual para garantizar la satisfacción mutua y comprender la razón por la cual se está

siguiendo cierto accionar. Buscamos que nuestros agentes se sientan igual de cuidados como las obras que nos confían.

Queremos crear una comunidad de talento y una bolsa de oportunidades con trabajos desafiantes, provenientes de instituciones sólidas que formen un círculo sinérgico para el patrimonio cultural argentino. Pretendemos que tanto los conservadores-restauradores como los empleadores logren desarrollarse y alcanzar sus ambiciones. Desde Nimi perseguimos la idea de reconocer las necesidades del mercado oferente y demandante de bienes culturales, para así poder brindar los servicios que serán clave en la continuidad de todo un pueblo.

Objetivos

La empresa tiene por objetivo regente aumentar el número de objetos y obras con valor patrimonial tratados por conservadores-restauradores profesionales para instaurar el *principio precautorio* e incrementar la *Equidad Intergeneracional*. Es decir que el objetivo primordial de Nimi, dentro de la industria cultural, es proveer un servicio de calidad que una a los trabajadores calificados con proyectos de una manera ética y costo-efectiva. Esta visión se sustenta en un objetivo subyacente que es fortalecer la profesionalización del campo de preservación del patrimonio cultural, es por ello que el reconocimiento y la visibilización del conservador-restaurador y su labor formará parte de la estrategia de la empresa. El segundo objetivo de nuestra organización es fomentar la sinergia y el entendimiento entre los empleadores de servicios de preservación y los profesionales.

Sin quitar relevancia a las metas del párrafo anterior, el propósito y la finalidad empresarial de Nimi es obtener utilidades, mediante la producción y venta de servicios, para poder cubrir los gastos del emprendimiento y lograr subsistir durante los periodos de actividad venideros. Asimismo, la intención del negocio es brindar un beneficio tanto a los conservadores-restauradores como a quienes guardan patrimonio cultural. De esta manera, se cumple el objetivo regente de la consultora: que el patrimonio cultural sea tratado por expertos técnicos profesionales para que el pueblo argentino pueda conocerlo y gozarlo en los años por venir.

Por otra parte, nuestra intención respecto al cliente es brindarle un servicio de especialistas técnicos comprometidos que trabajen en proyectos puntuales, pero abriendo la posibilidad de proyectos recurrentes y tornando posible la flexibilidad que necesitan. Para nuestros conservadores y restauradores, la meta es proveer continuidad laboral con ingresos fijos; posibilitando el desarrollo profesional mediante el trabajo en diversos tipos de proyectos donde sus conocimientos son fundamentales. De ambas partes, y de Nimi, deseamos que el entusiasmo y la calidad sean el motor de la sinergia que se da entre las partes que velan al patrimonio cultural argentino.

Alcances

En Nimi, comprendemos que nuestro segmento de negocio (las instituciones culturales, coleccionistas e individuos que requieran conservadores o restauradores) es reducido; pero esto no quita que la penetración sea compleja, ni tampoco implica una limitación al negocio. Fue posible percatarnos, gracias a los relevos realizados, que hay un mayor interés (88%) por parte de los profesionales en formar parte del emprendimiento; mientras que solo un 31.3% de las instituciones encuestadas expresaron querer utilizar a nuestra consultora de conservación

integral. Pese a estas diferencias de voluntad de participación, creemos que de este nicho puede surgir un alto grado de sinergia que retroalimenta al modelo de negocio. Es por este motivo, que se busca entablar, principalmente, una relación laboral con instituciones públicas y privadas. Dentro de las organizaciones públicas, se encuentran: los museos, las universidades, bibliotecas y los centros culturales. En las privadas, encontramos a los museos, galerías, fundaciones, casas de subastas, anticuarios, colecciones privadas y centros de investigación. Aun así, se prevé la prestación de servicios a individuos, como es el caso de los arquitectos, arqueólogos, historiadores, gestores culturales y coleccionistas. A nuestro *target* se lo conocerá como clientes objetivo.

Estos grupos son quienes podrían necesitar de nuestros servicios; pretendemos asesorarlos y brindarles expertos capacitados para cualquiera sea la necesidad de su proyecto. Creemos que quienes más harán uso de Nimi serán entes que no cuenten con un departamento de conservación propio, así como individuos e instituciones en busca de contratos de corto plazo. Pues, un 75% de los encuestados externalizan a terceros las tareas de conservación y restauración; por lo cual no buscamos que cambien su modelo de contratación, sino que lo hagan mediante nosotros. No obstante, creemos que podemos volvernos relevantes en la selección de personal para contratos indeterminados y de largos plazos; por tal razón, “premiaremos” a los empleados y a los clientes que trabajen de manera conjunta durante varios proyectos o uno de largo plazo.

Nuestros servicios se pueden proporcionar de manera individual (por ejemplo, un conservador de metales para un servicio) o en forma grupal (2 conservadores textiles; 1 conservador de metales y 2 conservadores etnográficos), definiendo en conjunto con el cliente las necesidades

profesionales del esquema. Del mismo modo, es posible crear un grupo integral para una licitación, consulta o proyecto. Para aprovechar las oportunidades cercanas, en términos geográficos, al comienzo, nos concentraremos en proyectos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires; dado que es la zona donde se encuentra la mayoría de nuestro *target* y, por consiguiente, donde se llevan a cabo la mayor cantidad de tratamientos.

Facilitar la conservación y restauración del patrimonio cultural en Argentina, no solo involucra a los círculos de nuestros potenciales clientes objetivo, sino que va más allá; investigadores, críticos, visitantes, transeúntes, vecinos, turistas y operadores turísticos podrán gozar de estos bienes, que fueron tratados y puestos en condición para que en un futuro puedan seguir siendo referencias visitables. Nuestra interacción con los clientes objetivo permitirá que el valor económico, social y cultural de diferentes bienes y objetos no disminuya, gracias a los conocimientos de nuestros especialistas.

Regulaciones

Nimi debe cumplir todas las regulaciones estatales y provinciales referentes a las empresas de recursos humanos, así como a las que respectan a asesoría empresarial. Siendo en particular una empresa de Servicios Eventuales (Art 29 y 29 bis. Ley de contrato de trabajo), debemos cumplir los requisitos establecidos en el Decreto N° 1.694/06 (Art. 14 y 15); Ley Nacional de Empleo N° 24.013 (arts. 75 a 80), Resolución MTEySS 1225/07, Resolución ST 267/08, Resolución ST 1285/08, Resolución ST N°29/11, Resolución ST 352/12, Resolución ST N°1144/13. También la empresa deberá cumplir con las normas tributarias y contables que rigen a una sociedad anónima simplificada (SAS). Para protegerse de potenciales suplantaciones, NIMI solicitará el registro de la marca, del nombre del dominio y redes sociales, y protección de los derechos a la

imagen. Por su parte seguiremos la legislación en lo que respecta la protección de datos de nuestros clientes, al igual que la propiedad intelectual.

Productos y servicios

Los servicios que ofrece Nimi, como ya se ha dicho, giran alrededor de la restauración y conservación de obras patrimoniales. En cuanto al tipo de producto que estamos ofreciendo, nos gusta entender a nuestro servicio primario como un artículo de especialidad cuyo objetivo es incrementar la durabilidad para cada objeto que pase por las manos de nuestros profesionales. Al tratarse de un servicio no repetitivo que posee un costo alto, es un servicio de lujo para personas o instituciones con valiosas obras de arte o antigüedades.

Como se está hablando de un servicio, sus atributos se limitan a los aspectos cualitativos y funcionales. Nos preocupamos por asegurar a nuestros clientes el mejor y más esmerado servicio, de la mano de los mejores profesionales técnicos, y con altos estándares éticos y de calidad. Aseguramos que la contratación de nuestro servicio, el contacto con el profesional a cargo y todo el proceso de restauración o conservación sea fácil y accesible.

Nuestra cartera de productos consta de dos líneas de servicio: 1) Consultoría, 2) Conservación y Restauración; cada una de ellas cuenta con gran profundidad, ya que cada trabajo requiere un servicio personalizado según el caso, el objeto y el cliente. En Nimi se podrá solicitar: la realización de tratamientos; gestión de proyectos; consultoría; creación de informes; diferentes tipos de asesoramientos en: cuidado de colecciones, IPM (Manejo Integral de Pestes), evaluación de riesgos, plan de emergencia y selección de personal especializado; así como

redacción de artículos académicos para los proyectos realizados. Este catálogo surge de los servicios que más utilizan los empleadores de conservadores-restauradores, así como de las actividades que realizan con mayor frecuencia los mismos profesionales.

Nuestro servicio complementario se trata de ser un empleador para profesionales de la conservación y restauración. Buscamos proveer contratos asalariados específicos a cada trabajador de nuestro *pool*, con un salario base competitivo y primas por resultados individuales (estos pueden ser en base a cuántos clientes acercan a Nimi; el tiempo y forma de resolución de un proyecto; entre otras). Nosotros abogamos por la transparencia y la visibilización, por lo que es una posibilidad que nuestros profesionales reciban un porcentaje, por ganancias generadas a la empresa, que surge de poner a invertir el depósito de garantía que paga el cliente a nuestra empresa.

Una idea preliminar sobre posibles productos adicionales implica la creación de una plataforma donde clientes y trabajadores se conectan por sí mismos, sin necesidad de que Nimi actúe como intermediario físico, sino limitando su trabajo a ampliar la cartera de clientes y profesionales para que la comunicación sea más eficiente e inmediata.

Canales de distribución

Los canales de distribución que utilizará Nimi son tanto de índole tradicional como independiente. La extensión es corta y directa, ya que la empresa es el intermediario entre profesionales y los clientes objetivo; esto es a fin de garantizar calidad y personalización. El vender directamente, nos brinda mayor control y nos permite administrar mejor la relación entre

las partes, asegurándonos de que sus necesidades particulares estén cubiertas. Es por ello, que definimos a la intensidad del canal como exclusiva: por el grado de especialización de nuestra oferta. Además, comprobamos por las respuestas a los cuestionarios que el verdadero canal de distribución para los servicios que ofrecemos es el *networking* que, naturalmente, se produce mediante la recomendación en el sector de preservación patrimonial.

Dado que nuestro canal es directo, nos centraremos en cómo gestionamos el servicio que prestamos para realizar una venta. Tanto los profesionales como los clientes objetivo nos podrán contactar a través de nuestro sitio web, redes sociales, correo electrónico y por teléfono. A los conservadores-restauradores que se contacten con nosotros, les solicitaremos su CV; de tratarse de un perfil que consideramos útil para nuestra cartera de servicios y clientes, se lo invitará a una entrevista donde se explicarán el modelo de negocio, nuestras expectativas y la manera que tendremos de trabajar. Si se sienten atraídos a nuestra propuesta, entonces- luego del análisis de un caso- formaran parte de nuestro *pool* de profesionales, que serán contactados cuando un cliente proponga un proyecto.

El primer contacto que tendrán las instituciones o individuos con Nimi será con uno de nuestros analistas que tomará y evaluará el caso del potencial cliente. Una vez que establecemos al proyecto como activo, se realizará un análisis *in situ* por nuestro conservador-restaurador del trabajo a realizar; es posible establecer una reunión de presentación previa, que puede ser virtual o presencial, para presentar a los trabajadores con el cliente y quitar dudas administrativas y de procesos. Luego de este punto, nuestros profesionales trabajarán, seguramente, en la locación del empleador o en sus propios estudios o laboratorios.

Porque valoramos la calidad y la profesionalidad, de acorde a la duración del proyecto, también estableceremos una reunión mensual con los empleados para hacer un seguimiento del proyecto, conocer si hubo algún problema con la solicitud del cliente, etc. A su vez, tendremos una reunión con el cliente para comprobar que se estén cumpliendo sus expectativas y para controlar el plan de pago.

Precios y costos

Sabemos que por el tipo de actividad que realizamos, estaremos sujetos, inicialmente, a un tipo de costeo histórico de órdenes presupuestadas; pero, en un futuro, buscaremos migrar a un sistema de costeo variable por órdenes; para poder tener mayor control y tomar mejores decisiones sobre nuestra empresa. Nimi aún no se encuentra activa en el mercado, por lo que nos definiríamos “en fase de desarrollo”. Por la etapa en la que se encuentra actualmente nuestro proyecto, no podríamos garantizar con total certeza los costos, ventas y utilidades. Este no es un factor menor, ya que a medida que pasan los días de actividad de una empresa, se puede modificar el *mix* de servicios y ajustar precios, propiamente.

Lo que estimamos y planeamos para el futuro activo es un bajo volumen de ventas y de rotación, por tratarse de un nicho de mercado con requerimientos muy específicos y variados; además, al ser un trabajo cualitativo y determinado, y no cuantitativo o masivo, el margen será en lo que nos apalancaremos para mantenernos en la rentabilidad. Normalmente, el precio de un producto o servicio se encuentra ligado a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra. A pesar de la posición de la empresa en la línea de ciclo del producto- actualmente en fase de desarrollo y

una vez lanzada, en fase de introducción- como pertenecemos a un mercado de precios elevados y de pocos competidores, no estaremos sujetos a una puesta en marcha con precios bajos para penetrar el mercado y tomar *share* de la competencia. Este hecho beneficia la rentabilidad de Nimi.

Cada venta tiene un alto coste por adquisición, por lo que vamos a tener que llegar a una cantidad “masiva” de posibles consumidores para que un grupo selecto se incorpore a nuestra cartera de clientes. Gracias a los relevamientos que se llevaron a cabo, estamos en conocimiento tanto de la oferta como de la demanda por servicios de conservación-restauración; y sabemos que más del 31% de las instituciones y el 88% de los profesionales encuestados se encuentran interesados en contratar a (o ser parte de) una consultora cultural especializada en la preservación de los bienes patrimoniales. De acorde al tipo de servicio que necesiten los clientes, nuestros profesionales podrán trabajar en más de un proyecto a la vez. Esto, potencialmente, aumentará las ventas; sin embargo, el precio de los servicios serán el factor diferencial.

Todos nuestros servicios parten de una revisión inicial, que dura 2h o 2h 30, que se lleva a cabo para establecer la complejidad y extensión del proyecto, la especialidad de los profesionales que se deberá requerir, los tiempos de ejecución y necesidades particulares del caso; de lo cual se desprenderá el presupuesto correspondiente al proyecto en particular. Esta revisión tiene un precio de \$88.000 (aproximadamente 260¹⁶ dólares Contado con Liquidación- CCL-), que serán

¹⁶ Este monto surge del precio del Reporte de estado de Plowden & Smith y de un reporte similar de una consultora argentina mencionada en el escrito.

descontados si el cliente decide efectuar algún servicio con Nimi. Este precio proviene del relevamiento que se realizó a los profesionales, donde se determinó que los costos promedios mínimos mensuales para sobrevivir eran \$ 88.712 en julio de 2021. Si trasladamos ese monto a diciembre de 2022, estaríamos hablando de \$206.400 (610 dólares CCL). Creemos que un tercio de este valor es un buen precio de entrada para nuestros servicios y la modalidad de captación mediante la devolución de la revisión es un beneficio atractivo al cliente.

Por su parte, los servicios de restauración y conservación variarán en función a los costes totales. Estos se calcularán considerando el costo de materia prima; viático; la mano de obra en base a la trayectoria, formación, recomendación; los gastos de estructura para el trabajo realizado, así como el valor que tiene la obra o antigüedad; el margen que estemos dispuestos a obtener en ese momento (entre el 5 y 25%). Sin embargo, comprendemos que la situación político-económica de Argentina es cambiante; por tal razón, todos los precios considerarán el tipo de cambio del día del dólar CCL, que nos permitirá el pago a proveedores en el exterior de una manera más simple. De todas formas, se implementará una estrategia *multi-tier*, donde el margen del servicio más caro sustenta al servicio más económico (que se podría considerar el “producto masivo”). De esta manera Nimi torna más accesible y asequible los servicios de conservadores y restauradores profesionales; particularmente, para quienes se encuentran fuera del ámbito institucional.

Como se ha mencionado con anterioridad, los ingresos de Nimi van a depender de una estrategia de comisión escalonada. Partiendo del 25%, a medida que clientes y profesionales trabajen en conjunto más proyectos o que realicen facturaciones de mayor monto, la comisión irá decreciendo hasta llegar a un mínimo del 5%. El objetivo de esta práctica es dinamizar y

estimular a que se traten los bienes; que fluya la sinergia en el campo de preservación del patrimonio.

Se ofrecerán nuestros servicios para proyectos temporales y de corto plazo a una tarifa diaria (8 hs) o por hora de acorde a la duración del proyecto, utilizando las siguientes categorías y tasas laborales:

Líneas de servicios que Nimi trabaja (precio base solo incluye mano de obra a diciembre 2022):

- Realización de tratamientos- \$15 000/ \$1 875 (h) / 5.50 usd (h)
- Gestión de proyectos- \$8 000/ \$1 000 (h)/ 3 usd (h)
- Cuidado de colecciones- \$8 000/ \$1 000 (h)/ 3 usd (h)
- IPM (Manejo Integral de Pestes)- \$10 000/ \$1 250 (h) / 3.70 usd (h)
- Evaluación de riesgos y plan de emergencia- \$6 000/ \$750 (h)/ 2.20 usd (h)
- Redacción de artículos académicos, informes y reportes- \$6 000/ \$750 (h)/ 2.20 usd (h)
- Selección de personal- \$8 000/ \$1 000 (h)/ 3 usd (h)
- Consultoría- \$15 000/ \$1 875 (h) / 5.50 usd (h)

Todos los servicios están disponibles para ser ofrecidos a los clientes a partir del segundo mes de constitución de la empresa, a la espera de la confirmación del contrato. La materia prima se cotiza por separado, luego de analizar el objeto.

Se ofrecerán nuestros servicios para proyectos indefinidos y de largo plazo a una tarifa mensual, utilizando las siguientes categorías y tasas laborales (el precio solo incluye la mano de obra):

- Realización de tratamientos- \$200 000/ 590 usd

- Gestión de proyectos- \$170 000/ 500 usd
- Cuidado de colecciones- \$160 000/ 470 usd
- IPM- \$150 000/ 440 usd
- Evaluación de riesgos y plan de emergencia- \$120 000/ 350 usd
- Redacción de artículos- \$120 000/ 350 usd
- Selección de personal- \$170 000/ 500 usd
- Consultoría- \$200 000/ 590 usd

Recordemos que a los precios mencionados en esta sección se les debe sumar: la materia prima, el viático, el IVA e IIBB y la comisión de Nimi (que variará entre el 25% y el 5%). Todos los pagos deberán abonarse 80% por adelantado mediante transferencias bancarias o efectivo directamente a nuestra empresa, el 20% restante será abonado una vez que se haya completado el servicio. Nimi será la persona jurídica que controle y gestione las cuentas contables; de esta manera, constatamos que los valores mínimos que deben considerarse para los proyectos fueron ponderados junto al salario de los profesionales.

Universidad de
San Andrés

Promoción

Para la promoción queremos centrarnos en el nivel de conocimiento (queremos que nos conozcan) y la calidad percibida. La primera porque debemos insertarnos en el mercado y acceder a la mayor cantidad de posibles clientes -dado que es un servicio específico-. El segundo se trata de nuestro diferenciador, la razón por la que las personas nos confían sus objetos.

En Marketing se suele realizar un ejercicio para la construcción de una marca denominado *Brand Persona*; esta actividad implica imaginar y describir los atributos de la marca como si fueran una persona. Por eso vemos a nuestra marca como una persona: profesional, atenta, minuciosa y siempre en estrecho contacto con empleadores y empleados. La propuesta de valor es un recurso para transmitir, de forma directa, lo que una empresa aporta a sus clientes; si la propuesta es exitosa, maximiza la demanda del servicio. Nuestra propuesta de valor es la de generar un beneficio emocional- un apego para el cliente-, y uno funcional para el objeto. La conjunción entre la persona ideada para Nimi y la propuesta de valor que ofrecemos es, básicamente, un conservador-restaurador o un médico. Nuestro objetivo es ser percibidos por los clientes como responsables y profesionales en el cuidado de obras culturales. Entendemos que somos una empresa necesaria dentro del ámbito cultural y social, y estamos listos para comenzar a proteger los bienes que nos urjan.

Desde el principio, tenemos una reputación individual sobre la que construimos: la de trabajar con los más altos estándares internacionales con trabajadores altamente capacitados. Por ello, promocionaremos nuestros servicios de una forma racional: destacando nuestras experiencias, nuestra atención a los detalles, la calidad, la ética, la eficiencia y el asesoramiento personalizado. Por este motivo, destinaremos una parte de nuestro presupuesto de Marketing para el SEO (posicionamiento en buscadores) y revistas especializadas para llegar a un mayor número de clientes potenciales. También, montaremos un sitio web y, en un futuro, queremos desarrollar una plataforma donde se puedan buscar directamente empleadores y empleados, así como consultar nuestros trabajos previos y ver las carteras de nuestros conservadores. No obstante, somos plenamente conscientes de que nuestra principal fuente de promoción será el

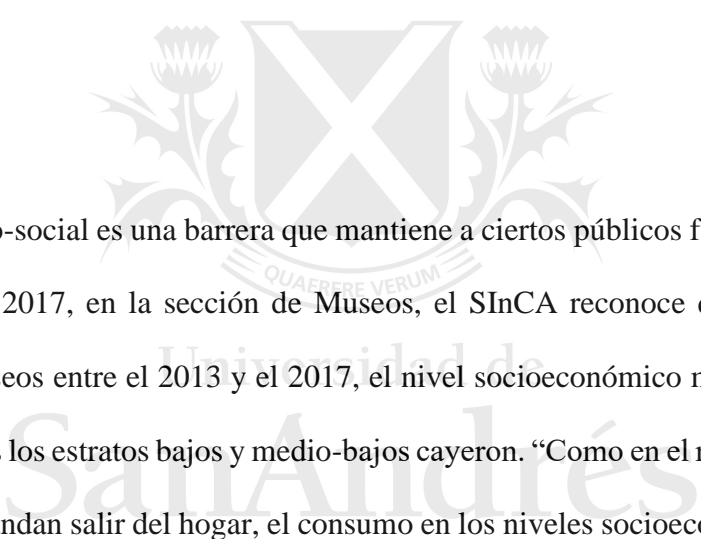
boca en boca que proviene del *networking* del sector. Por lo tanto, utilizaremos una estrategia más extractivista de los clientes en lugar de una de inserción (de Nimi).

Plan de visibilización

Como se comentó con anterioridad, creemos que hay que visibilizar más a los conservadores-restauradores y las tareas que realizan. La falta de reconocimiento de esta figura cultural surge de que el trabajo se realiza a puertas cerradas, en un espacio privado, fuera de los ojos de la gente. La mayoría de las actividades propuestas, que se encuentran disponibles al público, son charlas e invitaciones para conocer cómo trabajan los profesionales. Con este manejo de contenidos y actividades, el público (generalmente adulto, con estudios y ya con cierto interés en la temática) se suele quedar con información repetida: la conservación-restauración no es un *hobbie* y debe realizarse por profesionales capacitados. Con esta metodología no se le está dando la oportunidad al público de ver la profesionalización de este trabajo (y todo lo que implica) desde otros ángulos que no sean educativo-académicos y que no resulten condescendientes.

La principal estrategia que utilizaremos es el *Public Awareness* (que es aplicable para todo tipo de espectadores). En sí, se trabajará más en la ampliación y creación del público y, en la formación y fidelización del público habitual (quienes se presentan con regularidad a las actividades de Conservación y restauración o de arte). Queremos crear experiencias donde personas de diferentes edades y perfiles puedan tener una introducción a la profesión de una manera asequible: con actividades y charlas lúdicas y didácticas (aparte de encuentros más tradicionales con profesionales y directores de carreras).

Sobre temáticas de conservación-restauración hay todo un mundo por explorar, desde relojes y especímenes biológicos hasta computadoras, arte contemporáneo, libros y metales. No obstante, se suele reducir el campo en las charlas y actividades que se dan- casi con exclusividad- al arte y la arquitectura. Generalmente, estas 2 temáticas suelen ser dirigidas a gente con un conocimiento básico previo. Para los talleres, se necesita un interés en la materia y dinero para tomarlos; para las charlas o simposios se necesita conocer de la iniciativa y ser profesional o un gran conocedor del campo; las opciones en universidades, centros culturales y museos implica una voluntad de la audiencia por estar allí -que en ocasiones implica el pago de un ticket-.



El factor económico-social es una barrera que mantiene a ciertos públicos fuera de la actividad. En la encuesta del 2017, en la sección de Museos, el SInCA reconoce que, si bien bajó la asistencia a los museos entre el 2013 y el 2017, el nivel socioeconómico más alto se mantuvo (con 30%), mientras los estratos bajos y medio-bajos cayeron. “Como en el resto de las prácticas culturales que demandan salir del hogar, el consumo en los niveles socioeconómicos más bajos fue el que más se resintió.” (p.23, Encuesta Nacional de Consumos culturales 2017). En este relevamiento, también se destaca el rol de la educación: más del 25% de los asistentes a museos, en el último año, tienen educación superior (terciario, universitario y post-universitario). Entonces, los museos, no solo se encuentran asociados a la capacidad socioeconómica de su público, sino que además están estrechamente asociados al nivel educativo. La localización de la mayoría de las “industrias” del patrimonio, según la encuesta del SInCA se ve concentrado en la Ciudad de Buenos Aires, y lo sigue la provincia de Buenos Aires. De la Encuesta Nacional de Consumos culturales 2017 se pudo obtener las siguientes conclusiones: la primera es que los

concurrentes a los museos son de nivel socioeconómico por arriba de la media, con estudios superiores y los grupos más activos fueron de entre 50-64 y 18-29. Se podría pensar que este tipo de personas acuden a las instituciones para estimular su pensamiento académico. Por otro lado, los asistentes a cursos y talleres de artes plásticas suelen ser, mayoritariamente, de nivel medio alto y medio, y mayores de 65 años. De ellos se podría entender su presencia ante este tipo de eventos a modo terapéutico (para realizar una actividad grupal y social que brinda un momento ameno donde se desarrolla la dexteridad, al igual que técnicas plásticas). La segunda conclusión es que la gratuidad es un factor determinante a la hora de elegir si ir a un museo o no: el 75% del público de museos, en el último año, entraron de manera gratuita; pero, aun así, las clases socioeconómicas bajas no se ven atraídas por las propuestas. Demostrando que hay una relación estrecha entre el nivel socioeconómico y el nivel educativo.

Desde Nimi queremos visibilizar y mostrar lo que es la conservación y restauración ante la mirada de la población. Para ello, no recurriremos como herramienta principal a las charlas y visitas; sino que iremos a exponernos al público (que no están dentro del museo). Confiaremos en estrategias de marketing cultural y marketing tradicional donde, junto con una agencia, realizaremos una acción BTL (*Below-the-Line*), que constan de prácticas comunicativas de marketing focalizadas en nichos de personas a las que la empresa quiere cautivar y relacionarse; suelen ser menos costosas que otras técnicas publicitarias. Por otro lado, se diseñarán creatividades y se coordinará un calendario semanal para difundir nuestros servicios en las redes sociales y en nuestra *web-landing*. En este último, se podrá encontrar toda la información educativa y específica que producimos, junto con videos sobre los tratamientos que realizamos, como lo hacemos y porqué lo hacemos; en un futuro, habrá un sitio donde suscribirse a nuestra *newsletter* que brindará acceso a un video *streaming* de algún servicio que se esté realizando

ese mes. De manera pasiva, también se podría realizar una pequeña acción donde se coloque una pegatina con nuestro código QR en las marquesinas de museos, casas de subastas, galerías, casas de antigüedades y bares notables (solicitando los permisos necesarios). El objetivo sería captar, de una manera simpática y misteriosa, la atención de quienes pasen para que conozcan nuestros servicios e información sobre lo que hacemos. Otra acción de BTL pasiva, pero más lúdica, podría ser disponer en un museo, bar, café o restaurante un área donde resolver unos “rompecabezas” que sean de cerámicas o porcelanas viejas rotas; que por medio de imanes (o con cinta adhesiva) puedan juntarse y armar la figura. Puede haber diferentes niveles de dificultad y en una de las piezas estará una etiqueta con nuestros datos. Otra posibilidad sería realizar una acción en las inmediaciones de museos y universidades donde se hable con los transeúntes y se respondan preguntas.

El plan de visibilización de Nimi tiene como objetivo dinamizar y volver perceptible a una profesión para que nos tengan presentes los potenciales clientes que ya tienen interés en la temática cultural y en aquellos que tengan un bien que valoren mucho y quieran que perdure en el tiempo.

Indicadores de evaluación

Para poder medir el avance en relación con nuestros objetivos, se pensaron una serie de indicadores y KPI. Estos son:

- **Estado de posibles clientes** (no cliente- cliente contactado- cliente en negociación- cliente cerrado): Este *funnel* (una metáfora para referirse a los procesos y sus estadios o fases que llevan a convertir algo potencial en real) se utiliza para contabilizar cuántos

posibles clientes se encuentran en cada categoría. Esta información luego servirá para ver la cantidad de clientes que ingresaron al *funnel* de ventas de Nimi.

- **Cantidad de proyectos por clientes y % de comisión:** Este indicador nos podrá decir cuántos clientes se encuentran en cada porcentaje de la escalera de comisiones y cuantos proyectos trajeron en un mes o año.
- **Estado de proyectos** (presentado- trabajador propuesto- aceptado): Este *funnel* se utiliza para contabilizar cuántos proyectos se encuentran en una etapa en particular. Esta información luego se podrá ponderar por mes y año, y se obtendrán la cantidad de proyectos que fueron aceptados o rechazados. También se podrá obtener cuántos proyectos fueron presentados anualmente y el éxito de ellos.
- **EBITDA** (Resultado Neto + Impuesto Ganancias + Resultado Financiero pasivo + Depreciaciones + Amortizaciones): indica la rentabilidad de la empresa, desde lo contable; permite ver cuánto ingresa la actividad productora de la compañía de manera directa. También sirve para ver, claramente, el dinero disponible para pagar deudas.
- **ROA** (resultado neto del activo/total del activo): calcula la rentabilidad desde la perspectiva del negocio, es decir, analiza los resultados obtenidos sobre el esfuerzo necesario.
- **Rentabilidad del proyecto** (horas/ingreso del proyecto): proporcionará un valor del cual se podrá decidir si un proyecto valió la pena en cuanto al tiempo que se empleó y al ingreso que realizó.
- **Contactos/proyectos:** Este indicador marca, mensualmente, la correlación entre los contactos realizados con clientes (y posibles clientes-respectivamente-) y la cantidad de proyectos que se tomaron. De este KPI, junto a la información de recomendación se podría crear una prima por resultado a los profesionales que incorporaron una mayor cantidad de potenciales proyectos y que estos acabaron por ser aceptados.

- **Ver qué servicio es el que más se vende:** Esto dicta la necesidad del mercado y se podrán realizar ajustes en la mezcla de servicios (en base a los márgenes que cada servicio aporte, sus precios y rotación)
- **Talentos/proyectos:** Este indicador nos dará la proporción entre proyectos y talentos a fin de rediseñar la cantidad de personas en el *pool* de talento, como los proyectos que se otorgan
- **Ingresos/proyectos:** calculará el promedio del ingreso que atribuyó cada proyecto realizado en el mes o año.

Otros indicadores relevantes- Contables:

- **Liquidez seca:** $((\text{activo corriente} - \text{inventario}) / \text{pasivo corriente})$ indica la capacidad de una empresa para cancelar pasivos corrientes, también conocido como obligaciones a pagar, sin tener que cambiar inventario por dinero.
- **Rentabilidad** (Resultado / inversión): es posible ver si hay apalancamiento
- **Rotación** (ventas/ inversión): eficiencia del capital de trabajo
- **Solvencia** (Patrimonio Neto/Activo): en NIMI la idea es que este mayoritariamente financiado por el activo, luego del primer año.
- **Márgenes:** Para analizar los resultados de manera vertical y poder identificar qué área se lleva la mayor parte.
 - Bruto (Resultado bruto/ventas)
 - Operativo (Resultado operativo/ ventas)
 - Neto (resultado final / ventas)

Otros indicadores relevantes- Del talento: Todos ellos se pueden utilizar para comprender mejor las relaciones entre los proyectos y quienes los realizan.

- **Promedio duración contratos asignados**
- **Promedio años de experiencia del conservador**
- **Promedio salario del CR contratado**
- **Egresados universitarios del año/talento**

Desde Nimi, estaremos evaluando la demanda existente en formación profesional; como, por ejemplo, cuántos estudiantes de conservación o restauración se egresan de las universidades. Esto nos sirve para considerar la proporción real entre oferta en formación, versus la demanda de los servicios y determinar si la proporción es suficiente.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Para analizar la situación interna y externa de una empresa, se puede hacer una evaluación de las fortalezas y debilidades de la propia organización, y las oportunidades y amenazas que presenta su entorno.

Las fortalezas son lo que la empresa estaría haciendo bien, pues algunos activos marcan la diferencia y agregan valor. El diferencial de Nimi viene del hecho de que todos nuestros profesionales son expertos certificados en lo que hacen, que tienen experiencia y ofrecen un portafolio público con trabajos para que los clientes puedan evaluar su trayectoria. Además, la organización se encarga de todas las investigaciones y contactos necesarios para ofrecer al cliente la mayor información posible y garantizar su confianza en los conservadores-

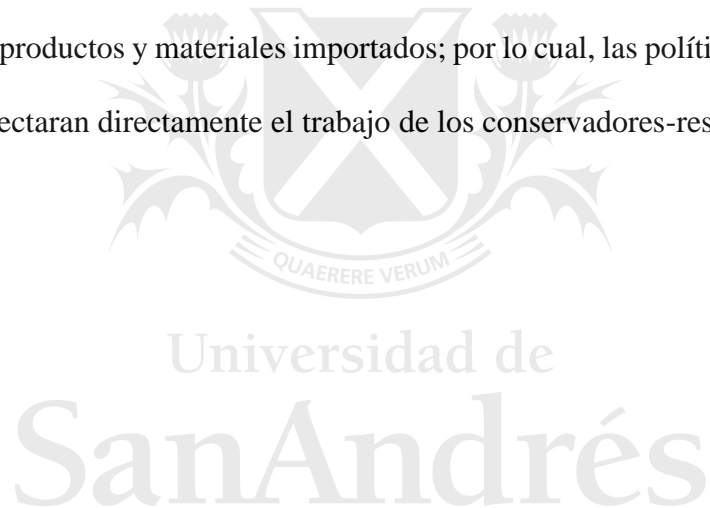
restauradores. Por otra parte, Nimi provee un acompañamiento y seguimiento a los proyectos que permiten flexibilidad y foco a la vez, tanto para nuestro profesional como para el empleador.

Las debilidades, por su parte, consisten en elementos que aún le faltan a la compañía, o que están por debajo de la competencia. Cuando se trata de nuestra empresa, la mayor debilidad que encontramos es el hecho de que aún no estamos establecidos en el mercado, y tendremos que trabajar arduamente para que nuestra marca y nuestros servicios sean conocidos. Una complicación adicional es que estaremos entrando en un mercado con complicaciones, con poca información, que pertenece a la industria cultural, que es chica, relativamente poco conocida y con clientes que suelen tener estándares muy altos, pero que buscan precios competitivos.

Un tercer aspecto de este análisis son las oportunidades que la empresa aún puede aprovechar y volver una fortaleza. Actualmente existe una conexión reducida entre las personas dispuestas a restaurar o conservar una pieza y las personas que lo hacen; por lo general, este tipo de profesionales son escasos y es difícil, en ocasiones, comprobar sus trabajos previos. A través de los relevamientos realizados se pudo observar una gran voluntad de trabajo por parte de los conservadores-restauradores y cierta reserva, por parte de las entidades empleadoras. Esta es una oportunidad para nosotros de ser ese intermediario y conectar de manera más eficaz y efectiva a las partes. Además, a pesar de que es un mercado difícil, hay poca o ninguna competencia para realizar el trabajo que planeamos hacer; ya que hay escasas instituciones que contienen a los profesionales de la conservación y restauración dentro de sus departamentos, la mayoría terceriza los servicios. Por otra parte, existe la oportunidad de un nuevo modelo de negocio, que proponemos, que podría ser benéfico- tanto para quienes trabajan en el tema como para quienes requieren de los profesionales de preservación- que podría estimular al mercado.

Otra de las oportunidades que existen es evidenciar una labor invisible que tiene un impacto directo con la percepción de la identidad de una población y en la transmisión de ella para las generaciones futuras.

Finalmente, una empresa también enfrenta amenazas, estos son factores o eventos que pueden atentar contra el bienestar y la supervivencia de ella. Consideramos que la mayor amenaza que debe enfrentar Nimi, en nuestro contexto actual, es la economía, ya que, como se mencionó anteriormente, nuestros servicios son costosos y no esenciales; por lo que, en un contexto de condiciones económicas limitantes, es un área cuya demanda se ve restringida. Además, se depende mucho de productos y materiales importados; por lo cual, las políticas económicas que decida el Estado afectaran directamente el trabajo de los conservadores-restauradores.



Análisis de viabilidad

En el Anexo 3, se proporciona una lista tentativa de los costos y gastos presupuestados para abrir y mantener activa Nimi. En ella se calcularon dos opciones: la del *home office* y la del alquilar una oficina en un espacio de *co-working* como WeWork. Ambas opciones se consideraron para reducir los gastos de estructura, por ejemplo: el mobiliario, impuestos municipales, facturas de servicios de luz, agua o internet. En esta planilla se tuvo en consideración los gastos fijos, variables, los bienes de uso y los costos legales necesarios para tener un espacio donde trabajar.

Se planteó el escenario inicial de un manager y un conservador-restaurador, donde para el manager se le asignó un sueldo inicial de \$175.000 y para el profesional técnico un sueldo un poco mayor a \$200.000 (aproximadamente 590 usd CCL), que creemos ser una remuneración que reconoce la labor que lleva a cabo nuestro empleado y le permite la auto-sustentabilidad. En esta hoja de cálculo, no se estimó la materia prima necesaria para realizar nuestros servicios de tratamiento de conservación porque dependen de la necesidad del objeto. Además, como se sabe que se necesitan diversos materiales- varios de los cuales importados- para establecer un laboratorio/espacio de conservación y llevar a cabo los proyectos; se irán comprando a nuestro empleado la materia prima que utilice en los primeros tratamientos. Una vez que estos se acaben, Nimi comprará los repuestos a proveedores locales o, en su defecto, a proveedores en el exterior (realizando una importación). Esto nos brindará tiempo suficiente para ahorrar y armar lentamente nuestro almacén de materia prima.

Considerando que el *Break Even Point* mensual es de \$525.061,87 para la opción del *home office* \$600.616,78, para la opción del alquiler en WeWork, se optó por la primera -para

comenzar la actividad comercial de Nimi-. Dado que buscamos obtener un beneficio (ganancias) del 35% mensual, nuestro *target* mínimo es llegar a los \$708.833,53 mensuales. Si se divide este valor por la tarifa de revisión inicial – nuestro servicio más económico y por el cual todos deberán pasar (la evaluación)-, surge que serían necesarios 5,91 proyectos al mes para alcanzar el objetivo propuesto. Las cantidades obtenidas fueron sin considerar los posibles proyectos que se encuentren en proceso de meses anteriores.

El *Break Even Point* unitario, calculado con los proyectos facturados por el servicio mínimo (\$120.000), demuestra que es posible alcanzarlo teniendo 2 trabajadores, cada cual realizando 2 o 3 revisiones. Esta es una cantidad de trabajo manejable para 2 personas; no obstante, lo ideal para Nimi sería contar con más profesionales técnicos, aparte del manager. Sabiendo que los ingresos por venta se dan por la ecuación de $P \times Q$ y conociendo el mercado, si nuestros servicios son demandados por más de 8 o 9 clientes, de acuerdo con el tiempo de duración, nos encontraríamos con un límite en la capacidad operativa. Esto resultaría en una pérdida de negocio; por lo cual resulta ser un factor clave para determinar la óptima proporción entre conservador-restaurador y la cantidad de proyectos que podrían realizar en un mes. De esto y de la demanda dependerá el tamaño de *pool* que tenga Nimi.

No obstante, hay ciertas consideraciones a tener en cuenta: la primera es que el primer año de cualquier emprendimiento nuevo es extremadamente duro y suele resultar en pérdidas (particularmente los primeros 3 o 4 meses de actividad); la segunda consideración es respecto a los precios, los cuales fueron ponderados sin los costos de materia prima, que es un factor sustancial en el ejercicio de la preservación, y tampoco se designó que porcentaje de las ventas será alocado al área de comercialización y marketing. La tercera consideración es que no se

calcularon aumentos salariales ni ajustes por inflación en el presupuesto, por lo cual deberíamos sopesar este factor en las proyecciones futuras (se podría realizar un *Rolling forecast* para mantener controlados los incrementos imprevistos) - de todas formas, el margen de la compañía debería absorber dicha inflación-.

Teniendo presente estos factores, así como los números que se proyectaron para la compañía, el análisis llevado a cabo sostiene que Nimi sería viable en la Argentina. Por lo cual, en primera instancia aplicaríamos a un crédito que impulse nuevas empresas o al sector cultural (como Mecenazgo), que ayudaría para afrontar los costos del capital inicial, así como los gastos de activación de la organización. El monto requerido no es una inversión demasiado grande, por lo cual, su obtención no debería presentar mayores contratiempos. También se buscará captar fondos de manera orgánica, presentándonos a concursos para lograr incrementar nuestra fuerza laboral en menor tiempo.

De por sí, los servicios que mejor funcionarían, por margen, serían aquellos que cuentan únicamente con costo de conversión (es decir, que no requieren de materia prima) y no dependerían de productos importados, equipamiento costoso: la consultoría y asesoramiento, la gestión de proyectos, la evaluación de riesgos y plan de emergencia; así como la redacción de artículos académicos y selección de personal. No obstante, realizando estos servicios, no estaríamos tratando al patrimonio cultural que prometimos preservar en nuestra misión. Es por esta razón que comprender la mezcla y entrelazarlo con los objetivos de la empresa serán fundamentales para llegar a la rentabilidad sin abandonar la razón de ser de Nimi.

Se consideró la posibilidad de escalar el negocio a nivel geográfico y trabajar en el Cono Sur (Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia), para poder cumplir nuestra misión como empresa cultural y nuestros objetivos económicos (ya que estaríamos incrementando la Q de las ventas). No obstante, creemos que esto debe ser realizado en una segunda etapa, pues se necesitarían por lo menos 2 o 3 profesionales, además del manager; entendimiento del mercado local; materia prima suficiente para todos los trabajos; asesoramiento legal y contable particular a cada país; logística; entre otros. La escalabilidad de la actividad es posible; pero, deberíamos realizar un análisis de viabilidad para cada país y ver si, verdaderamente, la inserción es factible.



Conclusión

A lo largo de este trabajo se expusieron tanto aspectos administrativos, como interpretaciones académicas sobre la necesidad y la relevancia de crear una consultora especializada en preservar bienes patrimoniales-culturales, como es el caso de Nimi.

En la primera etapa- la académica-, se definieron palabras y conceptos claves que fueron utilizados a lo largo del trabajo; se explicó el contexto de la conservación y restauración, al igual que el patrimonio cultural, y se describió al proyecto, con sus objetivos y alcances. Luego, en el Marco teórico, se realizó un extenso análisis del rol de la cultura en la sociedad, de la legislación argentina sobre el patrimonio y la propiedad; también, se tomó el caso del *Ecce Homo* para examinar la ética y su relación con el patrimonio, sección donde se expuso el rol fundamental del conservador-restaurador y la responsabilidad que conlleva tratar piezas de una época pasada para que estas sigan perdurando en el tiempo.

En la segunda parte -basada en relevamiento de información-, el Estado de la cuestión comenzó haciendo un *racconto* de la profesión en nuestro país, así como se utilizaron los casos de éxito de Workana, Plowden & Smith y TMC para analizar estrategias de negocios para establecer en nuestra organización. También, se estudió al mercado del patrimonio cultural histórico local; por otra parte, se compartieron los resultados de los relevamientos realizados en octubre del 2021 y diciembre del 2022 que informó sobre las dinámicas particulares del área de Conservación y restauración. Se acabó realizando una conclusión acerca del análisis de mercado.

En la tercera sección, y última, -de implementación- se explicó la elección del nombre, los servicios que se brindarían, la modalidad de trabajo, la estrategia de manejo de canales de distribución, la determinación de costos y precios de venta. Asimismo, se presentó un plan de promoción y otro de visibilización para construir marca y ganar clientes. Se acabó por listar a los indicadores de evaluación pertinentes para el negocio y se analizó el lanzamiento de Nimi y si este lograba ser rentable y auto sostenible. En este estudio, se concluyó que la constatación de la consultora de preservación integral de patrimonio histórico cultural es factible y puede proveer un servicio costo-efectiva para los clientes y con altos estándares de calidad. Además, la organización tiene potencial de escalabilidad, si bien se puede encontrar limitada por la cantidad de profesionales disponibles y su capacidad productiva.

Más aún, cabe destacar que la investigación produjo nuevos puntos de información de una profesión emergente y de un mercado poco conocido. Se identificó que hay un mercado especializado por explotar, con una oferta y demanda significativa, y que se establece por medio de la red de contactos. Un 88.6% de la muestra de conservadores- restauradores encuestados expresó que les gustaría ser parte de una consultora cultural o ser parte de una bolsa laboral específica de la profesión. En distanciamiento social, lograron preservar más de 332 piezas y lo que prima en la mente de los profesionales son los materiales.

Por su parte, el 31.3% de las instituciones respondieron que trabajarían con una consultora especializada en conservación integral; no obstante, respondieron que un 75% de ellos tercerizan los servicios de preservación. Además, se logró identificar que priorizan la trayectoria o experiencia y la recomendación de un profesional sobre el costo del presupuesto. En otro orden de ideas, se alineó, entre los encuestados, que la manera de buscar trabajo o un

empleado en la conservación o restauración es a través de sus contactos y en base a recomendaciones. Esto podría explicar por qué la profesionalización sucede de manera lenta.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

ACRE. a. (2020, March 4). Historia de la Asociación Profesional de Conservadores Restauradores de España. ACRE.

ACRE. b. (2020, October 5). Asociación Profesional de Conservadores-Restauradores de España. ACRE. <https://asociacion-acre.org/> .

ACRE. c. (2020, March, 4). Directrices profesionales del conservador-restaurador. ACRE. <https://asociacion-acre.org/el-conservador-restaurador/directrices-profesionales-e-c-c-o-la-profesion-del-conservador-restaurador/> .

Bahbah, H. K. (1994). The Postcolonial and the Postmodern. In *The Location of Culture* (pp. 171-197). Routledge.

Bayardo, Rubens (2007) “Cultura y desarrollo: ¿nuevos rumbos y más de lo mismo?”.En Marchiori Nussbaumer, Gisele (Org.) *Teorías & políticas da cultura. Visões multidisciplinares*. Editora da UFBA, Salvador, Bahia, Brasil.

Benjamin, W. (2019). La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica (1st ed.). Godot.

Boletín Oficial de la República Argentina (2021). Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social consejo nacional del empleo, la productividad y el salario mínimo, vital y móvil. Retrieved July 20, 2021, from <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243973/20210505> .

Buenas intenciones de una anciana arruinan una obra de arte. (2012, August). BBC Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/08/120822_ecce_homo_arruinado_anciana_jgc .

Burucúa, J. E., & Burucúa, L. (2014). Héctor Schenone, una leyenda en la historia del arte. *Criterio* . Retrieved March 27, 2022, from https://www.revistacriterio.com.ar/bloginst_new/2014/08/11/hector-schenone-una-leyenda-en-la-historia-del-arte/ .

Brigas Bartello et al & DeGaMi. (2017). *Importancia de la preservación del patrimonio cultural*. Youtube. Editorial Marco Polo. Retrieved from January 2, 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=13uEvXnSJkQ&t=10s>.

Caple, C. (2006). *Conservation skills: judgement, method, and decision making*. Routledge.

Cascone, S. (2019, July 15). So Bad They're Brilliant? See the 17 Most Bizarre and Completely Outlandish Art Restoration Fails of All Time. Artnet. <https://news.artnet.com/art-world/art-history-restoration-fails-1591327> .

Clifford, J. (1997). *Routes : Travel and Translation in the Late Twentieth Century*. Harvard: Harvard Press University.

- ¿Cómo se cuida y controla el patrimonio cultural del Estado? . (2022, April 20). *El Auditor.info*. Retrieved December 20, 2022, from <https://elauditor.info/actualidad/-como-se-cuida-y-controla-el-patrimonio-cultural-del-estado--a62608f9300d1114cdc3d3cb8>.
- Conti, A. L. (2009). Patrimonio e identidad cultural: Nuevas perspectivas. Retrieved December 20, 2022, from <https://digital.cic.gba.gob.ar/items/af2eda87-3949-463a-b6dc-150b785dd711>
- CSC SInCA. (2020). (rep.). Coyuntura cultural. N 28. *Empleo privado cultural y generación del ingreso cultural. Resultados 2018*. Retrieved October 2021, from <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=2>.
- Cuno, James. "Culture War: The Case Against Repatriating Museum Artifacts." *Foreign Affairs*, vol. 93, no. 6, 2014, pp. 119–129. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/24483927.
- Davis, M., & Baldwin, J. (2006). *More than a name: An introduction to branding* (1st ed.). AVA Publishing.
- De Morree, P. (2021, December 6). *Employneurship: Employment meets entrepreneurship*. Corporate Rebels. Retrieved August 10, 2022, from <https://corporate-rebels.com/employneurship/>.
- Eagleton, T. (2001). *La Idea de cultura: Una mirada política sobre los conflictos culturales*. Barcelona: Paidós.
- Endere, M. (n.d.). La agenda que establecen las Convenciones Internacionales de Patrimonio cultural ratificadas por Argentina . En Legislación, enseñanza y difusión del patrimonio cultural de 1º Encuentro Internacional Ciudad, territorio y patrimonio cultural. (pp. 451–464). <https://librosfaud.mdp.edu.ar/EbooksFaud/catalog/download/pc04/35/319-1?inline=1>
- Esposito, R. (2015). *Persons and Things*. Polity Press.
- Ferreira, L. (2019, July 9). Crivelli: "El mercado del arte en la Argentina ha sido siempre muy pequeño y de precios chicos". *Ambito* . Retrieved December 20, 2022, from <https://www.ambito.com/negocios/arte/crivelli-el-mercado-del-la-argentina-ha-sido-siempre-muy-pequeno-y-precios-chicos-n5041620>.
- Garay et al. (2017) *El arte como alternativa de inversión: El caso de Argentina*
- Goren, S. (2015). III Encuentro de Conservación Preventiva e Interventiva en Museos, Archivos y Bibliotecas. Buenos Aires.
- Harroch, R. (2016, October 23). *12 tips for naming your startup business*. Forbes. Retrieved September 11, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/10/23/12-tips-for-naming-your-startup-business/?sh=661cd5db904e> .

- Hartmann, I. (2020). Argentina, a la vanguardia en las restituciones. *El Correo De La UNESCO*, (3), 28–29. Retrieved December 21, 2021, from <https://es.unesco.org/courier/2020-4/argentina-vanguardia-restituciones>.
- ICOM (2017) *Código de Deontología del ICOM para los museos*. Paris: Maison de IUNESCO.
- Jenkins, T. (2018). From objects of enlightenment to objects of apology: Why you can't make amends for the past by plundering the present. In *Dethroning historical reputations: Universities, museums and the commemoration of benefactors* (pp. 81-91). London: School of Advanced Study, University of London, Institute of Historical Research.
- Larraz, J. (2013, August 14). «Sé pintar un eccehomo». Las Provincias. <https://www.lasprovincias.es/v/20130814/sociedad/pintar-eccehomo-20130814.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> .
- Lesyk, N. (2018, April 23). Qué hay detrás del mercado del arte argentino. El Cronista. Retrieved July 20, 2022, from <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-hay-detras-del-mercado-del-arte-argentino-20180423-0005.html#:~:text=Incluso%2C%20el%20estudio%20estima%20que,del%20total%20de%20las%20ganancias>.
- McAndrew, C. (2021). (rep.). *The Art Market 2021*. Art Basel & UBS. Retrieved March 2022, from https://d2u3kfw92fzu7.cloudfront.net/The-Art-Market_2021.pdf.
- McAndrew, C. (2023). (rep.). *The Art Market 2023*. Art Basel & UBS. Retrieved March 2022, from <https://theartmarket.artbasel.com/download/The-Art-Basel-and-UBS-Art-Market-Report-2023.pdf> .
- Moreno, C. (2019). *Reflexiones sobre memoria y patrimonio de nuestra tierra, nuestra gente y su cultura*. ICOMOS. ICOMOS Argentina. Retrieved December 20, 2022, from https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/carlos_moreno_-_reflexiones_memoria_y_patrimonio_libro_digital_1.pdf.
- Ortiz de Zárate, P. (2017, July 19). Por qué el 'Ecce Homo' es la mayor obra de arte española del siglo XXI. El Confidencial. Retrieved November 27, 2020, from https://www.elconfidencial.com/cultura/2017-08-19/ecce-homo-borja-cecilia-obra-de-arte_1430457/#:~:text=El%20Ecce%20Homo%20es%20una,un%20im%C3%A1n%20para%20la%20nevera .
- Prieto Pedregal, M. J. (2014, October 27). La conservación-restauración de bienes culturales, una profesión en busca de regulación. *PH*, (86), 158–161. <https://doi.org/10.33349/2014.0.3518>
- ¿Qué es workana? Workana. (2021, January 28). Retrieved September 4, 2022, from <https://i.workana.com/glosario/que-es-workana/> .
- Ranciere, J. (2010). In *El espectador emancipado* (pp. 85–104). Manantial.

Saber hacia dónde se dirige. Employerneursip- Saber hacia dónde se dirige - TMC (es). (n.d.). Retrieved August 10, 2022, from <https://tmc-employeurship.com/es/employeurship>

Simpson, M. (2009), *Museums and restorative justice: heritage, repatriation and cultural education*. *Museum International*, 61: 121-129.

Tera Saavedra, M. R. (2014, October 27). El Patrimonio cultural bajo el albedrío de una profesión no regulada. *PH*, (86), 162–164. <https://doi.org/10.33349/2014.0.3519>

The UK's Foremost Independent Fine Art Condition Reporting Service. Plowden & Smith. (n.d.). <https://plowden-smith.com/art-condition-report/>

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). (n.d.). Historia. Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural. Retrieved March 27, 2022, from <http://envios.unsam.edu.ar/tarea/institucion/historia.html> .

van Saaze, V. van. (2013). 1 Key Concepts and Developments in Conservation Theory and Practice . In *Installation art and the museum: Presentation and conservation of changing artworks* (pp. 35–60). essay, Amsterdam University Press.

Viveiros de Castro, E. (2010). *Metafísicas canibales líneas de antropología postestructural*. Madrid: Katz.

Wintzen, E., & Pabon, R. J. (2007). *Eckart's Notes*. (L. Van der Dussen, Trans.) (1st ed.). Lemniscaat.

Zendri, L. La protección del patrimonio cultural de Argentina. De la legislación patrimonial a la consagración de un nuevo derecho. *Derecho y Ciencias Sociales*. Abril 2017. No 16 (Temas relativos al desarrollo regional y local) Pgs 40- 55. Instituto de Cultura Jurídica y Maestría en Sociología Jurídica. FCJ y S. UNLP.

Imagen:

'Ecce Homo' tras la intervención de Cecilia Jiménez. (2017). El confidencial. https://www.elconfidencial.com/cultura/2017-08-19/ecce-homo-borja-cecilia-obra-de-arte_1430457/

Romero, E., Quinto, M., & López, M. (2011). *Incensario con cara del dios murciélago. a) Inicio de proceso. b) Mitad del proceso; se ven algunas secciones ya unidas. c) Final del proceso*. *Arqueología mexicana*. Retrieved January 17, 2023, from <https://arqueologiamexicana.mx/mexico-antiguo/restauracion-de-ceramica-arqueologica>.

3- Hojas de cálculos Costos, comparaciones y proyecciones

Dolar CCL
diciembre 2022

340

Tabla 1: Costos y Gastos fijos		
Motivo del costo	Cantidad	Nota
Internet	\$ 3.013,00	Gasto mensual internet + IVA
Telefono Movil	\$ 3.013,00	Gasto mensual lineas moviles
Sueldo Manager	\$ 175.000,00	Sueldo mensual Bruto Manager
Sueldo Empleado #1	\$ 200.000,00	Sueldo mensual bruto empleado #1
Aguinaldos	\$ 47.078,13	Aguinaldo prorrateado mensualmente
Estudio C&L	\$ 45.195,00	Terciarizacion estudio contable y legal
CRM	\$ 1.883,13	Pago suscripcion, gestion base de datos
Banco	\$ 3.013,00	Gastos gestion cuenta bancaria
Squarespace Webpage	\$ 6.800,00	Pago suscripcion, pagina web
Seguro empresa	\$ 4.519,50	Pago mensual seguro empresa
Total Home office	\$ 489.514,75	En caso de realizar las actividades desde la casa de uno

WeWork	\$ 91.800,00	Cuota mensual WeWork
Total WeWork	\$ 578.301,75	En caso de alquilar un espacio de co-working. Eg. WeWork

Tabla 2: Costos y Gastos variables		
Motivo del costo	Cantidad	Nota
Luz	\$ 1.506,50	Factura mensual de luz
Agua	\$ 1.054,55	Factura mensual de agua
Libros rubricados	\$ 3.013,00	Gasto mensual en libros rubricados para la contabilidad
Total Home office	\$ 5.574,05	En caso de realizar las actividades desde la casa de uno
Total WeWork	\$ 3.013,00	En caso de alquilar un espacio de co-working. Eg. WeWork

Tabla 3: Bienes de uso		
Motivo del costo	Cantidad	Nota
Fotocopiadora/impresora	\$ 52.727,50	Coste de una fotocopiadora/impresora digital
Escritorios	\$ 30.130,00	Coste de 3 escritorios, 10000/unidad
Sillas	\$ 45.195,00	Coste de 3 sillas, 15000/unidad
Computadoras	\$ 210.910,00	Coste de 3 computadoras, 70000/unidad
Total Home office	\$ 338.962,50	En caso de realizar las actividades desde la casa de uno
Total WeWork	\$ 210.910,00	En caso de alquilar un espacio de co-working. Eg. WeWork

Tabla 4: Costos legales		
Motivo del costo	Cantidad	Nota
Inscripcion RPC	\$ 3.013,00	Pago registro publico comercial
Inscripcion AFIP	\$ 1.506,50	Pago inscripcion en la AFIP
Inscripcion IGJ	\$ 1.129,88	Pago inscripcion inspeccion general de justicia
Constitucion de SAU	\$ 15.065,00	Pago constitucion legal de la sociedad anonima unipersonal
Total	\$ 20.714,38	En cualquier caso

Tabla 5: Comparacion capital inicial, Home office vs WeWork		
Escenario	Capital inicial	Nota
Total Home office	\$ 854.765,68	Capital inicial necesario en caso de trabajar desde el hogar
Total WeWork	\$ 812.939,13	Capital inicial en caso de alquilar en WeWork
Diferencia	\$ 41.826,55	

Tabla 6: Comparacion presupuesto anual, Home office vs WeWork		
Escenario	Capital inicial	Nota
Total Home office	\$ 6.300.742,48	Presupuesto anual en caso de trabajar desde el hogar
Total WeWork	\$ 7.207.401,38	Presupuesto anual en caso de alquilar en WeWork
Diferencia	\$ (906.658,90)	

Tabla 7: Comparacion break even point mensual, Home office vs WeWork		
Escenario	Capital inicial	Nota
Total Home office	\$ 525.061,87	Break even point mensual, en caso de trabajar desde el hogar
Total WeWork	\$ 600.616,78	Break even point mensual, en caso de alquilar en WeWork
Diferencia	\$ (75.554,91)	

Tabla 8: Comparacion break even point mensual, Home office vs WeWork en dólar CCL		
Escenario	Capital inicial	Nota
Total Home office	\$ 1.544,30	Break even point mensual, en caso de trabajar desde el hogar
Total WeWork	\$ 1.766,52	Break even point mensual, en caso de alquilar en WeWork
Diferencia	\$ (222,22)	

Tabla 1: Target minimo de ingresos			
Objetivo	Cantidad	Nota	
Break even point mensual	\$ 525.061,87	Break even point escenario Home office	
Beneficio objetivo 35%	\$ 183.771,66	Beneficio objetivo 35% mensual	
Objetivo total	\$ 708.833,53	Break even point(u) por servicio minimo	4,375515608
Objetivo en usd CCL	\$ 2.084,80	Objetivo(u) por servicio minimo	5,91

Objetivo	Cantidad	Nota	
Presupuesto anual	\$6.300.742,48	Presupuesto anual escenario Home office	
Beneficio objetivo 35%	\$2.205.259,87	Beneficio objetivo 35%	
Objetivo total	\$ 8.506.002,34	Break even point(u) por servicio minimo	52,50618729
Objetivo en usd CCL	\$ 25.017,65	Objetivo(u) por servicio minimo	70,88

Tabla 2: Progresión facturación mínima mensual por # de proyectos			
Escenario	Cantidad de proyectos	Facturación por proyecto para alcanzar objetivo	
2 proyectos/mes	2	\$ 354.416,76	
5 proyectos/mes	5	\$ 141.766,71	
10 proyectos/mes	10	\$ 70.883,35	
15 proyectos/mes	15	\$ 47.255,57	
20 proyectos/mes	20	\$ 35.441,68	
25 proyectos/mes	25	\$ 28.353,34	

Tabla 4: Facturación mínima anual por # de proyectos	
Escenario	Facturación para alcanzar objetivo
20 piezas/año	\$425.300,12
50 piezas/año	\$170.120,05
70 piezas/año	\$121.514,32
100 piezas/año	\$85.060,02
120 piezas/año	\$70.883,35

4- NIMI en el INPI

portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla

INICIO SESION AFIP CONTACTO

INPI INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL ARGENTINA

MARCAS PATENTES MODELOS INF. TECNOLOGICA TR. DE TECNOLOGÍA INSTRUCTIVOS

Búsqueda avanzada de marcas

NRO ACTA	TITULARES ASIGNADOS	FECHA INGRESO	CLASE	DENOMINACION	TIPO DE MARCA	NRO RESOLUCION	ESTADO	
3172802	NULL ADAMA MAKHTESHIM LTD. 100.00%	19/06/2012	5	NIMITZ	Denominativa	2639196	C	+
3308056	30646807073 IMPEX S.A. 100.00%	07/02/2014	44	NIMITZ	Denominativa	2675901	C	+
3308057	30646807073 IMPEX S.A. 100.00%	07/02/2014	45	NIMITZ	Denominativa	2675902	C	+
3308058	30646807073 IMPEX S.A. 100.00%	07/02/2014	43	NIMITZ	Denominativa	2675903	C	+
3308059	30646807073 IMPEX S.A. 100.00%	07/02/2014	9	NIMITZ	Denominativa	2675904	C	+
3308060	30646807073 IMPEX S.A. 100.00%	07/02/2014	42	NIMITZ	Denominativa	2675905	C	+
3389094	30657674296 GEMINIS FARMACEUTICA S.A. 100.00%	24/02/2015	5	NIMIC	Denominativa	2747420	C	+
3896887	30713998008 GLAM DISTRIBUCIONES S.R.L. 100.00%	22/05/2020	3	NIMITT	Denominativa	3189028	C	+
3981193	27206826350 GIANELLI MARCELA ALEJANDRA 50.00% - 27217096168 GIANELLI CARINA NOEMI 50.00%	04/02/2021	3	NIMIS	Denominativa	-	-	+

Mostrando 1 a 9 de 9 filas 10 registros por página



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Esta tesis me demostró el alto grado de resiliencia que tengo; pero no lo pude hacer sola, tuve una red de contención.

Quiero comenzar dando las gracias a **Pablo**, ya que, sin su apoyo incondicional, motivación y amor esta tesis no estaría aquí. Fuiste fundamental en este proceso.

También agradecerle a mi **familia** y **amigos** por haber sido rocas sobre las cual me apoye. A todos les toco hacer de apoyo sentimental, apoyo experto, apoyo editorial, o guías.

Desde ya, muchas gracias a mi tutora **Daniela** y a **Giuliana**, que me brindaron ante todo paciencia y consejos, así como correcciones que llevaron a esta tesis a donde está hoy.

Muchas gracias a la **dirección de la maestría**, a todos los **profesores** y a mis **compañeros** de la maestría (1ra cohorte), que te ellos me llevo grandes recuerdos, amistades y muchos aprendizajes. También quiero agradecer el servicio de la **Biblioteca** de la universidad, así como al equipo del **Centro de Escritura** que fueron esenciales en la formación de este documento.

Y, ante todo,

Gracias a quienes formaron parte de las encuestas y quienes trabajan a diario para hacer que el patrimonio cultural siga perdurando en el tiempo y llene de alegría y curiosidad a muchos.