



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Grado en Administración y Dirección de Empresas

### Business Plan de una Start-up

Presentado por:

***Laura Redondo Aguilar***

Tutelado por:

***Marta Herrero Martínez***

*Valladolid, 08 de Julio de 2014*

# ÍNDICE

<b>1. OBJETIVO DEL PROYECTO .....</b>	<b>3</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	3
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
<b>2. PROMOTORES .....</b>	<b>4</b>
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES. ....	4
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS. ....	4
3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS. ....	5
3.3. ELEMENTOS INNOVADORES Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES RESPECTO A LA COMPETENCIA. ....	5
<b>4. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>6</b>
4.1. ANÁLISIS EXTERNO. ....	6
4.1.1. Macroentorno .....	6
4.1.2. Microentorno (sector, clientes, competencia, proveedores...) .....	9
4.2. ANÁLISIS INTERNO. ....	10
4.3. ANÁLISIS DAFO .....	11
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>12</b>
5.1. POLÍTICA DE PRODUCTO O SERVICIO. ....	12
5.2. POLÍTICA DE PRECIOS. ....	13
5.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN. ....	14
5.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN. ....	14
<b>6. PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>15</b>
6.1. FASES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO. ....	15
<b>7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>16</b>
7.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	16
7.2. POLÍTICA DE REMUNERACIONES.....	16
7.3. POLÍTICA DE FORMACIÓN. ....	17
<b>8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>17</b>
8.1. PLAN DE INVERSIONES. ....	19
8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN. ....	19
8.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES. ....	20
8.4. PREVISIÓN DE TESORERÍA (CASH- FLOW) .....	21
8.5. CUENTAS ANUALES PREVISIONALES. ....	25
8.6. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (RATIOS, VAN, TIR...).....	26
<b>9. CONCLUSIÓN SOBRE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO. ....</b>	<b>28</b>
BIBLIOGRAFIA .....	29
ANEXO 1. Previsiones de ventas. ....	31
ANEXO 2. Gastos de primer establecimiento. ....	32
ANEXO 3. Liquidación del Impuesto sobre Valor Añadido .....	33

## **1. OBJETIVO DEL PROYECTO.**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El arte constituye una parte del patrimonio cultural más valioso que conservamos. Es una forma de expresar y mostrar una visión personal del mundo, ya sea con una finalidad puramente estética o con sentido crítico.

Este proyecto nace con el objetivo de dar la oportunidad aquellas personas que tienen un talento excepcional para la pintura, fotografía o el dibujo de dar a conocer sus obras de arte y eventualmente poder obtener un beneficio a través de su venta.

Galería Artemisa se trata de una empresa de venta de arte online. El catálogo de cuadros, fotografías y dibujos ofrecidos incluirá algunas obras de elevada calidad artística, permitiendo que coleccionistas de arte y expertos en la materia puedan adquirir estos objetos únicos. Además, nuestra galería dispondrá de una gran variedad de obras de diferentes estilos y temáticas, permitiéndonos satisfacer los gustos de un amplio abanico de clientes.

Por lo tanto, la finalidad última de esta galería es promover el arte, actuando como un intermediario fiable y eficaz entre los pintores, dibujantes o fotógrafos y los clientes interesados, siendo una plataforma especializada únicamente en este tipo de productos, con el objetivo de convertirse en un referente en este ámbito.

### **1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

🚦 Nombre del proyecto: Galería Artemisa

🚦 Ubicación: [www.galeriartemisa.com](http://www.galeriartemisa.com)

🚦 Fecha de inicio de la actividad: 1 de enero de 2015.

🚦 Forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

## **2. PROMOTORES**

### **2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES.**

- Promotora: Laura Redondo Aguilar (DNI: 76545789C)  
Domicilio: c/ Paseo Zorrilla, 74 - 4º B. Valladolid.  
Breve historial profesional y académico: socia graduada en Administración y Dirección de Empresas, con especialización en gestión contable y financiera.
  
- Promotor: Juan Rodríguez Méndez (DNI: 72184756N)  
Domicilio: c/ Hernando de Acuña, 24 – 2º C. Valladolid.  
Breve historial profesional y académico: socio licenciado en Historia del Arte, especializado en arte contemporáneo.

La dedicación e implicación por parte de los socios promotores será completa con el objetivo de que la empresa vaya consolidándose en el mercado y funcione a su máximo rendimiento con la mayor prontitud posible.

## **3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.**

La empresa realizará una doble función, por un lado colaborará en la promoción y divulgación del arte, y por otro lado gestionará las ventas que se produzcan a través de la web.

Para lograr el primer objetivo, esta start-up proporcionará una plataforma, nuestra página web, dónde los artistas podrán subir sus cuadros, fotografías y dibujos, éstos últimos en formato digital. Cada una de las obras deberá ir acompañada de una serie de datos que recojan sus características, como explicaremos más adelante.

Además, la empresa informará sobre noticias destacadas que afecten a nuestro sector o exposiciones que se vayan a realizar. Así mismo, intentaremos

estar presentes en aquellas ferias que se celebren a nivel nacional, dando la posibilidad a algunos artistas de exponer sus obras en nuestro stand.

En el ámbito de las ventas, la empresa actuará como intermediaria entre los vendedores y los clientes interesados en adquirir sus obras. Nos encargaremos de proporcionar un soporte de ventas sencillo, intuitivo y fiable, que permita que las transacciones se realicen de manera eficiente.

### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.**

La empresa gestionará la página web, comprobando que todas las obras están debidamente clasificadas y que la información es correcta. Así mismo, se contestarán las dudas que tanto artistas como clientes puedan tener y se publicarán periódicamente noticias de interés.

La venta de cuadros se realizará a través de la página web, los clientes deberán seleccionar la obra deseada, rellenando los datos necesarios para su correcto envío y recepción. El pago se realizará a través de los medios habituales de compra online: PayPal, tarjeta de crédito o transferencia bancaria online.

La empresa cobrará una comisión del 8% del precio de venta del cuadro, IVA incluido. Los gastos de transporte se incorporarán al coste de la compra, apareciendo de manera separada del precio de venta.

Nuestra start-up tendrá un acuerdo con una empresa de distribución y reparto, de manera que los vendedores pondrán el cuadro a disposición de dicha empresa de distribución que lo llevará a su destino.

### **3.3. ELEMENTOS INNOVADORES Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES RESPECTO A LA COMPETENCIA.**

La principal diferencia de nuestra empresa con los competidores es que los cuadros serán completamente originales y únicos. Mientras que otras empresas de venta de arte online ofrecen un catálogo de cuadros que pueden

ser comprados y pintados por un número indefinido de personas, nuestras obras son exclusivas. Por lo tanto, las obras son pintadas por su autor directamente, no son copiadas por el personal de la empresa.

Otro elemento diferenciador es el hecho de que muchas de estas empresas se centran exclusivamente en cuadros, mientras que nosotros también exponemos y vendemos fotografías y dibujos, lo cual da la oportunidad a otro tipo de artistas de darse a conocer. Las fotografías y dibujos sí podrán ser vendidos en repetidas ocasiones, ya que su formato lo permite, siempre y cuando su autor lo desee.

Además, podemos destacar que nuestra empresa no cobra ninguna cantidad por anunciar las obras de arte, es completamente gratuito, mientras que otras empresas de venta online sí que cobran una cuota.

Por último, en nuestra galería online serán los propios autores los que fijen el precio de sus obras, pudiendo pedir asesoramiento por parte del socio experto en arte con el fin de determinar el valor de sus cuadros, fotografías y dibujos.

## **4. ANÁLISIS DE MERCADO**

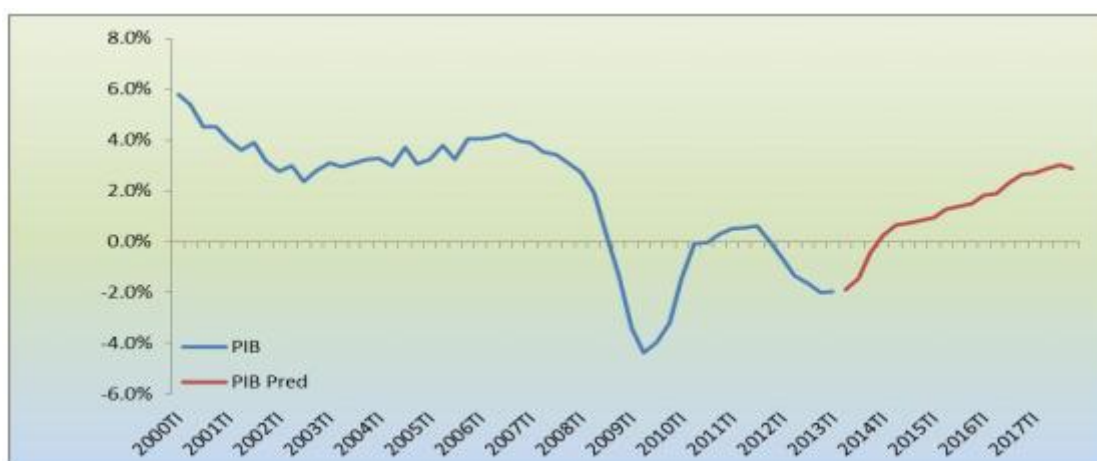
### **4.1. ANÁLISIS EXTERNO.**

#### **4.1.1. Macroentorno**

Con el fin de analizar el macroentorno de nuestra empresa utilizaremos un análisis PESTEL. Las variables del macroentorno que consideramos más importantes son: el PIB español, la legislación y fiscalidad sobre el arte y el gasto en cultura tanto público como privado.

- PIB de España: las previsiones sobre la evolución del PIB son positivas. Crecerá a una tasa lenta pero mantenida, aunque no se alcanzarán los niveles anteriores a la crisis hasta el tercer trimestre de 2017 según el Instituto de Estudios Fiscales, mientras que el FMI es algo menos optimista y estima una tasa del 1,2% para el año 2018.

Gráfico 4.1 Perspectivas de crecimiento del PIB en %



Fuente: “La economía española, su evolución y escenarios para su recuperación.”

Gráfico 4.2. Advanced Economies: Real GDP

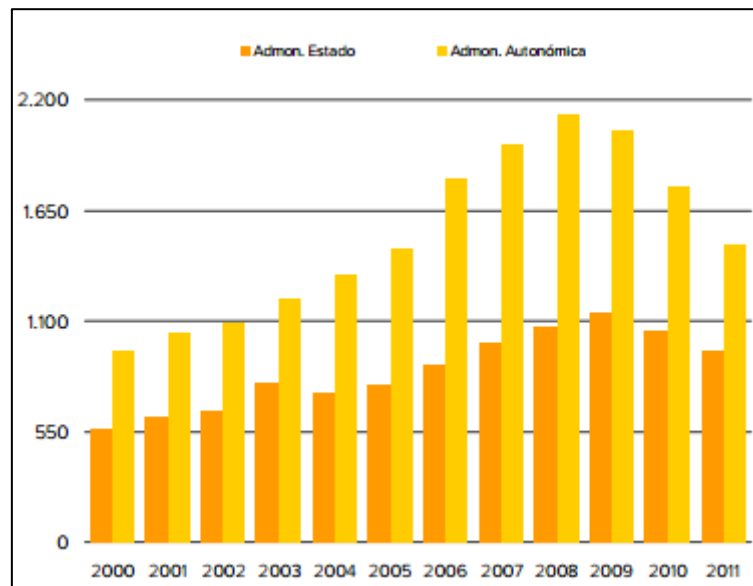
	Average 1995–2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Projections			Fourth Quarter <sup>2</sup> Projections		
										2013	2014	2018	2012:Q4	2013:Q4	2014:Q4
<b>Real GDP</b>															
Advanced Economies	2.8	2.8	3.0	2.7	0.1	-3.4	3.0	1.7	1.5	1.2	2.0	2.5	0.9	1.8	2.1
United States	3.4	3.4	2.7	1.8	-0.3	-2.8	2.5	1.8	2.8	1.6	2.6	3.1	2.0	1.9	3.0
Euro Area	2.2	1.7	3.2	3.0	0.4	-4.4	2.0	1.5	-0.6	-0.4	1.0	1.6	-1.0	0.4	1.1
Germany	1.3	0.8	3.9	3.4	0.8	-5.1	3.9	3.4	0.9	0.5	1.4	1.2	0.3	1.3	1.1
France	2.2	1.8	2.5	2.3	-0.1	-3.1	1.7	2.0	0.0	0.2	1.0	1.9	-0.3	0.5	1.1
Italy	1.6	0.9	2.2	1.7	-1.2	-5.5	1.7	0.4	-2.4	-1.8	0.7	1.2	-2.8	-0.9	1.4
Spain	3.7	3.6	4.1	3.5	0.9	-3.8	-0.2	0.1	-1.6	-1.3	0.2	1.2	-2.1	-0.2	0.2
Netherlands	2.8	2.0	3.4	3.9	1.8	-3.7	1.5	0.9	-1.2	-1.3	0.3	2.2	-1.3	-0.7	1.3
Belgium	2.3	1.8	2.7	2.9	1.0	-2.8	2.4	1.8	-0.3	0.1	1.0	1.6	-0.5	0.6	1.2
Austria	2.4	2.4	3.7	3.7	1.4	-3.8	1.8	2.8	0.9	0.4	1.6	1.4	0.6	0.8	2.0
Greece	3.7	2.3	5.5	3.5	-0.2	-3.1	-4.9	-7.1	-6.4	-4.2	0.6	3.3	-5.5	-2.6	2.2
Portugal	2.7	0.8	1.4	2.4	0.0	-2.9	1.9	-1.3	-3.2	-1.8	0.8	1.8	-3.8	0.6	0.8
Finland	3.8	2.9	4.4	5.3	0.3	-8.5	3.4	2.7	-0.8	-0.6	1.1	2.0	-2.2	1.2	0.7
Ireland	7.9	6.1	5.5	5.0	-2.2	-6.4	-1.1	2.2	0.2	0.6	1.8	2.5	-1.0	1.9	1.6
Slovak Republic	4.3	6.7	8.3	10.5	5.8	-4.9	4.4	3.2	2.0	0.8	2.3	3.5	1.0	1.0	2.8
Slovenia	4.0	4.0	5.8	7.0	3.4	-7.9	1.3	0.7	-2.5	-2.6	-1.4	2.6	-3.2	-2.4	0.3
Luxembourg	4.5	5.3	4.9	6.6	-0.7	-4.1	2.9	1.7	0.3	0.5	1.3	2.2	1.6	-0.6	1.4
Estonia	6.5	8.9	10.1	7.5	-4.2	-14.1	2.6	9.6	3.9	1.5	2.5	3.7	4.0	1.0	2.9
Cyprus	4.1	3.9	4.1	5.1	3.6	-1.9	1.3	0.5	-2.4	-8.7	-3.9	2.2	-3.5	-10.7	-0.6
Malta	...	3.6	2.6	4.1	3.9	-2.8	3.2	1.8	1.0	1.1	1.8	1.8	1.7	0.8	1.7

Fuente: “World Economic Outlook, Transitions and Tensions”.

- Legislación y fiscalidad sobre arte: a diferencia de la mayoría de productos y servicios, incluidas otras modalidades culturales como el cine, el teatro o la música, a principios de este año se decidió reducir el IVA para el arte de un 21% a un 10%. Esta bajada afecta a la compra-venta de obras de arte directamente al artista o con intermediación de una galería, mientras que se deberá tributar al 21% en el caso de que la obra sea propiedad de la galería. Éstas últimas también podrán acogerse al régimen especial que se traduce en un IVA de aproximadamente el 15,5%.

- Gasto público en cultura: como podemos observar en la gráfica, el gasto tanto estatal como autonómico ha ido disminuyendo desde 2011. La tendencia se mantendría para el año 2014, dado que la partida de los Presupuestos Generales del Estado destinada a cultura es de 717.971,02 miles de euros, un 0,518% menor que en el año anterior.

Gráfico 4.3 Gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado y por la Administración Autonómica (En millones de euros)

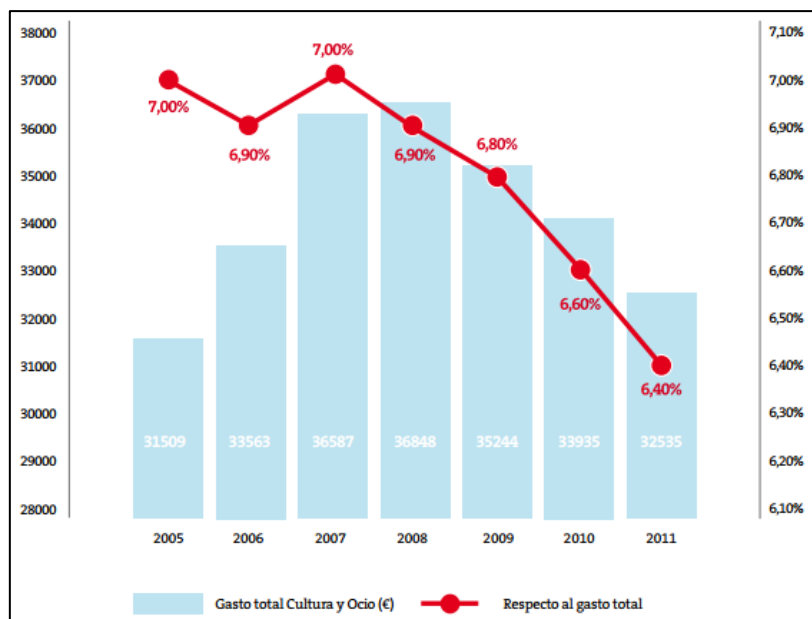


Fuente: "Anuario de Estadísticas Culturales 2013"

- Gasto de los hogares en cultura: el gasto medio de los hogares en ocio y cultura ha ido disminuyendo tanto en valores absolutos como relativos durante los últimos años. El motivo de este descenso es la crisis económica, por lo tanto las previsiones indican que la tendencia se mantendrá durante los próximos años hasta que se note una mejoría a nivel microeconómico.



Gráfico 4.4 Gasto total en ocio, cultura y espectáculos en España, 2005-2011.  
(Cifras en millones de euros y porcentajes respecto al gasto total nacional)



Fuente: “El gasto en ocio y cultura en España 2013”

#### 4.1.2. Microentorno (sector, clientes, competencia, proveedores...)

- **Sector:** nuestra empresa cumplirá por un lado una función cultural a través de las artes plásticas, y por otro lado una función de decoración, dirigida tanto a clientes nacionales como internacionales.
- **Clientes:** nuestro público potencial son coleccionistas con un elevado nivel de vida que busquen adquirir grandes obras, o simplemente individuos que quieran decorar un determinado espacio, como puede ser una vivienda o un lugar de trabajo.
- **Competencia:** los principales competidores a los que nos enfrentamos son otras empresas que venden obras artísticas a través de internet, ya sean pinturas o fotografías. En segundo lugar, distinguiríamos otros competidores como galerías de arte, marchantes o comisionistas individuales. Los competidores más importantes que podemos distinguir son:

- ✚ Bimago: esta empresa se dedica a la venta de reproducciones o impresiones de cuadros y fotografías sobre lienzo. Cuenta con unos 4000 diseños y los precios de sus productos se encuentran entre 40€ y 125€, una vez elegido el bastidor. Bimago opera a nivel europeo y lleva funcionando unos 10 años, lo cual implica que tiene experiencia en el sector y ha logrado gran notoriedad. Además, tiene un acuerdo con la empresa de transporte UPS a la hora de enviar los cuadros y realiza publicidad en varias páginas de internet.
- ✚ Artgeist: esta empresa comenzó su tienda virtual hace 5 años. Al igual que la anterior, trabaja a nivel europeo y ofrece unos 600 diseños. Estos diseños son reproducciones, pintadas o impresas por sus trabajadores. Los precios se encuentran en un abanico de entre 50€ y 115€ con bastidor. Al llevar establecida varios años en el sector, también cuenta con experiencia y notoriedad.
- ✚ Cuadro Stock: esta empresa que lleva 15 años en el sector se dedica a la venta de reproducciones de cuadros muy diversos, con precios de entre 25€ los más baratos a 200€ los más caros. Esta empresa se centra en la venta nacional donde los portes son gratuitos en la compra, aunque también vende internacionalmente.
- ✚ PicassoMio: esta galería online fundada en 1999 se ha convertido en una de las más conocidas a nivel internacional, ha colaborado con organizaciones como Amnistía Internacional o Cambridge University y ha recibido el reconocimiento de varios medios de prensa nacionales e internacionales. Esta empresa vende obras originales y exclusivas, algunas tienen un precio cercano a los 100€, mientras que otras llegan a alcanzar más de 300.000€.

## **4.2. ANÁLISIS INTERNO.**

La empresa cuenta con una serie de recursos y capacidades de vital importancia para el desarrollo de su actividad, y que así mismo constituyen elementos diferenciadores respecto a la competencia.

Los principales recursos con los que cuenta la empresa son:

- Página web en español y en inglés, con una estética moderna y llamativa, pero a la vez que sea sencilla e intuitiva de utilizar.
- Redes sociales: utilización de las redes sociales para darnos a conocer y forjar nuestra imagen de marca, así como para promocionar algunas de las obras.
- Recursos humanos: personal con la formación necesaria para desarrollar sus tareas y completamente involucrado con la empresa.
- Valores y principios: impulso al arte, respeto por el trabajo de todos los artistas, fiabilidad en los pagos y seguridad de autenticidad de las obras de arte.

Las capacidades estratégicas de la empresa se irán desarrollando plenamente durante los primeros meses de funcionamiento. Distinguimos:

- Método de reparto de las obras seguro y rápido, ya que trabajaremos con una empresa con experiencia en traslado de objetos delicados.
- Relación cercana con compradores y artistas, aportando soluciones eficaces a cualquier duda o inconveniente que pueda surgir.

#### 4.3. ANÁLISIS DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previsiones de crecimiento positivas que pueden impulsar la compra de viviendas y el gasto de decoración.</li> <li>▪ Trato fiscal favorable frente a empresas que poseen las obras.</li> <li>▪ El público al que nos dirigimos es diverso, los que han mantenido su poder adquisitivo al verse menos afectada por la crisis, podrán seguir invirtiendo en arte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado número de competidores online y presenciales ya establecidos en el sector.</li> <li>▪ El gasto público en cultura ha disminuido durante los últimos años y no es previsible que se modifique.</li> <li>▪ El gasto de los hogares en cultura y por lo tanto en arte también se ha reducido debido a la crisis.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obras artísticas originales.</li> <li>▪ Se asume un riesgo de demanda menor al actuar como comisionistas.</li> <li>▪ Página web que atraiga al cliente y que incite a ver el catálogo de obras.</li> <li>▪ Utilización de las redes sociales para darnos a conocer y fomentar el arte.</li> <li>▪ Personal formado e implicado con la empresa.</li> <li>▪ Atención personalizada a clientes y artistas.</li> <li>▪ Método de reparto rápido y seguro, gracias a nuestro acuerdo con la empresa de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexperiencia en el sector.</li> <li>▪ Desconocimiento de nuestra empresa y necesidad de darla a conocer.</li> <li>▪ Imagen de marca aún poco definida.</li> </ul>

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. POLÍTICA DE PRODUCTO O SERVICIO.

La cartera de productos de nuestra empresa está formada por los cuadros, fotografías o dibujos que los propios autores suben a la página web.

Las obras se caracterizan por ser originales y auténticas, lo cual garantiza la diferenciación respecto a otras empresas que realizan réplicas.

Además, todas las obras artísticas estarán sujetas a derechos de autor.

Para poner a la venta sus cuadros, fotografías o dibujos los autores deberán rellenar los siguientes apartados:

- Título de la obra.
- Autor.
- Estilo artístico.
- Temática.
- País de procedencia de la obra.
- Precio.
- Si incluye o no bastidor.
- Autorización para publicación en redes sociales.

El nombre de nuestra empresa será “Galería Artemisa”. Este nombre muestra en primer lugar, el objetivo de la empresa puesto que la página web es una auténtica galería de obras online. En segundo lugar, queremos que nuestra empresa se asocie con una serie de valores: el interés y fomento de cualquier actividad artística y cultural, a pesar de que nosotros nos centraremos en las artes plásticas y con una serie de principios como fiabilidad, seriedad, eficacia y rapidez en las entregas.

## **5.2. POLÍTICA DE PRECIOS.**

El precio lo fijan los propios autores de las obras de arte, según sus criterios y expectativas.

El precio final se calculará sobre la base establecida por el autor, sumándole el IVA del 10% y la comisión del 8% por nuestro servicio. Los gastos de transporte aparecerán por separado puesto que dependerán de la distancia entre el país de origen y de destino. En el territorio nacional, los gastos de transporte estarán estandarizados.

La empresa realizará mensualmente una subasta de tres obras de arte. Las obras serán elegidas por los miembros de la empresa, con la autorización de los autores y se partirá de un precio algo inferior al establecido inicialmente.

### **5.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.**

La distribución de las obras de arte se realizará desde el lugar de origen al de destino, a través de una empresa especializada en transporte de mercancías delicadas y/o de elevado valor.

Además, nuestra empresa estará presente en ferias y convenciones de arte, dando la posibilidad a algunos artistas de exponer sus obras y por lo tanto de que se vendan de manera presencial.

### **5.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.**

La política de comunicación tendrá como objetivos incrementar la notoriedad de la empresa y aumentar las ventas. Para ello se llevará a cabo tanto una estrategia “push”, ya que en un principio intentaremos dar a conocer la empresa y llegar a coleccionistas de arte, como una estrategia “pull”, puesto que la mayoría de las ventas se realizarán a través de la página web por iniciativa de los clientes.

El principal medio de comunicación será la página web, en la cual los clientes dispondrán del catálogo de obras de arte clasificadas según estilo artístico, temática, etc. A través de la página web podrán realizar sus comprar y pujar por las obras que se subastan, así como obtener información sobre iniciativas de arte o sobre la propia empresa.

La empresa también dará mucha importancia a las relaciones públicas, utilizando de manera intensiva las redes sociales. Se publicarán mensajes y se promocionarán distintas obras principalmente a través de las redes: Twitter y Facebook, aunque también utilizaremos Instagram, Pinterest y Tumblr.

Las ferias y exposiciones nos permitirán darnos a conocer y a la vez, promocionar a algunos de los artistas que trasladarán sus obras al lugar de encuentro, por lo que se trata de una oportunidad para vender de manera directa los cuadros.

## **6. PLAN OPERATIVO**

### **6.1. FASES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

La principal actividad de la empresa que permitirá adquirir la mayor parte de los ingresos será la venta de obras de arte a través de nuestra página web, dónde está disponible el catálogo de los cuadros, dibujos en formato digital y fotografías.

El proceso de prestación del servicio se inicia cuando un cliente decide adquirir una de las obras de arte disponibles en el catálogo. Para ello, deberá cumplimentar una serie de datos relativos a la compra online. La información que deberá rellenar contendrá datos generales sobre su persona, forma de pago, dirección a la que se debe transporta la obra, etc.

El pago de la obra se realizará mediante PayPal, tarjeta de crédito o transferencia bancaria online y se hará por adelantado en el momento de formalizar la compra. Los clientes recibirán un correo durante las siguientes horas con la confirmación de que su compra se ha realizado de manera correcta.

El envío se realizará a través de una empresa especializada que garantice la seguridad del producto y la rapidez en la recepción. Los gastos de envío se incluirán en la factura en función del país de destino, aplicando la tarifa que esta empresa establezca según si se trata de transporte nacional o internacional.

Las obras de arte irán acompañadas de un certificado de autenticidad que las acredite como obras originales.

En caso de que el cliente no esté satisfecho con su compra, dispondrá de un plazo máximo de 30 días para la devolución de la obra en perfecto estado. En este caso, le será devuelto el importe abonado por su compra, mientras que los gastos de envío no serán reembolsados.

## **7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **7.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.**

Durante los dos primeros años, las diferentes tareas de la empresa serán realizadas por los socios fundadores.

Las actividades realizadas por Juan Rodríguez serán:

- Revisiones periódicas de la página web con el fin de comprobar que las fichas técnicas de las obras de arte no contengan errores.
- Publicaciones sobre ferias y convenciones, así como sobre subvenciones y otras posibles noticias de interés.
- Selección de las obras de arte que se subastarán.
- Selección de las obras que se promocionarán en la web y en las redes sociales.
- Resolución de dudas de clientes relacionadas con el ámbito artístico.
- Captación de clientes.

Las actividades realizadas por Laura Redondo serán:

- Gestión de compras y de las ventas de obras de arte.
- Gestión de cobros y pagos, así como de las órdenes de transporte.
- Gestión de las redes sociales, posicionamiento y marca de la empresa.
- Contabilidad de la empresa.
- Resolución de dudas de los clientes relacionadas con la forma de pago, plazos y garantías.
- Captación de clientes.

A partir del tercer año, se contratará a una tercera persona para la realización de las tareas comerciales y de captación de clientes. Esto permitirá que los otros dos socios puedan centrarse en las demás funciones.

### **7.2. POLÍTICA DE REMUNERACIONES.**

Las remuneraciones serán del mínimo interprofesional al principio con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa, e irán aumentando a medida que se incrementen los ingresos obtenidos por las ventas.



### **7.3. POLÍTICA DE FORMACIÓN.**

La formación continuada de las personas que trabajan en la empresa será un factor importante para mejorar en la actividad de la empresa. Todos los miembros mejorarán su nivel de idiomas. Para la persona contratada será muy valorado que además de inglés, tenga conocimientos sobre francés, chino o ruso.

Para el socio experto en arte sería adecuado que continuara formándose en la materia y deberá estar al corriente de nuevas tendencias que vayan surgiendo.

La otra socia continuará su formación en finanzas y contabilidad para mejorar la gestión de la empresa y en marketing online para lograr un mejor posicionamiento y visibilidad.

## **8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

Para elaborar el plan económico financiero de nuestra galería de arte, tomaremos un horizonte temporal de 3 años, que abarcará desde comienzos de 2015 hasta finales del año 2017.

Con el fin de simplificar la planificación, supondremos que la inflación es constante y las amortizaciones lineales.

Los clientes nos pagarán en el momento de formalizar la compra realizada.

No contaremos con proveedores, pero sí contrataremos a profesionales para la elaboración de la página web en español y en inglés.

Las hipótesis básicas sobre variables generales serán las siguientes:

HIPÓTESIS BÁSICAS GENERALES	2015	2016	2017
Inflación	2%	2%	2%
Tipo de interés pasivo	6%	6%	6%
Plazo de cobro de deudores	0 días	0 días	0 días
Plazo de pago a acreedores	0 días	0 días	0 días
Tipo impositivo	30%	30%	30%

Para las previsiones de personal se han establecido unos salarios moderados al principio, con el objetivo de garantizar la supervivencia de la empresa.

Empleados		2015	2016	2017
Gerentes	Nº empleados	2	2	2
	Salario anual	15.487,20 €	31.200 €	36.000 €
	SS. SS. Empresa	4.382,88 €	8.829,60 €	10.188,00 €
	Coste empresa	19.870,08 €	40.029,60 €	46.188,00 €
Comercial	Nº empleados	0	0	1
	Salario anual			14.400 €
	SS. SS. Empresa			4.075 €
	Coste empresa	0	0	18.475 €
Total		19.870,08 €	40.029,60 €	64.663,20 €

Las previsiones de ventas durante el período analizado serán las recogidas en la siguiente tabla. Consideramos que las ventas serán menores durante el primer año, aunque irán creciendo progresivamente gracias al esfuerzo comercial realizado por el personal. Durante el segundo año, las ventas continuarán su aumento y en el tercer año se producirá un notable incremento gracias a la incorporación de una nueva persona dedicada específicamente a la captación de clientes.

PREVISIÓN VENTAS	2015	2016	2017
Obras vendidas	277	493	778
Importe	231.520	698.240	1.228.610
Comisión (8%)	18.521,60	55.859,20	98.288,80
IVA repercutido	1.852,16	5.585,92	9.828,88
<b>Ingresos</b>	<b>16.669,44</b>	<b>50.273,28</b>	<b>88.459,92</b>

(\*) Previsiones de ventas detalladas en el Anexo 1.

### 8.1. PLAN DE INVERSIONES.

Las inversiones que deberá llevar a cabo la empresa se realizarán en su mayoría durante el primer año.

La inversión más importante que necesitará realizar nuestra galería consistirá en el desarrollo de la página web que será nuestra principal herramienta de trabajo. Con el fin de prestar el mejor servicio posible a nuestros artistas y clientes, necesitaremos una página de complejidad media-alta, que además deberá estar en dos idiomas: español e inglés. Por lo tanto, su elaboración se contratará con una empresa especializada que además se encargará de su mantenimiento periódico.

INVERSIÓN	TOTAL	AÑOS DE VIDA ÚTIL
Software: página web	1930	5

A partir del plan de inversiones a realizar y teniendo en cuenta los años de vida útil estimados para las mismas, procedemos a detallar las amortizaciones.

AMORTIZACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
Software: página web	386	386	386	386	386

### 8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN.

El capital social inicial será de 6000€, de los cuales cada socio aportará la mitad, superando el capital mínimo para una sociedad limitada de 3005,06€.

Durante el primer año, la empresa deberá afrontar la mayor parte de las inversiones necesarias. Además, la tienda online no funcionará aún a pleno rendimiento, ya que nos estaremos dando a conocer, por lo tanto será necesario solicitar financiación ajena con el objetivo de hacer frente a los gastos.

Esta financiación ajena consistirá en un préstamo bancario de 6000€ con una duración de dos años, que se abonará en su totalidad al finalizar el año 2016 y cuyo tipo de interés será del 6%.

CUADRO DE INVERSIÓN		CUADRO DE FINANCIACIÓN	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Aplicaciones informáticas	1.930,00 €	Capital social	6.000,00 €
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO</b>	
Tesorería	10.070,00 €	Deudas con entidades de crédito a l/p	6.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12.000,00 €</b>

### 8.3. Pérdidas y Ganancias Previsionales.

La cuenta de pérdidas y ganancias refleja un resultado negativo para el primer ejercicio en el que comienza a funcionar la empresa, mientras que durante los siguientes ejercicios existirá superávit.

CONCEPTO	2015	2016	2017
Importe neto de la cifra de negocios	16.669,44	50.273,28	88.459,92
Gastos de personal	(19.870,08)	(40.029,60)	(64.663,20)
Otros gastos de explotación	(940,00)	(1.098,80)	(1.457,78)
Amortización del inmovilizado	(386,00)	(386,00)	(386,00)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(4.526,64)</b>	<b>8.758,88</b>	<b>21.952,94</b>
Gastos financieros	(360,00)	(381,60)	0,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(360,00)</b>	<b>(381,60)</b>	<b>0,00</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(4.886,64)</b>	<b>8.377,28</b>	<b>21.952,94</b>
Impuesto sobre beneficios	1.465,99	(2.513,18)	(6.585,88)
<b>RESULTADO DEL EJECICIO</b>	<b>(3.420,65)</b>	<b>5.864,10</b>	<b>15.367,06</b>

En la partida “otros gastos de explotación” se incluye el mantenimiento de la página web, que será de 440 € para el primer año, mientras que para los siguientes aumentará ligeramente debido a la inflación. También incluye el presupuesto destinado a la presencia en ferias y exhibiciones que será de 500€ para el 2015, de 650€ para el ejercicio 2016 y durante el año 2017 destinaremos 1000€ con el objetivo de estar presentes en más ferias internacionales.

#### 8.4. PREVISIÓN DE TESORERÍA (CASH- FLOW)

Las previsiones de cash-flow para el período de planificación están recogidas en las siguientes tablas:

<b>CASH FLOW (€) 2015</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Cash flow inicial</b>	0	6917,2	5463,8	4126,3	2951,3	2912,9	3297,8	3042,8	2793,3	3254,3	3392,1	3853,04
<b>Entradas</b>												
Δ Capital social	6000											
Préstamo bancario	6000											
Ingresos por ventas	77,76	182,16	286,56	432,72	2000,2	1836,7	1260,7	1265,8	1905,1	1905,1	1905,1	3611,52
HP IVA repercutido	8,64	20,24	31,84	48,08	222,24	204,08	140,08	140,64	211,68	211,68	211,68	401,28
<b>Total entradas</b>	12086	202,4	318,4	480,8	2222,4	2040,8	1400,8	1406,4	2116,8	2116,8	2116,8	4012,8
<b>Salidas</b>												
Inversión en activos	1930											
Gastos de constitución	484											
Imp. Transm. Patrim.	60											
Gastos de personal	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6	1290,6
S.Social a c/empresa	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24	365,24
Mantenimiento web	440											
Gastos de ferias					500							
HP IVA soportado	599,34	0	0	0	0	105	0	0	0	0	0	0
HP acreedora por IVA										323,18		
<b>Total salidas</b>	5169,2	1655,8	1655,8	1655,8	2260,8	1655,8	1655,8	1655,8	1655,8	1979	1655,8	1655,84
<b>Cash flow final</b>	6917,2	5463,8	4126,3	2951,3	2912,9	3297,8	3042,8	2793,3	3254,3	3392,1	3853	6210

<b>CASH FLOW (€) 2016</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Cash flow inicial</b>	6210	7969,3	8118,3	8267,3	7313,9	8658,8	9515,8	8770,8	9215,8	11141	11785	13709,8
<b>Entradas</b>												
Ingresos por ventas	4497,1	3136,3	3136,3	3136,3	4920,5	3773,5	3391,9	3402,7	4734,7	4734,7	4734,7	6674,4
HP IVA repercutido	499,68	348,48	348,48	348,48	546,72	419,28	376,88	378,08	526,08	526,08	526,08	741,6
HP deudora por IS	1465,99											
<b>Total entradas</b>	6462,8	3484,8	3484,8	3484,8	5467,2	4192,8	3768,8	3780,8	5260,8	5260,8	5260,8	7416
<b>Salidas</b>												
Devolución préstamo												6741,6
Gastos de personal	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600
S.Social a c/empresa	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8	735,8
Mantenimiento web	448,8											
Gastos de ferias					650							
HP IVA soportado	94,248				136,5							
HP acreedora por IVA	824,64			1102,4			1178			1281		
<b>Total salidas</b>	4703,5	3335,8	3335,8	4438,2	4122,3	3335,8	4513,8	3335,8	3335,8	4616,8	3335,8	10077,4
<b>Cash flow final</b>	7969,3	8118,3	8267,3	7313,9	8658,8	9515,8	8770,8	9215,8	11141	11785	13710	11048,4

<b>CASH FLOW (€) 2017</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Cash flow inicial</b>	11048	7778,5	9530,7	11955	12346	16231	19521	19303	21596	24184	24440	27028
<b>Entradas</b>												
Ingresos por ventas	6282	6426,7	7031,5	7089,1	9434,9	7811,3	6898,3	6912,7	7179,1	7179,1	7179,1	9036
HP IVA repercutido	698	714,08	781,28	787,68	1048,3	867,92	766,48	768,08	797,68	797,68	797,68	1004
<b>Total entradas</b>	6980	7140,8	7812,8	7876,8	10483	8679,2	7664,8	7680,8	7976,8	7976,8	7976,8	10040
<b>Salidas</b>												
Gastos de personal	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
S.Social a c/empresa	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6	1188,6
Mantenimiento web	457,78											
Gastos de ferias					1000							
HP IVA soportado	96,134				210							
HP acreedora por IVA	1793,8			2097,2						2332,2		
HP acreedora por IS	2513,2						2493,9					
<b>Total salidas</b>	10249	5388,6	5388,6	7485,8	6598,6	5388,6	7882,5	5388,6	5388,6	7720,8	5388,6	5388,6
<b>Cash flow final</b>	7778,5	9530,7	11955	12346	16231	19521	19303	21596	24184	24440	27028	31679,36

El cash-flow durante los tres años para los cuales estamos realizando el plan de negocio resulta positivo.

Como podemos observar, durante el primer ejercicio el cash-flow generado por las actividades de explotación de la empresa no es suficiente para pagar los gastos, sin embargo gracias al préstamo bancario y las aportaciones de los socios será posible hacer frente a las inversiones iniciales y gastos durante el año.

En el segundo ejercicio, el aumento de la actividad de la empresa y de los ingresos permitirá que crezca la tesorería. A pesar de que devolveremos el préstamo al final del ejercicio, el cash-flow continuará siendo positivo.

Durante el último año de la planificación, la tesorería también es positiva y se incrementa notablemente gracias al aumento de las ventas.

En base a los resultados, podemos decir que la empresa contará con una tesorería creciente y no tendrá problemas de liquidez, por lo que podríamos permitirnos realizar alguna inversión adicional, aumentar los salarios o acudir a un mayor número de ferias.

(\*) Gastos de primer establecimiento desglosados en el anexo 2.



## 8.5. CUENTAS ANUALES PREVISIONALES.

BALANCE DE SITUACIÓN	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>			
Aplicaciones informáticas	1.930,00	1.930,00	1.930,00
Am. Acum. Aplicaciones informáticas	(386,00)	(772,00)	(1.158,00)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.544,00</b>	<b>1.158,00</b>	<b>772,00</b>
Activos por imp. Corriente	1.465,99	0,00	0,00
Tesorería	6.210,00	11.048,39	31.679,36
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.675,99</b>	<b>11.048,39</b>	<b>31.679,36</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.219,99</b>	<b>12.206,39</b>	<b>32.451,36</b>
<b>PASIVO</b>			
Capital social	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Reservas	(544,00)	(3.964,65)	1.899,45
Resultado del ejercicio	(3.420,65)	5.864,10	15.367,06
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.035,35</b>	<b>7.899,45</b>	<b>23.266,51</b>
Deudas con entidades de crédito a c/p	6.360,00	0,00	0,00
HP acreedora por IVA	824,64	1.793,76	2.599,00
HP acreedora por IS	0,00	2.513,18	6.585,85
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.184,64</b>	<b>4.306,94</b>	<b>9.184,85</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>9.219,99</b>	<b>12.206,39</b>	<b>32.451,36</b>

## 8.6. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (RATIOS, VAN, TIR...)

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	2015	2016	2017
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>			
Return on sales: ROS= Bº Neto/Ventas	-20,52%	11,66%	17,37%
Return on equity: ROE= BAI/Fondos propios	-240,09%	106,05%	94,35%
Return on assets: ROA=EBIT/Activos totales netos	-49,10%	71,76%	67,65%
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>			
Solvencia a c.p= Activo corr/Pasivo corr.	1,068	2,565	3,449
Solvencia a l.p= Activo total/Pasivo total	1,283	2,834	3,533
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>			
Endeudamiento= Recursos ajenos/PN + Pasivo	77,92%	35,28%	28,30%
Cobertura de gastos financieros= BAIT/Gtos financieros	-1257,40%	2295,30%	

La rentabilidad sobre las ventas (ROS) compara el beneficio neto obtenido una vez que deducimos los gastos de los ingresos, respecto a la cifra de ventas total. Durante el primer ejercicio este ratio es negativo debido a que las ventas alcanzadas no son suficientes para generar beneficios, sin embargo durante los dos siguientes años este ratio es positivo y aumenta progresivamente.

Si continuamos analizando los ratios de rentabilidad, la rentabilidad financiera (ROE) compara el beneficio obtenido antes de impuestos con los fondos propios de los que dispone la empresa, por lo tanto es un indicador de la rentabilidad de los fondos propios. En el año 2015 este ratio es negativo porque tenemos pérdidas, pero durante los siguientes años la rentabilidad financiera es muy elevada.

En último lugar, la rentabilidad económica (ROA) relaciona el resultado antes de impuestos con el activo total de la empresa, por lo que mide la rentabilidad de las inversiones realizadas. Durante el ejercicio 2015, la rentabilidad económica es muy negativa, pero durante los ejercicios siguientes pasa a ser positiva y bastante elevada.

Si analizamos los ratios de liquidez, podemos ver que la empresa tiene liquidez suficiente durante los tres ejercicios. Aunque la solvencia, no es muy alta

durante el primer ejercicio, aumentará durante los siguientes hasta alcanzar buenos niveles.

Respecto a los ratios financieros, podemos decir que el resultado cubre con un amplio margen los gastos financieros una vez que la empresa obtiene beneficios.

Durante el primer ejercicio, se utilizará un 78% de recursos ajenos y un 22% de recursos propios, mientras que durante los siguientes ejercicios la mayor parte de la financiación será propia.

RENTABILIDAD DEL PROYECTO	2015	2016	2017
EBIT	-4526,64	8758,88	21952,944
Amortizaciones	386	386	386
Inversiones materiales e inmateriales	-1930		
Flujo fondos del proyecto	-6070,64	9144,88	22338,944
Flujo de fondos del proyecto acumulados	-6070,64	3074,24	25413,184

VAN (k=6%)	21.168,10 €
TIR	181,41%
Pay Back del pro	2

La rentabilidad del proyecto la medimos a través de ratios financieros. El VAN del proyecto, no solamente es positivo sino que resulta muy elevado. El TIR, al igual que el VAN, es muy alto. Esto se debe a que las inversiones realizadas son de poca cuantía en relación a los flujos que aporta la actividad de la galería.

Los flujos son positivos a partir del ejercicio 2016 y cubren la inversión realizada, por lo tanto el Pay-back del proyecto es de 2 años.

## **9. CONCLUSIÓN SOBRE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.**

El estudio realizado sobre el plan de negocio de nuestra galería refleja que es un proyecto viable y rentable. Las inversiones necesarias no son excesivamente elevadas en comparación con los beneficios a obtener.

Con el fin de lograr los objetivos establecidos, será necesario un gran esfuerzo comercial que permita a nuestra empresa posicionarse adecuadamente en el mercado, constituyéndose como una de las más notorias en la venta de arte de manera online.

El ámbito de las artes plásticas está muy internacionalizado, por este motivo la empresa buscará ofrecer el mejor servicio posible a clientes de cualquier parte del mundo. La página web estará disponible en inglés y en español desde el comienzo, con la posibilidad de traducirse a más idiomas en el futuro.

La visión de la empresa es llegar progresivamente a un público más amplio, con el objetivo de ser una galería referente en cada vez más países del mundo, de manera que sea posible adquirir obras de arte únicas de cualquier artista de una manera cómoda y fiable.

Como conclusión, podemos decir que la Galería Artemisa se trata de una buena posibilidad de negocio.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Página web de Bimago: [www.bimago.es](http://www.bimago.es)
- Página web de Artgeist: [www.artgeist.es](http://www.artgeist.es)
- Página web de Cuadro Stock: [www.cuadrostock.com](http://www.cuadrostock.com)
- Página web de PicassoMio: [www.picassomio.es](http://www.picassomio.es)
- Página web de ArtsFite: [www.artsfite.com/index.php](http://www.artsfite.com/index.php)
- Martínez, José Antonio, Sánchez, Cristina y Cortiñas, Pedro (2014): *“La economía española, su evolución y escenarios para su recuperación”*. Instituto de Estudios Fiscales. Págs. 27 y 28.
- “World Economic Outlook, Transitions and Tensions” (2013). Fondo Monetario Internacional. Pág. 154.
- “Anuario de Estadísticas Culturales 2013”, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: [www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos\\_graficos/AEC2013/AEC\\_2013.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos_graficos/AEC2013/AEC_2013.pdf)
- “Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2014.” Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/CC412E7D-6FCA-4CEF-8ED3-4743A6D19DA1/0/BOE261213PGE2014.pdf>
- “El gasto en ocio y cultura en España 2013”, EAE Business Shool. Disponible en: <http://www.kulturklik.euskadi.net/wp-content/uploads/2013/06/E130127.pdf>
- Johnson, G. Scholes, K y Whittington (2010): “Fundamentos de Estrategia”. Págs 24 - 84.
- Blog de Félix Manuel Ros, “Requisitos legales para montar una tienda online”, última visita 10/05/14. Disponible en: <http://felixmanuelros.com/requisitos-legales-para-montar-una-tienda-online/>

- W. Stettinius, D.R. Wood Jr., J.L. Doyle y J.L. Colley Jr. (2009): “Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo”.
- Bases y tipos de cotización para el año 2014. Disponible en: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#36538](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#36538)
- Registro de dominio, empresa Arsys. Disponible en: <http://www.arsys.es/dominios/registros>
- N1Jundiz, servicios logísticos: “Costes externos derivados de la constitución de una sociedad limitada”. Disponible en: [http://www.n1jundiz.com/datos/paginas\\_doc/archivo59/costes%20sl.pdf](http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf)
- Fernández, Julio: “Comparativa de costes”. Emprendedores.es”. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada>
- Redhiedra: “¿Cuáles son los gastos de constitución de una sociedad mercantil?”. Disponible en: <http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-de-constitucion-de-una-sociedad-mercantil>
- Ideaweb: precios para la creación y diseño de la página web. Disponible en: <http://www.ideaweb.es/nuestros-precios/>
- Página empresa: soluciones de diseño web y gestores de contenido. Disponible en: <http://www.paginaempresa.com/mantenimiento-web>
- Ruíz Martínez, Ramón J. (1990): “La viabilidad financiera de la empresa”.

**ANEXO 1. Previsiones de ventas.**

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	Ventas	Comisión	IVA rep	Ingresos
Cuadros de 200 €	2	3	4	4	6	7	7	7	7	7	7	10	71	14.200,00	1.136,00	113,60	1.022,40
Cuadros de 450€	1	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	8	52	23.400,00	1.872,00	187,20	1.684,80
Cuadros de 800 €	0	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	34	27.200,00	2.176,00	217,60	1.958,40
Cuadros de 1500€	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	3	18	27.000,00	2.160,00	216,00	1.944,00
Cuadros de 3000€	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	3	11	33.000,00	2.640,00	264,00	2.376,00
Cuadros de 5000€	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	9	45.000,00	3.600,00	360,00	3.240,00
Cuadros de >5000€	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	2	7	56.000,00	4.480,00	448,00	4.032,00
Fotografías de 80€	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	8	47	3.760,00	300,80	30,08	270,72
Dibujos de 70€	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	6	28	1.960,00	156,80	15,68	141,12
	<b>TOTAL</b>												<b>277</b>	<b>231.520,00</b>	<b>18.521,60</b>	<b>1.852,16</b>	<b>16.669,44</b>

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	Ventas	Comisión	IVA rep	Ingresos
Cuadros de 200 €	8	8	8	8	9	8	8	8	9	9	9	12	104	20.800,00	1.664,00	166,40	1.497,60
Cuadros de 450€	8	7	7	7	9	7	7	7	7	7	7	10	90	40.500,00	3.240,00	324,00	2.916,00
Cuadros de 800 €	5	4	4	4	6	4	3	3	4	4	4	7	52	41.600,00	3.328,00	332,80	2.995,20
Cuadros de 1500€	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	6	41	61.500,00	4.920,00	492,00	4.428,00
Cuadros de 3000€	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	6	41	123.000,00	9.840,00	984,00	8.856,00
Cuadros de 5000€	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	31	155.000,00	12.400,00	1.240,00	11.160,00
Cuadros de >5000€	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	31	248.000,00	19.840,00	1.984,00	17.856,00
Fotografías de 80€	6	5	5	5	6	4	4	5	5	5	5	8	63	5.040,00	403,20	40,32	362,88
Dibujos de 70€	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	8	40	2.800,00	224,00	22,40	201,60
	<b>TOTAL</b>												<b>493</b>	<b>698.240,00</b>	<b>55.859,20</b>	<b>5.585,92</b>	<b>50.273,28</b>

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	Ventas	Comisión	IVA rep	Ingresos
Cuadros de 200 €	12	12	14	14	14	13	13	14	14	14	14	16	164	32.800,00	2.624,00	262,40	2.361,60
Cuadros de 450€	10	10	10	10	12	10	10	10	11	11	11	14	129	58.050,00	4.644,00	464,40	4.179,60
Cuadros de 800 €	6	7	7	8	10	9	7	7	9	9	9	11	99	79.200,00	6.336,00	633,60	5.702,40
Cuadros de 1500€	5	6	6	6	8	8	7	5	6	6	6	8	74	111.000,00	8.880,00	888,00	7.992,00
Cuadros de 3000€	5	5	6	6	8	6	6	6	6	6	6	8	74	222.000,00	17.760,00	1.776,00	15.984,00
Cuadros de 5000€	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	60	300.000,00	24.000,00	2.400,00	21.600,00
Cuadros de >5000€	4	4	4	4	6	5	4	4	4	4	4	5	52	416.000,00	33.280,00	3.328,00	29.952,00
Fotografías de 80€	7	6	6	6	7	6	5	5	6	6	6	8	74	5.920,00	473,60	47,36	426,24
Dibujos de 70€	7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	8	52	3.640,00	291,20	29,12	262,08
	<b>TOTAL</b>												<b>778</b>	<b>1.228.610,00</b>	<b>98.288,80</b>	<b>9.828,88</b>	<b>88.459,92</b>

## **ANEXO 2. Gastos de primer establecimiento.**

- Solicitud de la denominación social.....14€
- Escritura notarial de constitución.....300€
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.....60€
- Inscripción en el Registro Mercantil.....120€
- Libros de actas y libro de socios.....30€
- Legalización de libros mercantiles.....20€



### ANEXO 3. Liquidación del Impuesto sobre Valor Añadido

LIQUIDACIÓN IVA	1 <sup>er</sup> T 2015	2 <sup>o</sup> T 2015	3 <sup>er</sup> T 2015	4 <sup>o</sup> T 2015	1 <sup>er</sup> T 2016	2 <sup>o</sup> T 2016	3 <sup>er</sup> T 2016	4 <sup>o</sup> T 2016	1 <sup>er</sup> T 2017	2 <sup>o</sup> T 2017	3 <sup>er</sup> T 2017	4 <sup>o</sup> T 2017
<b>IVA repercutido (10%)</b>	<b>60,72</b>	<b>474,4</b>	<b>492,4</b>	<b>824,64</b>	<b>1196,64</b>	<b>1314,48</b>	<b>1281,04</b>	<b>1793,76</b>	<b>2193,36</b>	<b>2703,92</b>	<b>2332,24</b>	<b>2599,36</b>
Gastos de constitución	101,64											
Diseño de software	405,3											
Ferias y exhibiciones		105										
Gastos de mantenimiento	92,4				94,248	136,5			96,13296	210		
<b>IVA soportado (21%)</b>	<b>599,34</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>94,248</b>	<b>136,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>96,13296</b>	<b>210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HP acreedora por IVA</b>		<b>369,4</b>	<b>492,4</b>	<b>824,64</b>	<b>1102,392</b>	<b>1177,98</b>	<b>1281,04</b>	<b>1793,76</b>	<b>2097,227</b>	<b>2493,92</b>	<b>2332,24</b>	<b>2599,36</b>
<b>HP deudora por IVA</b>	<b>538,62</b>											