



## Simulación 1 Turismo rural

Diseñar un plan de empresa no es otra cosa que plasmar, en un documento, la idea o proyecto que tenemos.

Este documento tiene una gran importancia, fundamentalmente por dos razones:

- Nos permite planificar todos y cada uno de los puntos que tenemos que tener previstos antes de iniciar la actividad, de tal forma que nada quede al azar, asegurándonos así unas mayores probabilidades de éxito.
- De cara al exterior, un plan de empresa bien elaborado nos ayudará a conseguir financiación, a atraer nuevos socios, subvenciones estatales, etcétera.

### 1. Presentación del proyecto

Al describir la idea se debe señalar cómo ha surgido: si se trata de una idea nueva o ha surgido de la observación de alguna otra, o del descubrimiento de alguna oportunidad en el mercado; si se ha dado algún paso hacia la consecución del objetivo; los principales problemas que se han planteado, y si se ha conseguido, o se espera conseguir, alguna ayuda.

Al describir el objetivo se tratará de explicar cuáles son las metas que se pretenden alcanzar, el tamaño de nuestra empresa y las perspectivas para los próximos años.

El sector turístico ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, y según los datos que se desprenden de los estudios del sector, se espera una tendencia alcista de la demanda para los próximos años.

Además de este aumento, se observa un cambio en las costumbres y los gustos de los consumidores. Si bien el turismo de fuera de nuestras fronteras sigue buscando sol y playa, el turismo del interior cada vez demanda más el tipo de turismo cultural, medioambiental y rural.

En este último caso, turismo rural, es donde hemos centrado nuestra idea.

Cada vez son más los ciudadanos que reclaman este tipo de servicio, sin embargo la oferta de plazas es insuficiente y en algunas zonas inexistente.

Ante esta oportunidad de mercado, y pensando en la creación de una empresa y en el conocimiento del sector de uno de los promotores (tres en total), creemos oportuno invertir en el sector del turismo rural al objeto de conseguir una rentabilidad de una forma lúdica y atractiva para nosotros.

Hemos estudiado nuestras posibilidades, la normativa sobre ordenación de alojamientos de turismo rural y la posibilidad de conseguir ayudas. En un primer análisis de la situación nos parece posible, por lo que nos decidimos a estudiar en profundidad el proyecto.

Nuestro objetivo inmediato es crear una casa de turismo rural, con capacidad para 14 personas (7 habitaciones dobles). Cabe la posibilidad de ampliar la capacidad, rehabilitando otra vivienda tradicional colindante, pero se pospone para una segunda etapa.



## 2. Área comercial

### ◆ Descripción del producto o servicio

En cuanto al producto o servicio se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.º Describiremos claramente el producto o servicio que se va a comercializar. Esto nos servirá de punto de referencia para compararlo con otros productos existentes en el mercado. Se destacarán los aspectos innovadores y si el producto o servicio representa alguna ventaja para el cliente frente a los de los competidores.
- 2.º Se hará una relación de sus características técnicas, diferenciando según se trate de un producto o un servicio:
  - En el caso de un producto, especificar materiales, componentes, dimensiones, para qué sirve, las necesidades que pretende cubrir, etcétera.
  - Cuando se trate de un servicio, se explicará en qué consiste, qué necesidades pretende cubrir, etcétera.
- 3.º Se calculará el coste del producto o servicio (coste de producción + gastos comerciales).
- 4.º Nos referiremos a la política de precios que vamos a seguir:
  - En función de los costes.
  - En función de los clientes.

Nuestro servicio principal consiste en ofrecer alojamiento confortable y cómodo en un enclave rural de gran atractivo paisajístico y ecológico.

Como complemento al alojamiento, se ofertarán desayunos y menús elaborados con productos de la zona y recetas tradicionales.

Además, se ofertarán a los clientes distintas actividades recreativas y deportivas: senderismo, bicicletas, paseos a caballo, etc. Para algunas de ellas se contactaría con gente de la zona.

Por otra parte, se pondrá a disposición de los clientes planos e información cultural de la zona, así como guías turísticos, si lo demandan.

Dado el carácter estacional de esta actividad, se ha pensado en otros servicios alternativos de modo que cubran aquellos periodos en que no existe demanda o ésta es muy baja.

Fundamentalmente, el turismo rural es turismo de fin de semana o coincidente con periodos vacacionales (verano, Semana Santa, etc.), por lo que se ha pensado contactar con asociaciones de «tercera edad» y personas mayores de grandes ciudades, para ofrecerles un «turismo de acompañamiento» en una zona rural. Con esto cubriríamos las temporadas más bajas.

La política de precios que se sigue en el sector, y que será la que sigamos nosotros en un principio y hasta que la empresa esté consolidada, es aplicar el precio medio de la competencia. Teniendo en cuenta lo que hemos dicho anteriormente, se aplicaría la siguiente tarifa:

## Supuestos de simulación

Simulación 1. Turismo rural



• Alojamiento por persona y día en habitación doble .....	15 €
• Alojamiento por persona y día en habitación individual .....	20 €
• Desayuno por persona y día .....	1,50 €
• Comida por persona y día .....	6 €
• Cena por persona y día .....	6 €

En temporada baja se pretende hacer una oferta dirigida a personas de la «tercera edad», aplicando un descuento del 30 % sobre el precio de pensión completa, por lo que ésta quedaría en 22 € por persona y día.

### ◆ Descripción del mercado

El estudio del mercado debe cubrir dos objetivos: por una parte, demostrará la viabilidad del proyecto y, por otra, proporcionará la información necesaria para el establecimiento de estrategias.

La profundidad del estudio de este mercado nos va a determinar el punto en que consigamos la información necesaria que nos convenza de la existencia de un hueco en el mercado para el producto o servicio.

Las fuentes que podemos utilizar son fundamentalmente:

- Observación directa.
- Utilización de la información que aparece en los boletines económicos, anuarios estadísticos, etcétera.

En primer lugar se describirá el entorno que puede afectar a la actuación de la empresa:

- Tecnológico.
- Demográfico.
- Legal y político.
- Económico.
- Socio-cultural.
- Medioambiental.

Conocido el entorno en el que vamos a actuar, se indicarán las posibles amenazas del sector (empresas que quieran entrar, etc.), así como las oportunidades que ofrece.

Otra consideración que se debe hacer, referente al mercado, es determinar la etapa en que se encuentra, si es un mercado creciente o decreciente, si está en desarrollo o declive, ya que esto condicionará nuestro plan de marketing.

Es necesario delimitar el mercado en el que va a actuar la empresa, así como las personas que usarán su producto o servicio. Hay que especificar, de la forma más aproximada que se pueda, la cifra de ventas globales del mercado y el número de clientes potenciales que puedan absorber el producto o servicio ofertado, y en función de esto el volumen de ventas que podríamos lograr.

Una observación global de la estructura de la población, así como de la evolución de la tendencia del gasto y de la forma de vida, deja entrever algunos cambios importantes en la sociedad:



- Urbanización creciente de la población.
- Aumento del nivel de vida.
- Elevación del nivel cultural.
- Mayor preocupación por el medio ambiente.

Todos estos cambios se reflejan en la estructura del gasto de las familias. Así, en los últimos años se ha observado un aumento global del turismo, y en particular del llamado «turismo verde». Mientras que, en Europa, en los últimos diez años el turismo se ha incrementado en un 7%, el turismo rural ha aumentado entre un 10 y un 20% según los países. En nuestro país, el comportamiento es similar y son muy numerosas las familias que demandan alojamientos en zonas rurales, donde puedan disfrutar de la naturaleza, hacer deporte, conocer las tradiciones culturales y la artesanía de la zona y disfrutar de una gastronomía a base de productos autóctonos.

Sin embargo, se ha comprobado que la oferta de este tipo de alojamientos es escasa, sobre todo en determinadas zonas.

Las Administraciones, teniendo en cuenta que es una actividad en expansión, que puede generar un gran número de empleos, y la escasa infraestructura existente, han dispuesto una línea de ayudas y subvenciones para inversiones en alojamientos rurales. Lo que supone una «oportunidad» para nuestra empresa.

### ◆ La clientela

En este apartado describiremos a nuestros clientes potenciales, cuál es su perfil, cuáles serían sus motivaciones de compra, etcétera.

Los clientes a los que va dirigido nuestro servicio son:

- Familias con hijos menores de 14 años.
- Con un nivel de renta superior a 18 000 € de ingresos anuales por unidad familiar.
- Procedentes de un entorno urbano a no más de 3-4 horas de distancia.
- Nivel cultural medio-alto.

Nuestro servicio secundario: «turismo para la tercera edad», lógicamente, tiene un perfil de cliente muy distinto. Las características de este cliente serían:

- Personas solas o matrimonios mayores.
- El nivel de renta sería sustancialmente más bajo, entre 6 000 y 12 000 € de renta anual, ya que la distribución del gasto de las familias mayores es muy diferente y su capacidad de ahorro es mucho mayor.
- Su procedencia sería igualmente de entornos urbanos (municipios de más de 75 000 habitantes).

### ◆ La competencia

A la hora de analizar la competencia deberemos:

- Analizar y describir sus productos o servicios.
- Destacar sus puntos fuertes y débiles, y compararlos con los de nuestra empresa.

## Supuestos de simulación

### Simulación 1. Turismo rural



# S

- Conocer el número de empresas que están en el mercado al que queremos acceder, la cifra de ventas de cada una de ellas (este dato se puede obtener en el Registro Mercantil o a través de alguna agencia de informes comerciales) y la participación de las mismas en ese mercado.

En nuestro caso, el lugar elegido para la ubicación de nuestra empresa carece de alojamientos de estas características. Tan sólo cuenta con una pequeña fonda con capacidad para 10 personas y su oferta está dirigida a transeúntes en general.

En poblaciones cercanas, 10-20 km, existen alojamientos de diversa índole, pero ninguno de ellos pertenece a alguna red de turismo rural. Su negocio está orientado a alojar trabajadores temporales de la zona.

La oferta total de plazas hoteleras en la zona es de 54 plazas, pero ninguna está en la línea del turismo rural.

La diferencia que existe entre el servicio que oferta la competencia y el nuestro está fundamentalmente en la calidad. Queremos que nuestro servicio sea de mayor calidad que lo que existe, añadiéndole las siguientes ventajas competitivas:

- Decoración de las instalaciones acorde con las costumbres de la zona.
- Crear un ambiente familiar, de modo que los clientes se encuentren «como en su casa».
- Ofrecer menús baratos, pero de alta calidad, utilizando productos propios de cada estación y de la zona.
- Posibilitar a la clientela la realización de actividades culturales y deportivas, informándole de lugares de interés cultural y natural, facilitándole documentación y poniendo a su disposición medios para realizar estas actividades: alquiler de bicicletas, guías de la zona, etcétera.
- Incluir nuestra casa en una red nacional de alojamientos de turismo rural.

### Plan de ventas

En este apartado tendremos en cuenta:

- Los canales de distribución del producto que pensamos utilizar.
- Si se va a vender a través de representantes, su número y su coste.
- El sistema de comunicación del producto que vayamos a utilizar: publicidad en prensa, mailings, ofertas de lanzamiento, catálogos, demostraciones de productos, etcétera.
- Si fuera posible se realizará una previsión de ventas.
- Determinar el beneficio esperado (beneficio bruto = facturación total – costes totales).

El sistema de ventas utilizado en este tipo de actividad, normalmente, es de atención directa al cliente. Ahora bien, como hemos dicho anteriormente, tenemos pensado incluir nuestra casa en una red de alojamientos de turismo rural. La mayoría de ellas cuentan con una central de reservas. Hemos contactado con una red que opera en nuestra región y el coste que nos supone es un 7 % sobre el importe de las reservas que gestionen desde la central.



Por otra parte, queremos dar a conocer nuestra empresa utilizando los siguientes medios:

- Se realizarán 1 000 dípticos, en papel reciclado y a tres colores, en los que se describirá el alojamiento y sus características, así como un plano de situación y la dirección y teléfono para contactar. Se distribuirán en oficinas de turismo, agencias de viajes y otros lugares de interés. El coste de imprenta y distribución es de 150 €.
- Coincidiendo con la apertura del negocio hemos previsto un publlirreportaje en un periódico regional. El importe de esta comunicación supondría 300 €.
- Se tiene pensado acudir a ferias de turismo, como Fitur, a través del stand que instale la provincia o la comunidad autónoma.
- Otro sistema de comunicación en el que hemos pensado es el de distribuir publicidad (carteles, dípticos, etc.) en congresos y jornadas relacionadas con turismo y con medio ambiente.

Hemos procurado ser cautos en el cálculo de las ventas y hemos calculado para el primer año una ocupación del 50 % durante los meses de julio y agosto (60 días) y 10 días del periodo de Semana Santa. El resto del año se calcula: 25 fines de semana con el mismo porcentaje de ocupación (50 días), y 30 días que se ocuparían con clientes de la tercera edad (siempre tenemos en cuenta el 50 % de ocupación).

El segundo año calculamos los mismos días y una ocupación al 70 %, aumentando el periodo ocupado por clientes de tercera edad a 40 días.

El tercer año esperamos que el porcentaje de ocupación ascienda al 80 % en las fechas señaladas y los días que demanden nuestros clientes mayores sean 50.

La previsión de ventas que resulta es la siguiente:

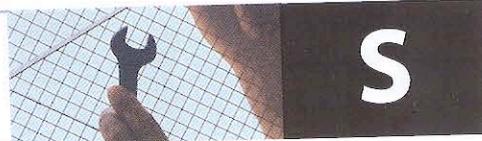
- 1.<sup>er</sup> año .....  $(60 + 10 + 50) \cdot 14 = 1\ 680$  (si la ocupación fuera total)  
 $1\ 680 \cdot 50\% = 840$  alojamientos  
 840 desayunos  
 840 cenas  
 400 comidas  
 Clientes de la tercera edad  $30 \cdot 7$  ..... 210 alojamientos + pensión completa
- 2.<sup>o</sup> año .....  $1\ 680 \cdot 70\% = 1\ 176$  alojamientos  
 1 176 desayunos  
 1 176 cenas  
 500 comidas  
 Clientes de la tercera edad 40 días al 50 % ..... 280 alojamientos + pensión completa
- 3.<sup>er</sup> año .....  $1\ 680 \cdot 80\% = 1\ 344$  alojamientos  
 1 344 desayunos  
 1 344 cenas  
 600 comidas  
 Clientes de la tercera edad 50 días al 50 % ..... 350 alojamientos + pensión completa

Según las previsiones anteriores, los ingresos que se obtendrían serían:

- 1.<sup>er</sup> año .....  $840 \cdot 15 = 12\ 600$  €  
 $840 \cdot 1,5 = 1\ 260$  €  
 $840 \cdot 6 = 5\ 040$  €  
 $400 \cdot 6 = 2\ 400$  €  
 $210 \cdot 22 = 4\ 620$  €  
**Total 1.<sup>er</sup> año ..... 25 920 €**

## Supuestos de simulación

Simulación 1. Turismo rural



- 2.º año .....  $1176 \cdot 15 = 17\,640 \text{ €}$   
 $1176 \cdot 1,5 = 1\,764 \text{ €}$   
 $1176 \cdot 6 = 7\,056 \text{ €}$   
 $500 \cdot 6 = 3\,000 \text{ €}$   
 $280 \cdot 22 = 6\,160 \text{ €}$   
**Total 2.º año ..... 35\,620 €**
- 3.º año .....  $1344 \cdot 15 = 20\,160 \text{ €}$   
 $1344 \cdot 1,5 = 2\,016 \text{ €}$   
 $1344 \cdot 6 = 8\,064 \text{ €}$   
 $600 \cdot 6 = 3\,600 \text{ €}$   
 $350 \cdot 22 = 7\,700 \text{ €}$   
**Total 3.º año ..... 41\,540 €**

### 3. Área técnica

#### Plan de emplazamiento

En este apartado se debe indicar:

- La situación de la empresa: municipio, zona (indicando si se ubicará en algún polígono industrial, centro comercial, etc.).
- La proximidad de la empresa a vías de comunicación. Es conveniente adjuntar un mapa o plano de la zona, donde se pueda apreciar el emplazamiento de la empresa.
- Las políticas municipales o regionales de ayudas a la instalación de nuevas empresas.
- Los suministros y servicios existentes en la zona.
- La posibilidad de abastecerse en la zona de materias primas y otros productos.
- Las posibilidades de subcontratación de servicios o trabajos con otras empresas.

El emplazamiento elegido para nuestra empresa es un pequeño pueblo de la provincia de Zamora, situado en un enclave de gran atractivo paisajístico y que conserva vivas muchas de sus tradiciones y fiestas populares. Actualmente tiene una población de 500 habitantes.

La zona cuenta con muchos parajes de gran belleza a los que sólo se puede acceder andando, por lo que se pueden hacer rutas de distinta duración, en función de las posibilidades de cada uno.

A escasos kilómetros se encuentra un embalse, donde se pueden practicar deportes acuáticos.

Por otra parte, la zona cuenta, en un radio de 50 km, con interesantes vestigios de otras épocas: arte prerromano, romano y medieval.

Al pueblo se puede llegar por la carretera comarcal 222 si se dispone de vehículo propio, o utilizando el transporte público, que existe, y que se comunica con la capital de la provincia, con una frecuencia de dos veces diarias: al mediodía y por la tarde.

La zona cuenta con establecimientos suficientes y de calidad para el abastecimiento de las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad.



En lo referente a las posibilidades de subcontratación de servicios, se ha pensado contactar con personas del pueblo (chicos y chicas jóvenes y con cierto nivel cultural) para que, con una pequeña formación al respecto, puedan hacer de guías cuando alguien lo requiera.

### Plan de producción

Este apartado es de gran importancia para el cálculo de costes y precios. Para ello tendremos en cuenta los siguientes conceptos:

- Especificaremos, en unidades, el plan de producción previsto para tres años.
- Indicaremos la capacidad productiva y si tenemos previsto algún cambio de la misma en un futuro.
- Tendremos en cuenta las características de la mano de obra necesaria: la cualificación requerida y su coste.
- Calcularemos el coste del producto o servicio:
  - Costes fijos o indirectos: gastos de personal, Seguridad Social, alquileres, suministros y servicios exteriores, impuestos, amortización, etcétera.
  - Costes variables o directos: materias primas y todos los costes que estén directamente asociados a la producción.
  - Costes de comercialización: comisiones de venta, gastos de distribución, etcétera.
- Calcularemos el precio de venta: determinar la estrategia de precios que se considere más interesante para la empresa (en función de los costes, de la competencia o de los consumidores).
- Se argumentarán los precios que se han fijado. Los compararemos con los de la competencia y explicaremos en qué se basan las diferencias.
- Determinaremos si la demanda es estacional o continua. En el primer caso, se indicará si se introducirán productos o servicios complementarios para cubrir los períodos de menor actividad.

Como ya hemos dicho en el Apartado 2 (plan de ventas), hemos procurado ser cautos en cuanto a las expectativas de ventas, calculando una ocupación en días del 30 % del año (120 días); y, en cuanto a capacidad, el 50 % para el primer año, el 70 % para el segundo año y el 80 % para el tercer año; todo ello calculado sobre los 120 días/año.

Como puede observarse, las posibilidades de crecimiento del volumen de ingresos son muchas y fácilmente realizables en los años siguientes al de puesta en marcha de la actividad.

La política de precios que se ha seguido, como ya se indicó anteriormente, es la de fijar el precio medio que aplica la competencia, ya que son los precios que el cliente de este tipo de alojamientos está dispuesto a pagar.

En cuanto a los gastos que nos va a suponer ofrecer el servicio, calculamos que serán los siguientes:

Costes de producción	1.º año	2.º año	3.º año
Desayunos	$840 \cdot 0,6 = 504 \text{ €}$	$1176 \cdot 0,6 = 705,6 \text{ €}$	$1344 \cdot 0,6 = 806,40 \text{ €}$
Cenas	$840 \cdot 2 = 1650 \text{ €}$	$1176 \cdot 2 = 2352 \text{ €}$	$1344 \cdot 2 = 2680 \text{ €}$
Comidas	$400 \cdot 3 = 1200 \text{ €}$	$500 \cdot 3 = 1500 \text{ €}$	$600 \cdot 3 = 1800 \text{ €}$
Pensión completa (2.ª edad)	$210 \cdot 6 = 260 \text{ €}$	$280 \cdot 6 = 1680 \text{ €}$	$350 \cdot 6 = 2150 \text{ €}$
<b>Total coste</b>	<b>4 644 €</b>	<b>6 237,60 €</b>	<b>7 394,40 €</b>

## Supuestos de simulación

Simulación 1. Turismo rural



# S

Los gastos de personal imputables al coste de producción son:

- Costes salariales del promotor (gerente del proyecto): el primer año 7 200 €, el segundo año 10 200 €, y el tercer año 12 000 €; en estas cantidades está incluida la cuota patronal a la Seguridad Social.
- Costes salariales de los trabajadores: se contratará una persona a tiempo parcial (20 horas semanales en un principio) que se irá ampliando en función de las necesidades. Su coste, incluida la Seguridad Social, es de 4 800 € el primer año, 5 350 € el segundo, y 5 890 € el tercero.

Gastos de personal	12 000 €	15 500 €	17 890 €
--------------------	----------	----------	----------

Otros gastos que se deben considerar dentro de los costes de producción, en esta actividad, serían el consumo de energía y el combustible, puesto que éstos varían en función del nivel de ocupación.

Energía eléctrica	600 €	750 €	800 €
Combustibles	1 000 €	1 100 €	1 200 €

Los gastos de comercialización son otro aspecto que hemos tenido en cuenta. Suponen un 7 % del importe de las reservas efectuadas a través de la central de reservas. Suponiendo que la mitad provenga de ella, estos gastos ascenderían a:

Gastos de comercialización	850 €	1 170 €	1 330 €
----------------------------	-------	---------	---------

Sumando las cantidades anteriores nos resulta un coste total de producción de:

Coste total de producción	19 094 €	24 807,60 €	28 614,40 €
---------------------------	----------	-------------	-------------

### Organización y dirección

En este apartado hay que hacer referencia a los aspectos de recursos humanos y de personal necesarios para la realización del proyecto. Se trata de organizar a los participantes en el proyecto teniendo en cuenta las funciones que van a cumplir, que vendrán determinadas por los objetivos que hay que alcanzar en función del esquema organizativo de la empresa y sus dependencias jerárquicas y funcionales.

En cuanto a la política de personal, es conveniente determinar la plantilla actual y la evolución a medio plazo, así como los sueldos y la forma de repartir beneficios.

El promotor del proyecto se encargará directamente de la gestión de la empresa, así como de otras tareas propias del negocio. Dadas sus habilidades en materia de restauración, tendrá a su cargo la elaboración de comidas, así como el abastecimiento de productos necesarios.

Se requerirán los servicios de una persona que se encargue de la limpieza y que se ocupe además del servicio de comidas.



Según las previsiones hechas en cuanto a la ocupación, en un principio sólo serán necesarios sus servicios los fines de semana y los meses de julio y agosto y durante el periodo de *Semana Santa*, por lo que se le hará un contrato a tiempo parcial, excepto para los meses de mayor ocupación, que se le hará a jornada completa.

Previsiblemente la ocupación irá en aumento. En función de este crecimiento se irá ampliando la duración de la jornada y, si fuera necesario, se ampliaría el número de trabajadores.

#### 4. Área económico-financiera

En este apartado se concentrará toda la información obtenida en todos los demás apartados del plan de empresa, de modo que a través de él podamos obtener la siguiente información:

- Los fondos que vamos a necesitar para desarrollar el proyecto, es decir, la inversión inicial que tendremos que efectuar más todos los recursos financieros que necesitaremos para acometer la actividad.
- Podremos determinar la estructura financiera de la empresa, es decir, los recursos propios y ajenos de la misma.
- Podremos, así mismo, calcular la rentabilidad de los recursos invertidos.

##### ◆ Inversiones necesarias

Es necesario realizar un plan de inversiones necesarias para iniciar la actividad, cuantificando su valor: instalaciones, locales, maquinaria, mobiliario, vehículos, etcétera.

Será necesario realizar las siguientes inversiones:

• Inmueble .....	30 000 €
• Acondicionamiento y mejora del edificio (instalación de calefacción, y agua caliente, cuartos de baño, y otras reformas) .....	25 700 €
• Mobiliario y electrodomésticos .....	8 400 €
• Utillaje .....	500 €
<b>Total inversiones iniciales .....</b>	<b>64 600 €</b>

##### ◆ Capacidad financiera

Aquí citaremos las fuentes económicas con las que contaremos para financiar el plan de inversiones: capital de que disponemos, inversiones de otros socios, préstamos bancarios, subvenciones, créditos de proveedores, etcétera.

Para el desarrollo de la actividad disponemos de un edificio valorado en 30 000 €.

## Supuestos de simulación

### Simulación 1. Turismo rural



Se ha pedido un préstamo bancario a 5 años de 18 000 €, que nos conceden al 10 % de interés anual. El primer año sólo se pagan intereses. En los restantes, además de los intereses, se amortizará la deuda a razón de 4 500 € año.

El promotor aporta una cantidad de 18 000 € para cubrir los gastos iniciales.

La comunidad autónoma dispone de subvenciones para el sector del turismo rural a las cuales podríamos acogernos, pero en el momento en que nos informaron de las mismas estaba cerrado el plazo de solicitud. Podríamos esperar hasta el año siguiente o buscar otra forma de financiación. El promotor que aporta el capital decidió aportar la cantidad necesaria y no retrasar el inicio de la actividad.

### Previsión de ventas

La previsión de ventas la establecemos a partir de los datos del estudio de mercado, en el que ya la hemos determinado, así como el precio del producto.

La previsión que hemos hecho de las ventas para los tres primeros años la hemos expuesto en el Apartado 2, plan de ventas.

Esta previsión es la siguiente:

1.º año .....	25 920 €
2.º año .....	35 620 €
3.º año .....	41 540 €

### Previsión de gastos

Los gastos los determinaremos a partir de la previsión de ventas, de los costes de producción y de personal.

Además de los costes directos que dependen del volumen de ventas, y que hemos relacionado en el Apartado 3 (plan de producción), hemos tenido en cuenta los siguientes gastos:

Previsión de gastos	1.º año	2.º año	3.º año
• Compras	4 644 €	6 237,60 €	7 394,40 €
• Reparaciones y conservación	120 €	240 €	360 €
• Seguros	210 €	220 €	240 €
• Publicidad y gastos de ventas	1 300 €	1 170 €	1 330 €
• Suministros (gas y electricidad)	1 600 €	1 850 €	2 000 €
• Otros suministros	600 €	750 €	800 €
• Tributos (IAE y tasas municip.)	190 €	200 €	210 €
• Gastos de personal (sueldos + SS)	12 000 €	15 550 €	17 890 €
• Gastos financieros (Int. 10 % año)	1 800 €	1 800 €	1 350 €
• Amortizaciones	6 910 €	6 410 €	6 410 €
<b>Total gastos</b>	<b>29 374 €</b>	<b>34 427,60 €</b>	<b>37 984,40 €</b>



El cálculo que se ha hecho de las amortizaciones es el siguiente:

• Inmueble .....	30 000 € · 10 % anual .....	3 000 €
• Instalaciones .....	25 700 € · 10 % anual (10 años) .....	2 570 €
• Mobiliario .....	8 400 € · 10 % anual (10 años) .....	840 €
• Utillaje .....	500 € amortización en 1 año .....	500 €
Total amortizaciones 1. <sup>er</sup> año .....		6 910 €
Total amortizaciones 2. <sup>o</sup> año .....		6 410 €
Total amortizaciones 3. <sup>er</sup> año .....		6 410 €

### ◆ Presupuesto de tesorería

En él se recogen las entradas y salidas de fondos líquidos. Mediante la diferencia de cobros y pagos podremos saber las necesidades de financiación de la empresa a corto plazo.

#### Primer año (en euros)

Presupuesto de Tesorería	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept.	oct.	nov.	dic.
1. Saldo inicial				1 400	622	786	2 411	4 970	7 270	7 129	8 307	7 920
Cobros por:												
• Ventas				2 151	1 763	3 758	5 184	4 925	2 333	3 629	1 140	1 037
• Aportación de los socios			18 000									
• Préstamos			18 000									
2. Total cobros			36 000	2 151	1 763	3 758	5 184	4 925	2 333	3 629	1 140	1 037
Pagos:												
• Proveedores				379	309	663	915	915	404	631	177	251
• Reparaciones									120			
• Publicidad				450					600			250
• Suministros:												
– Luz				60		120		150		150		120
– Teléfono					120		120		180		180	
– Combustible				500						500		
• Seguros				210								
• Tributos												
– IAE				160								
– I. Municipales							30					
• Sueldos y Sal. + SS				1 170	1 170	1 350	1 560	1 560	1 170	1 170	1 170	1 680
• Gastos financieros												
• Otros mobiliarios y acondicionamiento			34 600									1 800
3. Total pagos			34 000	2 929	1 599	2 133	2 625	2 625	2 474	2 451	1 525	4 101
4. Saldo Neto (2 – 3)			1 400	–778	164	1 625	2 559	2 300	–141	1 178	–387	–3 064
5. Saldo Final (1 + 4)			1 400	622	786	2 411	4 970	7 270	7 129	8 307	7 920	4 856

## Supuestos de simulación

Simulación 1. Turismo rural



### Segundo año (en euros)

Presupuesto de Tesorería	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept.	oct.	nov.	dic.
1. Saldo inicial	4 856	4 501	4 000	3 519	3 782	4 461	5 967	9 302	12 006	12 429	14 991	14 582
Cobros por ventas	848	678	1 356	2 577	2 374	4 408	6 172	6 104	2 882	4 680	1 288	2 253
2. Total cobros	848	678	1 356	2 577	2 374	4 408	6 172	6 104	2 882	4 680	1 288	2 253
Pagos:												
• Proveedores	153	129	227	454	405	828	1 097	1 091	509	828	227	289,60
• Reparaciones			90								150	
• Publicidad y gastos de ventas				210				600				360
• Suministros:												
- Luz		90		90		149		149		120		152
- Teléfono	90		90		120		150		150		150	
- Combustible			470						630			
• Tributos												
- IAE				170								
- I. Municipales				220			30					
• Seguros	960	960	960	1 170	1 170	1 925			1 170	1 170	1 170	1 775
• Sueldos y Sal. + SS							1 560	1 560				1 800
• Gastos financieros												4 500
• Dev. préstamo												
• Otros												
3. Total pagos	1 203	1 179	1 837	2 314	1 695	2 902	2 837	3 400	2 459	2 118	1 697	8 876,60
4. Saldo Neto (2 - 3)	-355	-501	-481	263	679	1 506	3 335	2 704	423	2 562	-409	-8 876,60
5. Saldo Final (1 + 4)	4 501	4 000	3 519	3 782	4 461	5 967	9 302	12 006	12 429	14 991	14 582	7 958,40

### Tercer año (en euros)

Presupuesto de Tesorería	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept.	oct.	nov.	dic.
1. Saldo inicial	7 958,40	7 276,40	6 673,40	6 640,40	7 473,40	8 515,40	9 523,40	14 619,40	19 628,40	20 140,40	20 893,40	20 563,40
Cobros por ventas	608	730	1 825	4 055	3 041	4 460	8 516	8 515	3 244	3 568	1 379	1 599
2. Total cobros	608	730	1 825	4 055	3 041	4 460	8 516	8 556	3 244	3 568	1 379	1 599
Pagos:												
• Proveedores	113	132	321	735	529	780	1 523	1 554	598	642	239	227
• Reparaciones			150					120		90		
• Publicidad y gastos de ventas			210			300			600			220
• Suministros:												
- Luz		121		121		152		152		133		121
- Teléfono	97		97		120		182		184		120	
- Combustible				600						600		
• Seguros				240								
• Tributos												
- IAE				175			35					
- I. Municipales	1 080	1 080	1 080	1 350	1 350	2 220	1 680	1 680	1 350	1 350	1 350	2 320
• Sueldos y Sal. + SS												1 350
• Gastos financieros												4 500
• Dev. préstamo												
• Otros												
3. Total pagos	1 290	1 333	1 858	3 222	1 999	3 452	3 420	3 506	2 732	2 815	1 709	8 738,40
4. Saldo Neto (2 - 3)	-682	-603	-33	833	1 042	1 008	5 096	5 009	512	753	-330	-7 139,40
5. Saldo Final (1 + 4)	7 276,40	6 673,40	6 640,40	7 473,40	8 515,40	9 523,40	14 619,40	19 628,40	20 140,40	20 893,40	20 563,40	13 424,00



### Balance y cuenta de resultados previsionales

Se elaboran a partir de los datos obtenidos anteriormente. Les damos la denominación de previsionales, porque corresponden a una situación teórica de la empresa en un futuro inmediato (en el ejemplo, vamos a hacer una estimación a tres años).

El balance refleja la situación financiera de la empresa en un momento *determinado*. Está compuesto por el activo, o recursos que tiene la empresa para producir (bienes y derechos), y el pasivo, o fuentes de financiación de los recursos.

La cuenta de resultados refleja el resultado económico de la empresa para un periodo determinado: beneficio o pérdida. Recoge las partidas de ingresos y gastos del periodo siguiendo unas determinadas normas contables.

<b>Cuenta de resultados previsional</b>			
<b>Concepto</b>	<b>1.º año</b>	<b>2.º año</b>	<b>3.º año</b>
Ingresos por ventas	25 920	35 620	41 540
1. Total ingresos	25 920	35 620	41 540
Gastos:			
• Compras	4 644	6 237,60	7 394,40
• Reparaciones y conservación	120	240	360
• Seguros	210	220	240
• Publicidad y gastos de ventas	1 300	1 170	1 330
• Suministros (gas y electricidad)	1 600	1 850	2 000
• Otros suministros	600	750	800
• Tributos (IAE y tasas municip.)	190	200	210
• Gastos de personal (sueldos + SS)	12 000	15 550	17 890
• Gastos financieros (int. 10 % año)	1 800	1 800	1 350
• Amortizaciones	6 910	6 410	6 410
2. Total gastos	29 374	34 427,60	37 984,40
3. Margen bruto (ventas-compras)	21 276	29 382,40	34 145,60
4. Resultado antes de impuestos (1 - 2)	-3 454	1 192,40	3 555,60
5. Impuesto de sociedades (30 %)		357,72	1 066,68
6. Resultado (4 - 5)	-3 454	834,68	2 488,92
7. Cash Flow (6 + amortizaciones)	3 456	7 244,68	8 898,92

## Supuestos de simulación

### Simulación 1. Turismo rural



#### Balance previsional

Activo		Pasivo	
Inmovilizado material:		Capital:	48 000
- Edificio	30 000	- Préstamos a L.P.	18 000
- Instalaciones	25 700	- Pérdidas y Ganancias	(-3 454)
- Mobiliario	8 400		
- Utillaje	500		
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>64 600</b>		
Amortizaciones	(-6 910)		
Caja y Bancos	4 856		
<b>Total activo</b>	<b>62 546</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>62 546</b>

## 5. La decisión

Ha llegado el momento de tomar la decisión. De cada una de las áreas analizadas anteriormente, podremos obtener la información necesaria que determine la viabilidad o no del negocio.

### ● Reflexiones sobre la viabilidad comercial, técnica y económico-financiera

A la vista de los resultados anteriores, podremos determinar:

- Si nuestra empresa puede tener un lugar en el mercado.
- Si podemos contar con los medios técnicos necesarios para fabricar y/o comercializar el producto o poder ofrecer el servicio.
- Si disponemos de los recursos financieros necesarios para afrontar las necesidades presupuestarias con las que contamos.

Como resultado del estudio que hemos hecho del mercado y de nuestras posibilidades, tanto técnica como económicamente, resulta que:

- Existe una necesidad insatisfecha, al no haber alojamientos de este tipo en la zona donde queremos ubicar nuestra empresa, siendo un lugar de gran atractivo natural y ecológico.



- El número de personas que demandan estos servicios es elevado y, según la tendencia del sector, parece ser que va en aumento.
- Estamos en disposición de poder ofrecer este servicio a un precio bajo, pero cuidando la calidad.
- Podemos contar con recursos financieros suficientes para hacer frente a las necesidades económicas.

Y, sobre todo, tenemos una gran ilusión por llevar a buen puerto nuestra idea, con lo que podremos afrontar todas las dificultades que se nos presenten.

### ◆ Cálculo de rentabilidad

Se trata de aplicar los conocimientos adquiridos para calcular la rentabilidad de una empresa en temas anteriores a partir del balance y la cuenta de resultados.

En función del análisis efectuado y los resultados obtenidos, decidiremos si nuestra empresa es o no viable.

Si no la consideramos viable, podemos tomar la decisión de abandonar la idea o de reconsiderarla modificando aquellos aspectos que creamos necesario.

Si el resultado es que la empresa es viable: ¡manos a la obra!

Dadas las características de nuestra empresa, hemos decidido calcular la rentabilidad del dinero que hemos invertido en ella a partir de los siguientes índices:

$$* \text{ Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Inversión} \cdot 100$$

$$* \text{ Recuperación de la Inversión} = \text{Inversión en activo fijo} / \text{Cash-flow anual}$$

El cálculo de la rentabilidad a partir de la fórmula anterior no lo vamos a tener en cuenta en nuestro caso, ya que, vistos los resultados obtenidos en los dos primeros años, reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias, obviamente, y sin necesidad de aplicar la referida fórmula, la rentabilidad nos va a dar negativa, al no haber obtenido beneficios en este periodo. A pesar de ello no desistimos de nuestra idea, ya que nos sentimos satisfechos con el solo hecho (para nosotros, el más importante) de crear dos puestos de trabajo y, además, poder amortizar parte de los capitales invertidos a la vista de las cuentas previsionales.

El tiempo que tardamos en recuperar la inversión lo calculamos a partir de la segunda fórmula, y según se tomen los datos del segundo o del tercer año, los resultados son los siguientes:

(No tenemos en cuenta el primer año, ya que no se considera significativo al haber más gastos y menos ingresos de lo habitual.)

$$\text{Recuperación de la Inversión 2} = 64\,600 / 7\,244,68 = 8,92$$

$$\text{Recuperación de la Inversión 3} = 64\,600 / 8\,898,92 = 7,26$$

## Supuestos de simulación

Simulación 1. Turismo rural



Consideramos que los resultados que podemos obtener a partir del tercer año pueden ser muy satisfactorios, ya que además de haber creado dos puestos de trabajo, se puede conseguir una rentabilidad al dinero invertido, y podríamos recuperar la inversión realizada en un plazo de entre 7 y 9 años.

### 6. Elección de la forma jurídica

La primera decisión que debemos tomar es si constituimos una sociedad o actuamos como empresario individual.

Esta decisión estará condicionada por:

- El número de promotores que integren el proyecto.
- El tipo de actividad de la empresa.
- La limitación de responsabilidad frente a terceros.
- Los aspectos fiscales.
- El capital para iniciar la actividad.

Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas legales que podemos adoptar las hemos visto en la unidad correspondiente.

Desde que gestamos la idea de crear esta empresa, siempre habíamos pensado en que la forma jurídica que adoptaríamos sería la de Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que cumplimos los requisitos mínimos exigidos, y la responsabilidad de cada uno de los socios estaría limitada al importe de su cuota de participación.

### 7. Calendario de actividades

Es conveniente elaborar un calendario de actividades que realizar, representando de forma gráfica el inicio y la finalización de cada una de ellas. Éste puede ser un planning de 52 casillas que corresponderían una a cada semana del año, sin excluir ninguna actividad por obvia que sea.

### 8. Obtención de recursos

#### ◆ Recursos humanos: personal y mano de obra

Sabemos la cantidad de mano de obra que vamos a emplear; a continuación, habrá que determinar el tipo de contrato que vamos a realizar, la duración del mismo, conocer el convenio colectivo por el que se rige nuestra actividad, etcétera.

Tendremos prevista la selección de personal y su contratación para el inicio de la actividad.

Hemos contactado con gente de la zona que conoce las costumbres locales y el territorio, ya que esto sería de gran ayuda para la atención que queremos dar a nuestros clientes.



Como ya hemos apuntado en el plan de producción, hemos pensado en contratar a una persona a tiempo parcial, en un principio 20 horas semanales (4 h el viernes, 8 h el sábado y 8 h el domingo). Estas horas se irán incrementando a medida que la actividad lo requiera.

El tipo de contrato que se efectuaría sería el de contrato a tiempo parcial.

El convenio colectivo que afecta a esta actividad es el de hostelería.

### ◆ Recursos económicos

Si no contamos con capital suficiente para afrontar las necesidades económicas de la empresa, tendremos que conseguir financiación ajena, bien mediante obtención de deuda, que devolveremos en unos plazos determinados y con unos intereses establecidos, o bien atrayendo a nuevos socios; a cambio de sus aportaciones de capital, tendremos que cederles parte del control de la empresa, pero nos ahorraremos el coste financiero que conlleva la obtención de deuda.

#### Recursos propios

- **Nuevos socios.** Ésta es una fuente de financiación importante que conviene tener en cuenta para proyectos de nueva creación. Éstos, a cambio de la inversión que depositan, obtendrán una rentabilidad, participarán de la propiedad de la sociedad y tendrán derecho a tomar decisiones que afecten a la empresa.
- **Capital riesgo.** Es una participación, con carácter temporal, en el proyecto de una empresa. El inversionista es una entidad financiera y participa en calidad de accionista, cobrando beneficios y no intereses. Suele exigir el nombramiento de algún ejecutivo de la entidad como consejero de la sociedad creada, a fin de controlar directamente la gestión de la empresa.

#### Recursos ajenos

La obtención de financiación ajena va a ser uno de los principales problemas con los que nos vamos a encontrar; sin embargo, existen algunas fórmulas en el mercado que nos permitirán superar esta dificultad. Algunas de ellas son:

- **Bancos comerciales.** Ofrecen una serie de productos financieros destinados a financiar la inversión de las PYMES, como pueden ser préstamos, créditos, líneas de crédito y descuento comercial, etcétera.

El plan de empresa que hemos elaborado nos ayudará cuando acudamos a un banco en busca de financiación, ya que sabremos de antemano qué cantidad vamos a necesitar, el tiempo en que pensamos amortizar la deuda y los plazos. No obstante, las entidades bancarias siempre intentarán eliminar el mayor riesgo posible y exigirán algún tipo de garantía personal, hipotecaria, etc., por lo que si el emprendedor carece de cualquier tipo de garantías que pueda aportar, sus posibilidades de conseguir el dinero serán mucho más pequeñas.

## Supuestos de simulación

### Simulación 1. Turismo rural



Cabe resaltar en este punto los convenios de colaboración que algunos bancos suscriben con las distintas administraciones, por los cuales se establecen unas líneas de crédito blando a las inversiones empresariales. A través de estos convenios los bancos financian activos fijos y/o circulante de las empresas a un tipo de interés preferencial (interbancario), más un pequeño interés marginal, siempre y cuando las empresas que solicitan dicha financiación hayan conseguido una subsidiación de los tipos de interés por parte de la Administración.

- **Banca pública.** Como consecuencia de la carencia de recursos propios de las empresas, y de las dificultades con que cuentan éstas a la hora de solicitar financiación en la banca comercial, al carecer de garantías para aportar ante las entidades de crédito, se ha desarrollado a través de la banca pública una serie de programas específicos para apoyar la inversión empresarial. Ésta se encarga de canalizar los fondos comunitarios destinados a estas actividades.

El Instituto de Crédito Oficial y el Banco Europeo de Inversiones han puesto en marcha una serie de medidas que consisten en líneas de préstamo preferente y subsidiación de tipos de interés para financiar inversiones productivas de PYMES.

- **Leasing.** Es un contrato de arrendamiento financiero por el que una empresa alquila a otra un bien, figurando en el contrato una opción de compra. Al finalizar el periodo fijado, la empresa arrendataria podrá adquirirlo mediante el pago de un valor residual fijado de antemano en el contrato. La empresa, que jurídicamente no tiene la propiedad del bien hasta que no ha pagado la última cuota, cuenta con ventajas fiscales, pero los intereses que pagará son superiores a los bancarios.
- **Sociedades de Garantía Recíproca.** Están constituidas por pequeñas y medianas empresas. Éstas actúan como avalistas de sus socios de forma que puedan acceder a operaciones crediticias. Además, proporcionan a los empresarios asesoramiento sobre los proyectos de inversión que pretenden acometer. Están reguladas por la Ley 1/1994, sobre Régimen Jurídico de las Sociedades de Garantía Recíproca.

Hemos presentado nuestro plan de empresa a un banco comercial de nuestra provincia.

Por una parte lo han valorado positivamente y, por otra, contamos con garantías para respaldar el préstamo de 18 000 € que le hemos solicitado (tenemos un edificio valorado en 30 000 €). Por tanto, no hemos tenido problema en que nos lo aprueben.

### ◆ Recursos materiales

Tendremos que tener previstas y reflejadas en el calendario de actividades todas las actuaciones referentes a:

- Materialización de la compra o alquiler de locales, mobiliario, maquinaria, herramientas, etcétera.
- Adecuación de instalaciones.
- Suministros: agua, luz, etcétera.
- Contactos con proveedores, etcétera.



Como tenemos previsto el inicio de la actividad en el mes de abril, durante el primer trimestre del año nos dedicaremos a poner a punto todos los detalles en cuanto a instalaciones, mobiliario, equipamiento, decoración, etcétera.

## 9. Trámites administrativos

Los trámites que hay que realizar para poner en marcha una empresa dependen de la actividad que vaya a realizar, del tipo de empresa, de si tiene o no trabajadores asalariados, etcétera.

Estos trámites se han expuesto con detalle y corresponden a los siguientes bloques:

- Trámites relativos a la constitución o adopción de personalidad jurídica.
  - Persona física.
  - Persona jurídica.
- Trámites de carácter general:
  - En el Ministerio de Economía y Hacienda.
  - En el Ministerio de Trabajo y en la Seguridad Social.
  - En el Ayuntamiento.
- Trámites en el Registro Mercantil.
- Otros trámites de carácter específico, como Registro de la Propiedad Industrial, carné de manipulador de alimentos, licencias para determinadas actividades, etcétera.

Los trámites que tenemos que realizar para poner en marcha nuestro negocio son los siguientes:

- Relativos a la forma jurídica adoptada:
  - Redacción de la escritura de constitución y de los estatutos.
  - Obtención de la certificación negativa del Registro General de Sociedades Mercantiles.
  - Otorgamiento ante notario de la escritura pública de constitución y aprobación de los estatutos.
  - Inscripción en el Registro Mercantil.
- Trámites en Hacienda y Registro Mercantil:
  - Liquidación del Impuesto de TP y AJD.
  - Obtención del Código de Identificación Fiscal.
  - Alta en el censo de etiquetas y opciones IVA.
  - Declaración previa al inicio de la actividad.
  - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Trámites en el Ministerio de Trabajo y en la Seguridad Social:
  - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
  - Afiliación y alta de los trabajadores.
  - Afiliación a la Seguridad Social de los socios.
  - Formalización de los contratos de trabajo.
  - Legalización de los libros oficiales.
  - Solicitud de licencia de apertura.
  - Comunicación de apertura del centro de trabajo.
  - Adquisición y sellado del libro de matrícula y visitas. (No es obligatorio.)
  - Confección del calendario laboral.
- Trámites en el Ayuntamiento:
  - Solicitud de licencia de obras.
  - Solicitud de licencia de apertura.



## 10. Comentarios al proyecto

Para concluir, queremos insistir en la importancia que tiene la elaboración de un plan de empresa coherente y serio.

Como hemos visto a lo largo de este caso práctico, el hacer un plan de empresa consiste en definir claramente nuestro producto o servicio, los clientes a los que va dirigido, el mercado, la competencia, hacer una previsión de ventas, así como de lo que nos va a costar producir el producto o servicio, calcular los gastos que nos origina la actividad; y con todo esto, hacer un cálculo aproximado de los beneficios, así como de la rentabilidad que vamos a obtener de los capitales invertidos.

Todo esto, junto con la perfecta planificación de las acciones que se llevarán a cabo, previas al inicio de la actividad, harán que nuestra futura empresa tenga grandes posibilidades de éxito.

## Simulación 2 Un taller de reparación de motos

### 1. La idea

Jaime y Pablo se conocieron en el instituto cuando realizaban sus estudios de Formación Profesional de la rama de automoción, que finalizaron en 1996.

Desde entonces, aparte de las prácticas en empresas, han trabajado en distintos talleres con contratos temporales.

Muchas veces se habían planteado poner un taller propio. Esta vez parece ir en serio.

Han detectado un hueco en el mercado que piensan que es su oportunidad: taller de reparación de motos.

### 2. Estudio del mercado

La ciudad donde viven, que es donde piensan instalarse, tiene 75 000 habitantes y no hay ningún taller especializado en motocicletas.

La información que han recibido en el Ayuntamiento es que actualmente hay matriculados 4 800 vehículos de estas características. Con este dato pueden suponer que su clientela potencial es muy numerosa. Intentarán atraer al mayor número posible. Ellos conocen a muchos chicos de su edad que utilizan este medio para desplazarse y esperan que una gran parte de ellos sean sus clientes. Pero, aunque empezar arreglando las motos de los amigos puede ser un comienzo, quieren darse a conocer a mayor escala. Jaime, tan ocurrente como siempre, propone hacer una campaña de presentación a su clientela potencial mediante una fiesta en una discoteca, donde sortearán una moto.

Han considerado que un sitio idóneo para la ubicación de su taller podría ser la zona de su antiguo instituto, donde hace pocos días Pablo ha visto un taller que se traspasa y que, presumiblemente, reúne las condiciones necesarias para su negocio.