



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE EMPRESA:
“GOURBUS”, EL AUTOBÚS
GOURMET**

Alumno/a: Peinado Rubia, Raquel

Tutor/a: Prof. D. José Miguel Antequera Solís

Dpto: Organización de empresas

Septiembre, 2016

ÍNDICE

0.- RESUMEN EN INGLÉS Y EN ESPAÑOL.....	pág. 5
1.- INTRODUCCIÓN.....	pág. 6-7
2.-IDEA DE NEGOCIO	pág. 7- 17
2.1.- ¿Por qué he pensado que esta idea puede ser buena?.....	pág. 12-13
2.2- Objetivos.....	pág. 14
2.3.- Equipo Emprendedor y elección de la forma jurídica.....	pág. 14- 16
3.-ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	pág. 16 - 24
3.1.-Entorno general.....	pág. 17-22
3.2.- Entorno específico-Industria.....	pág. 22- 24
3.3.-Mercado objetivo y localización.....	pág. 24
4.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	pág. 24 -26
5.- ESTRATEGIA A DESARROLLAR.....	pág. 26-27
5.1.- Estrategia Corporativa o a nivel de empresa.....	pág. 26-27
5.2.- Estrategia Competitiva o a nivel de negocio.....	pág. 27
6.- NUESTROS PROVEEDORES Y SUBCONTRATAS.....	pág. 27-32
7.- PLAN DE MARKETING.....	pág. 32-35
7.1. - Marketing experiencial.....	pág. 32
7.2.- Marketing –mix.....	pág. 32-35
7.2.1.-Producto/servicio.....	pág. 32
7.2.2.-Precio.....	pág. 32-34
7.2.3.-Distribución.....	pág. 34

7.2.4.-Comunicación.....	pág. 34-35
8.-PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	pág. 35-42
8.1.-Organigrama.....	pág. 35
8.2.-Descripción y especificación de puestos de trabajo.....	pág. 35-37
8.3.-Cálculo de sueldos y salarios de personal.....	pág. 37-42
9.-PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	pág. 42-60
9.1.-Inversión necesaria.....	pág. 42-46
9.1.1.- Inversión en activo no corriente.....	pág. 42-46
9.1.2.- Inversión en activo corriente.....	pág. 46
9.2.-Financiación.....	pág. 47- 48
9.3.-Previsión de ingresos anuales.....	pág. 48-51
9.4.-Previsión de gastos anuales.....	pág. 51-57
9.5.- Balance y cuenta de resultados.....	pág. 57-58
9.6.-Estudio de viabilidad económico financiera.....	pág. 58-59
9.6.1.- Métodos de valoración de inversiones.....	pág. 58
9.6.2.- Fondo de maniobra y ratios.....	pág. 59
9.7.-Análisis de sensibilidad.....	pág. 59-60
10.-CONCLUSIONES.....	pág. 60-61
11.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	pág. 61-63
ANEXO:	pág. 64-71
- FACHADA DE LOS MONUMENTOS VISITADOS.....	pág. 64-68
- IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS DE CERÁMICA.....	pág. 68

-CÁLCULO DEL PRÉSTAMO SEGÚN EL MÉTODO DE AMORTIZACIÓN FRANCÉS.....	pág. 69
-DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO DE LA TIR Y EL VAN...	pág. 69-70
-CARTA CON LOS MENÚS.....	pág. 71

0.- RESUMEN EN INGLÉS Y EN ESPAÑOL.

My project is based on the study of the economic viability of a business idea. The idea is a bus-restaurant that offers tourism services in the city of Úbeda. This idea is developed mainly for foreign tourists. The primary objective is that customers can taste typical Andalusian dishes with wonderful views of the monuments cultural heritage of Úbeda. They can also buy ceramics of the town. To study its viability, we would have to develop a business plan. This plan is to analyze and describe the following aspects of this business idea: the environment, human resources plan, the marketing plan and financial plan. Finally, after the development of these items, we can get conclusions that will help us to value if the project is or not is profitable.

Mi proyecto se basa en el estudio de la viabilidad económica de una idea de negocio. La idea consiste en un autobús-restaurante que ofrece servicios de turismo en la ciudad de Úbeda. Esta idea está desarrollada principalmente para turistas extranjeros. El objetivo primordial es que los clientes puedan degustar platos típicos andaluces con las maravillosas vistas a los monumentos patrimonio cultural de Úbeda. También podrán comprar cerámica de la ciudad. Para el estudio de su viabilidad, habría que elaborar un plan de empresa. Este plan consiste en analizar y describir los siguientes aspectos relacionados con esta idea de negocio: el entorno, el plan de recursos humanos, el plan de marketing y el plan financiero. Finalmente, tras el desarrollo de estos apartados, podremos obtener conclusiones que nos ayudarán a valorar si este proyecto es o no rentable.

1.-INTRODUCCIÓN.

Como ya he explicado en el resumen, mi proyecto consiste en un plan de empresa sobre una idea de negocio, concretamente la idea es un autobús turístico- restaurante llamado “Gourbús” (el autobús gourmet). Por ello, sería interesante comenzar hablando del emprendimiento en la actualidad, es decir, el tener una idea y estudiarla para llegar a la conclusión de si emprender o no con esa idea.

Desde mi punto de vista actualmente la mejor forma para conseguir un empleo es emprender, dada la dificultad que tiene encontrar un empleo que se adapte a tus cualificaciones y formación y que además tenga una remuneración acorde a esa formación. Las empresas cada vez demandan gente con más especificaciones o más requerimientos por lo que cada vez hay más competencia entre las personas para intentar destacar. Por esto y por muchas otras cuestiones (como por ejemplo: el no disponer de jefes y buscar ser tu propia jefa, buscar la autorrealización, buscar mejores salarios o simplemente por poner en marcha un idea que vemos rentable) en los últimos años ha crecido el número de emprendedores, sobre todo mujeres, como nos dice Alonso, C. (2016):

“Acción contra el hambre: La crisis ha motivado a la mujer a emprender, como salida al desempleo.

Según datos de la Federación de Trabajadores Autónomos ATA (2016), el emprendimiento femenino está en la base de la recuperación económica del país. Las emprendedoras aumentaron un 1,5% frente al 1,1% que lo hicieron los hombres y ya suponen el 35% del total del colectivo.

La razones que llevan a la mujer a emprender están, explica Alarcón (2016), bastante vinculadas a la posición subordinada que esta ocupa en el mercado laboral, con trayectorias laborales marcadas por empleos discontinuos, precarios, mal remunerados o a tiempo parcial que les suponen ingresos insuficientes y esto las empuja más fácilmente a situaciones de pobreza, tal como recoge el informe FOESSA.”

Además, otra razón que nos puede llevar a emprender es que el Gobierno promueve el emprendimiento a través de ayudas económicas y asesoramiento a los emprendedores. Alonso, C. (2016) nos demuestra esto:

“La nueva Ley de Emprendimiento prevé facilitar la creación de 60.000 empresas y 72.000 empleos en cuatro años.

Durante los últimos años, la administración autonómica ha sustentado sus servicios de apoyo a las nuevas iniciativas empresariales en la entidad Andalucía Emprende. Creada en 2009 y adscrita a la Consejería de Economía y Conocimiento, actualmente dispone de más de 200 Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE), que dan cobertura a toda la región y cuentan con personal técnico especializado para la prestación de servicios de asistencia, asesoramiento técnico cualificado, formación y tutorización, entre otros.

Andalucía Emprende ofrece una amplia infraestructura de alojamiento gratuito en 307 naves y 571 oficinas, donde los emprendedores pueden realizar su actividad con un continuo asesoramiento en todo el proceso de creación y desarrollo empresarial”.

Y como herramienta que nos puede ayudar a tomar la decisión de si emprender o no, es muy útil realizar un plan de empresa, que no es más que un estudio para tratar de ver la viabilidad que puede tener una idea de negocio, lo que nos ayuda a darnos mayor seguridad a la hora de emprender. Además, también nos sirve como forma de presentación de nuestro proyecto para la concesión de ayudas de instituciones o inversores.

No hay una tipología de plan de empresa pero más o menos todos integran las mismas partes que se concretan en las siguientes: desarrollo de la idea, plan de marketing, plan de recursos humanos y finalmente un plan financiero.

Pero antes de empezar a desarrollar el plan de empresa habría que reflexionar sobre si la idea podría ser o no viable técnica y económicamente, si se trata de una idea realista. Pero, también habría que pensar en nuestras características como empresarios, es decir, si tenemos o no capacidad para dirigir, motivar, organizar y controlar medios materiales, humanos y económicos y sobre todo paciencia y capacidad para asumir riesgos.

2.-IDEA DE NEGOCIO.

Mi idea es crear un restaurante ambulante, concretamente un restaurante en un autobús, para que mientras los clientes disfrutan de varios menús especiales puedan ver los monumentos y patrimonio cultural de Úbeda (Jaén).

La empresa se llamará “Gourbus”, el autobús Gourmet, y estará situada en Úbeda.

El autobús será de dos plantas: en la planta de abajo habrá un almacén (bebidas, cubertería, vajilla, etc.) con una estantería y un refrigerador para mantener fría la bebida, un lavabo y una mesa que se reservará a las personas con discapacidad o movilidad reducida; mientras que en la planta de arriba hay 10 mesas (La capacidad total del autobús sería de unas 35 personas). Durante el trayecto, que dura aproximadamente una hora, se les informará de las historias y orígenes de los distintos monumentos y ya casi al finalizar el trayecto se les empezarán a servir los canapés y los entrantes de los menús que hayan elegido (pueden elegir entre 5 menús). Finalmente, los menús se terminarán de degustar con las maravillosas vistas que nos ofrece la muralla de Úbeda (cerca militar que rodea el casco antiguo de la ciudad de Úbeda con tres puertas principales: la Puerta del Losal, la de Granada y la de Santa Lucía) de la que Lorca decía que desde ella se podía divisar un “mar de olivos”. Y allí, además, podrán tomar sidra o champán disfrutando de buenas vistas y escuchando una agradable música de fondo.

Por otro lado, una vez cada 6 meses estará con nosotros alguno de los chef españoles ganadores de dos estrellas Michelin, que nos presentará sus nuevos platos para que los clientes de nuestro autobús puedan ser los primeros que van a calificar y probar esos platos (lo que nos hará será un cata de sus platos antes de que los clientes empiecen a comer alguno de los menús de nuestro autobús-restaurante). Esto será una sorpresa gratificante para los clientes que tengan la suerte de estar ese día disfrutando de nuestros servicios. También es una forma de introducir algo diferente para que nuestro servicio no sea siempre igual, pudiera ser un buen medio para dar publicidad sobre el autobús y nuestros servicios y de atracción de clientes. Destacar que esto no influye en el precio de la entrada, es decir, ese día la entrada costará a nuestros clientes lo mismo que los demás días, pero que si supone para la empresa un gasto que se especificará en el apartado de previsión de gastos.

Tendríamos una nave que alquilaríamos también en la ciudad de Úbeda. Esta nave nos serviría para almacenar: la bebida, los utensilios de cocina y de limpieza (que detallaremos en el apartado de inversión), la cerámica que no se venda el día que se adquiere y otra

parte de la nave la dejaríamos para meter el autobús. Y aquí también tendríamos un lavavajillas y un congelador para almacenar hielo, principalmente. Todo esto se organizará y se mantendrá teniendo en cuenta unas condiciones técnico- sanitarias adecuadas, es decir: hay que tener diferenciadas y aisladas la zona de almacén de alimentos del cuarto de basuras; un diseño del local que facilite la limpieza e higiene; un sistema de iluminación y ventilación adecuado; y los productos de limpieza deben almacenarse en un lugar distinto a donde se almacenan los alimentos.

APERITIVOS Y MENÚS:

Los clientes podrán elegir entre varios menús, los cuáles se han intentado adaptar a las necesidades de estos y a sus gustos y preferencias. Además, antes de que comiencen a degustar el menú elegido, se les servirán unos entrantes (canapés fríos).

En cuanto a los canapés, habría que diferenciar entre dos tipos diferentes, los cuáles serían los siguientes:

1. Canapé de queso de cabra con carne de membrillo y nueces.
2. Canapé de paté de perdiz.

La manera de reparto de los canapés será la siguiente: el camarero irá pasando por las distintas mesas para que los clientes cojan si quieren algún canapé (pasará dos veces, una vez para cada tipo de canapé). Aquí habría que resaltar que estos canapés van a ser un regalo de bienvenida para los clientes por lo que nos les vamos a cobrar nada por ellos.

En cuanto a los menús podrán elegir entre dos menús estándar y tres especiales (uno adaptado a vegetarianos, otro para celíacos y otro para niños), los cuáles detallo a continuación:

Menú 1:

Este menú se llamará “Menú Andaluz” y se compone de tres platos:

-Un entrante en el que se puede elegir entre gazpacho o pipirrana (ensalada elaborada con hortalizas) durante la temporada de primavera-verano, o sopa de verdura en la temporada de otoño-invierno.

-Un segundo plato en el que pueden elegir entre algunos platos típicos andaluces como paella (todo el año), migas o andrajos (plato típico de Úbeda, guiso de patatas con carne de

conejo, liebre o bacalao). Estos dos platos últimos solo se servirán en la temporada de otoño-invierno.

-Y por último el postre, en el que nuestros clientes pueden elegir entre: frutas, arroz con leches o natillas.

Menú 2:

Este menú también se compone de tres platos y se llamará “Menú Paisano”.

-En el primer plato se puede elegir entre ensalada de verduras y hortalizas o ensalada de pasta.

-En el segundo plato nuestros clientes pueden elegir entre nuestra carne de cerdo o ternera en salsa de almendras o salsa agri dulce y nuestra dorada al horno acompañada de una guarnición de “patatas a lo pobre”.

- Y finalmente, en el postre se podrá elegir entre tarta de queso o de chocolate, fruta y helado, pero este solo durante los meses de verano.

Menús especiales:

-El menú para vegetarianos se compone también de tres platos: en el primero se podrá elegir entre una ensalada o una crema de verdura, en el segundo podemos optar por una lasaña de verdura o una sopa de verdura acompañada de brochetas de champiñón y como postre en este menú ofreceremos fruta.

-El menú para celíacos (es conveniente poner este menú porque el número de personas celíacas ha ido aumentando sustancialmente) se pueden elegir, para el primer y segundo plato, entre, salteado de judías blancas y chipirones, sardinas a la plancha con ensalada de tomate, espaguetis a la carbonara y por último, ternera con guarnición de verduras. Y entre los postres a elegir aptos para celíacos tenemos: sémola de arroz con leche, tarta de queso sin gluten y pudding de naranja.

-El menú adaptado a niños tiene dos platos: en el primer plato los niños pueden elegir pasta, carne empanada de pollo o de cerdo o sopa de letras y croquetas. Y para el postre pueden elegir entre fruta, tarta o helado (este último solo durante los meses de verano)

Con el precio de estos menús también entrarían como máximo tres bebidas por menú. Los clientes no pueden sobrepasar ese máximo. Pueden elegir entre: refrescos, vino “La Guita”, vino tinto o cerveza, para acompañar con la comida, o café o copa de anís para después del postre.

Y por último, con el precio de la entrada también entraría, además del menú con máximo tres bebidas, un botellín de sidra “El Gaitero” o de champán “Brut Nature”.

Nota: En el anexo esta la carta con los menús detallados y las distintas bebidas.

RUTA:

Como ya hemos dicho el autobús hará una ruta de 1 hora aproximadamente, solo los jueves, viernes, sábados y domingos, que son los días que esperamos que haya un mayor número de clientes dispuestos a disfrutar de nuestros servicios de turismo y restauración (sobre todo los domingos). El autobús hará diariamente dos veces el recorrido, uno para la comida del mediodía y otro para la cena, es decir, a las 13:30 y a las 21:30 horas.

La ruta la detallo a continuación especificando las distintas paradas.

Empezaremos nuestro recorrido por Úbeda viendo las maravillosas vistas que nos ofrecen los siguientes monumentos ordenados en función del orden de visita:

1. La basílica de Santa María de los reales Alcázares.
2. La Sacra capilla funeraria del Salvador del Mundo.
3. Palacio Vázquez de Molina o de la Cadenas.
4. Palacio Vela de los Cobos.
5. Palacio Anguís Medinilla.
6. Iglesia de San Pablo.
7. Palacio D. Luis De La Cueva.
8. Iglesia de San Isidoro.

Sobre cada monumento la guía turística explicará algunas historias o mitos interesantes y esto supondrá un tiempo de entre unos 5-15 minutos por cada uno. El autobús parará en los monumentos en los que pueda estacionar y en los que no pueda dará algunas vueltas al monumento reduciendo la velocidad para que mientras tanto la guía tenga el tiempo necesario para hablar de los mismos. Nuestra guía va a relatar las historias de los distintos monumentos en dos idiomas: en español y en inglés, respectivamente. Además, nuestros

clientes dispondrán de un pequeño teléfono en sus asientos que les traducirá lo que les dice la guía a otros muchos idiomas.

Una vez que los clientes hayan terminado de comer les vamos a ofrecer cerámica de Úbeda para que la compren como recuerdo de la experiencia que viven por elegir nuestros servicios.

Nota: En el anexo hay imágenes de la fachada de los monumentos que vamos a ver y de la cerámica que vamos a vender.

2.1.-¿Por qué he pensado que esta idea puede ser buena?

Son varios los motivos que nos llevan a pensar en emprender con esta idea de negocio:

-La importancia, en la actualidad, del sector de la restauración y del sector del turismo para la economía española como nos afirma Porras, C. (2014):

“El sector de la hostelería y la restauración generó 120.700 millones de euros en 2013, el 7,2% del PIB nacional, según afirmó ayer el presidente de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), José María Rubio(2014), durante la inauguración del congreso nacional que esta agrupación celebra hasta hoy en Toledo. Añadió, además, que esta actividad emplea a 1,4 millones de personas.

José María Rubio (2014) señaló que este sector "está empezando a recuperarse de la crisis económica" y que desempeña un papel muy importante para que el turismo extranjero siga creciendo. Destacó que los bares, la gastronomía y el ocio nocturno constituyen "tres de las cosas por las que millones de turistas vienen y repiten". Y añadió que "aportamos valor al país, creamos empleo, colaboramos con la cohesión social y fidelizamos".”

Acercándonos más al territorio que nos interesa vamos a analizar algunos datos del turismo en Andalucía proporcionados por la consejería de turismo y deporte de la junta de Andalucía (2014) que afirma:

“En 2014 Andalucía ha recibido un total de 6,9 millones de turistas cuya motivación principal consistía en disfrutar de sus vacaciones realizando turismo cultural, lo que

supone el 28,7% del total de turistas que el destino andaluz recibió este año. Respecto a 2013, y una vez actualizadas las estimaciones correspondientes a dicho año, el turismo cultural ha crecido a una tasa del +10,9%, un incremento que supera al registrado para el total de turistas (+6,7%). De los turistas que llegaron a Andalucía en 2014 con una motivación cultural, destaca la mayor participación del visitante español (59,1%) frente a los visitantes extranjeros (40,9%). Sin embargo, si se compara esta estructura con la que presenta el total de la demanda, se observa que el peso de los turistas que proceden del extranjero es en el turismo cultural 4,6 puntos porcentuales superior que la cuota que ostentan en el total de turismo que visitó la Comunidad en este año, mientras que ocurre lo contrario con la cuota de turistas andaluces”.

Y ya concretamente en Úbeda, según información proporcionada por la oficina de turismo de esta localidad: Úbeda siempre ha sido un gran núcleo de atracción de turistas extranjeros, especialmente tras ser proclamada patrimonio de la humanidad. En esta localidad, como en la mayoría de lugares, solo se resintió el turismo en los años de crisis.

Resumiendo, ha habido un aumento del turismo que se debe principalmente a la recuperación económica, tanto a nivel general (en toda Andalucía) como a nivel específico (en Úbeda). Y además, los turistas vienen mayormente para hacer turismo cultural.

En el siguiente cuadro podemos apreciar el porcentaje de turistas extranjeros y españoles y de estos los que hacen un turismo cultural:

Turistas extranjeros y españoles.

	Total turistas %	Turistas culturales %	Diferencias
Españoles	63,7	59,1	-4,6
- Andaluces	33,6	27,9	-5,7
- Resto de España	30,1	31,2	1,1
Extranjeros	36,3	40,9	4,6

Fuente: http://www.turismoandaluz.com/estadisticas/sites/default/files/cultural_2014_1.pdf

-Además, otro motivo que nos lleva a pensar en el éxito de esta idea sería la inexistencia de competidores que puedan competir con nosotros totalmente ya que en Úbeda no hay ningún autobús que ofrezca nuestros servicios. Solo competirían con nosotros los restaurantes situados en alguna zona de las visitadas con el autobús.

2.2.- Objetivos.

Las principales metas u objetivos que nos hemos marcado y nos proponemos conseguir se concretarían en los siguientes:

- Conseguir la satisfacción de nuestros clientes y además proporcionarles una experiencia única de varias maneras:
 - Ofreciendo un servicio de degustación de platos andaluces y algunos típicos de Úbeda.
 - Ofreciendo cultura y conocimientos del patrimonio cultural de Úbeda.
 - Ofreciéndoles la posibilidad de que conozcan y prueben los platos de importantes chef españoles.
- Proporcionar un servicio que se diferencie de los demás servicios de restauración.
- Conseguir que nuestros clientes se vayan contentos y orgullosos por haber utilizado nuestros servicios y transmitan ese orgullo a otros posibles clientes potenciales.
- Obtener un beneficio que tendrá muchos fines, entre ellos: retribuir a nuestros trabajadores, seguir invirtiendo en el negocio para mejorar e innovar, retribuir al capital, etc.

2.3.-Equipo emprendedor y elección de la forma jurídica.

La autora de este proyecto, será la única propietaria y socia del mismo. Como propietaria de la empresa me encargaría de la dirección y administración de la misma y de realizar y tener actualizados los estados financieros de esta. No tengo experiencia en los sectores del turismo y la restauración, pero sí tengo conocimientos teóricos del sector empresarial al ser Graduada en Administración y Dirección de Empresas. Y, además, tengo ganas de luchar y conseguir mis metas (bajo mi punto de vista esto es algo muy importante porque para poder conseguir el éxito lo principal es querer y dirigir los esfuerzos hacia ese objetivo).

La empresa se constituiría como una empresa privada de responsabilidad limitada unipersonal, lo que quiere decir que el socio sólo respondería con el capital aportado a la empresa y no con el personal. He elegido este tipo de sociedad principalmente porque para su formación solo es necesario un capital inicial mínimo de 3000 euros. Pero para tener más claro si sería una decisión acertada constituir mi empresa bajo esta forma jurídica he

comparado la misma con otra forma predominante, la sociedad anónima. En el siguiente cuadro se aprecia esta comparación y vemos claramente que la forma de sociedad anónima no nos sería útil para nuestro negocio:

Sociedad anónima vs sociedad limitada.

	Sociedad limitada	Sociedad Anónima
Capital mínimo inicial	3000 euros	60000 euros
Adecuada para actividades con	Pocos socios	Muchos socios
Número mínimo de socios	Uno (unipersonal)	Dos
División del capital	Cuotas	Acciones

Fuente:

Elaboración propia con datos de, <https://www.notariado.org/liferay/web/notariado/122>

-También sería interesante comparar la sociedad de responsabilidad limitada unipersonal con el empresario autónomo ya que son formas jurídicas parecidas. En realidad podía haber cogido cualquiera de estas dos formas ya que ambas formas son convenientes e interesantes para nuestro negocio, pero he escogido la sociedad limitada porque, aunque necesita trámites más laboriosos, da mejor imagen para la captación de financiación y tiene una mayor protección que el empresario autónomo.

Esta empresa pertenecería al sector terciario ya que se ofrecen los servicios de la restauración y el turismo.

Además, al optar por la forma jurídica de responsabilidad limitada el régimen de la seguridad social que le corresponde puede ser el general o el de autónomos. El adoptar uno u otro dependerá de las funciones que ejerzan los socios y de su participación en el capital. En este caso yo como socia me daré de alta en el régimen de autónomos, ya que ejecutaré las tareas de administración y dirección de la sociedad y, además, poseo el control de la sociedad. Sin embargo, a los trabajadores se les dará de alta en el régimen general de la seguridad social ya que estos no ejercen ninguna tarea de administración o gerencia ni poseen control de la sociedad.

El proceso de constitución de este tipo de sociedad, resumiendo los datos aportados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015), sería el siguiente:

1.- Presentar en el registro mercantil la certificación negativa del nombre de la sociedad, que es un documento que acredita la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.

2.-Solicitar en la agencia tributaria el número de identificación fiscal. Este número sirve para identificar a efectos fiscales a las personas jurídicas.

3.- Escritura pública ante notario. *“Deberá contener necesariamente:*

- *La identidad del socio o socios.*
- *La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.*
- *Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.*
- *La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.*
- *La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.*
- *Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.*
- *Los estatutos de la sociedad, en los que debe constar: el nombre o denominación de la sociedad, el domicilio social, el objeto social, el capital social y su división en participaciones, modo de deliberar y adoptar acuerdos, el número de administradores y modo de administrar la sociedad”.*

4.- Inscripción en el registro mercantil provincial.

También es necesario realizar otros trámites antes de iniciar el negocio para hacerme autónomo como: darme de alta en el régimen de la seguridad social, en el censo de hacienda y en el impuesto de actividades económicas.

Todos estos trámites de constitución suponen un gasto para la empresa por lo que irán a la cuenta de resultados.

3.-ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.

Sería conveniente realizar un estudio de mercado para estimar el número de clientes que tendrá el autobús gourmet, día a día, durante los cinco primeros años. Para realizar ese

estudio de mercado es muy importante conocer el entorno en el que la empresa se va a desenvolver y que, por tanto, puede afectarnos de manera directa o indirecta.

Es una tarea compleja pero muy útil porque nos dará alguna información que nos servirá para la estimación de la demanda, y con esta estimación, calcular el nivel de ingresos anuales aproximados que podemos tener. Estos ingresos posteriormente se compararán con los gastos previstos para ver la rentabilidad de la empresa y su supervivencia a largo plazo.

Si se descuentan los gastos variables a los ingresos y éstos no pueden paliar los gastos fijos, entonces la supervivencia de la empresa puede verse comprometida. En el caso de no contar con una afluencia de clientes suficiente el proyecto no sería viable.

Para que el análisis resulte más exacto, el entorno externo se divide en: entorno general y entorno específico.

3.1.-Entorno general

El entorno general se refiere a todos los factores socioeconómicos que pueden afectar a la actividad de la empresa. Para analizar este entorno vamos a utilizar el análisis PESTEL, es decir, análisis de los factores: Políticos, Económicos, Socio- Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. A continuación, pasamos a detallar los distintos factores:

Factores políticos

Actualmente hay muchos problemas relacionados con la política pero los que más destacan serían los relacionados con: la corrupción política y el elevado desempleo.

En cuanto al desempleo ha habido una mejora, como nos dice una noticia publicada Gómez. M.(2016) en el periódico “El País”: *“El mes pasado bajó el desempleo en 119.768 personas y ha llevado a que las oficinas públicas cuenten desocupados por debajo de esta cifra por primera vez desde agosto de 2010”*. A pesar de esta mejora, el paro registrado todavía sigue siendo un grave problema.

El elevado desempleo puede afectar a nuestra empresa de manera positiva porque nos será más fácil y menos costoso encontrar personal con la cualificación necesaria. Sin embargo, también puede afectarnos de manera negativa porque las personas en desempleo estarán

menos dispuestas a gastar dinero en restauración y turismo, lo que hará que se reduzcan nuestros ingresos.

La corrupción política también es un tema actual muy problemático que puede afectar a nuestros negocios aunque de una manera indirecta porque podrá afectar al hundimiento de la economía en general y como consecuencia al cierre de algunas empresas. Además, esta corrupción origina desconfianza hacia los políticos y el gobierno y hace que nos planteemos si seguir o no las leyes ya que los que obligan al cumplimiento de las mismas no las siguen. Por esto también puede aumentar la corrupción social, es decir, más robos o más estafas, lo que sería perjudicial para cualquier negocio al estar más expuesto a un país con un nivel de delincuencia más elevado.

Factores económicos:

En este apartado es conveniente analizar el PIB, que mide la producción de bienes y servicios finales en un territorio concreto y en un período determinado, por lo que muestra la evolución de la economía. En 2015 el PIB se ha ido incrementando lo que significa que la economía ha crecido, por lo que mejorarán las expectativas de inversión y de consumo con lo que vemos la posibilidad de que nuestro negocio crezca al aumentar la renta per cápita de los consumidores. Este crecimiento nos lo muestra Marcos, JJ. (2015):

*“El **producto interior bruto de España** en 2015 ha crecido un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,4%.*

En 2015 la cifra del PIB fue de 1.081.190 M.€, con lo que España es la economía número 13 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 40.030 M.€ respecto a 2014.”

Otro factor que conviene analizar es el IPC, que es un indicador del nivel general de precios en la economía que se utiliza para controlar la inflación. Un aumento del IPC se traduce en un aumento de la inflación. Como vemos en los datos del gráfico siguiente, el IPC es negativo lo que quiere decir que en los últimos meses ha habido un descenso generalizado de los precios (deflación). Es decir, los precios no suben por encima de la competencia por lo que la empresa no perdería competitividad, es decir, le afectaría de manera positiva.

Índice de precios al consumo.

inflación	
febrero 2016	-0,844 %
enero 2016	-0,289 %
diciembre 2015	0,017 %
noviembre 2015	-0,274 %
octubre 2015	-0,708 %
septiembre 2015	-0,878 %
agosto 2015	-0,422 %
julio 2015	0,068 %
junio 2015	0,056 %
mayo 2015	-0,182 %

Fuente: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>

Por último, vamos a analizar los tipos de interés (precio del dinero) ya que estos afectan a la demanda. Cuanto menores sean los tipos de interés mayor será la renta disponible y por tanto la demanda. El tipo de interés más importante es el Euribor (precio al que están dispuestos los bancos a prestar dinero). El siguiente cuadro muestra la evolución del mismo, la cual es difícil de interpretar porque necesitaríamos las previsiones macroeconómicas y la tendencia para poder comparar y hacer una correcta interpretación.

Evolución de los tipos de interés.

Hoy	2 semanas	1 mes	2 meses	3 meses	6 meses	12 meses
-0,349	-0,343	-0,331	-0,277	-0,242	-0,134	-0,005

Fuente: http://cincodias.com/mercados/tipos_interes/

Factores tecnológicos:

Por un lado, la evolución de la tecnología en los últimos. Para nuestro negocio puede ser una ventaja ya que nos puede facilitar la prestación de muchos servicios y un ahorro en costes. Por ejemplo, que nuestros clientes puedan pagarnos a través de las aplicaciones de móvil que están creando los bancos supone ahorro de tiempo.

Por otro lado, la importancia que tiene internet como medio para dar a conocer nuestro negocio. Publicaremos nuestro autobús en internet en páginas webs como Facebook y a través de ese anuncio, en el mismo momento en el que un cliente desde cualquier parte del mundo conozca nuestro autobús, podrá hacer una reserva en el mismo.

Factores legales:

El que se introduzcan nuevas leyes o se modifiquen las ya existentes puede afectar a las empresas de manera positiva o negativa. Por ejemplo, según el reglamento Europeo (1169/2011) la ley de alérgenos¹, que obliga a todas las empresas operadoras de colectividades a informar de los alérgenos que contengan sus platos. Supone un coste para la empresa por el tiempo de dedicación que requiere.

Otras leyes que pueden afectarnos son aquellas que obligan a tener instalaciones adecuadas para personas con discapacidad. Estas leyes también aumentan nuestros costes y además limitan el número de locales disponibles. En el autobús cumplimos esta ley instalando rampas y habilitando el cuarto de baño para discapacitados, por ejemplo. Resaltar también que la primera planta del autobús es la que se reservará y acomodará para las personas discapacitadas.

Factores socio-culturales:

Aquí podemos analizar algunas características de la población de Jaén en 2015, extraídas de la página web del instituto de cartografía de Andalucía (2015), como la edad media que ha aumentado, sería: en hombres, era de 31,1 en 1975 y en 2015, llegó a 40.8; en mujeres, era de 33,1 en 1975 y en 2015, ha sido de 43,4. Este aumento de la edad media está

¹Nota: Para saber más sobre esta ley podemos consultar el siguiente enlace web: <https://asesoriacoln.wordpress.com/2015/02/02/obligaciones-con-la-nueva-ley-de-alergenos-que-afecta-a-restaurantes-bares-empresas-de-suministro-de-comida-preparada-hoteles-comedores-publicos-y-maquinas-expendedoras-asi-como-los-vehiculos-o-p/>

influenciado por el aumento en la esperanza de vida al nacer, la cual era de 74,5 años en 1975 y en 2014 llegó a los 81,9 años. Todo esto lleva al aumento de la población y por lo tanto del consumo. Por lo que estos cambios demográficos repercutirían positivamente en nuestro negocio.

También existen otros factores sociales que hacen que aumente el porcentaje de población que decide comer fuera de casa, lo que puede llevar a que escojan nuestro autobús restaurante para satisfacer esa necesidad. Esos factores a los que nos referimos serían los siguientes:

-Cambios en la composición y estructura de los hogares:

- Hombre y mujer trabajan fuera de casa con distintos horarios lo que hace que comer fuera sea una buena opción para reunir a toda la familia.
- Mayor presencia de solteros y parejas sin hijos que tienen una mayor tendencia a comer fuera de casa y pueden escoger nuestro servicio por diferenciarse del servicio de cualquier otro restaurante de Úbeda.

-La opción de comer fuera aporta comodidad y da una sensación de buena imagen social y de una mejora del nivel de vida.

Por último, no podemos olvidarnos de los turistas del resto de España y extranjeros que serían nuestros principales clientes potenciales. Como ya dijimos en el apartado 2.1, los turistas extranjeros que vienen a Andalucía desde el punto de vista del turismo cultural representan un 40,9% de total; de aquí deducimos su importancia. La cultura de los extranjeros y turistas españoles cuando visitan alguna provincia andaluza suele ser la de degustar la gastronomía y conocer los monumentos más visitados o patrimonio cultural de las ciudades que visiten. Para la empresa “Gourbus” esto supondría atraer más clientes extranjeros y españoles ya que lograremos satisfacer ambas necesidades a la vez.

Factores ecológicos.

Esto puede afectar a nuestro negocio en el sentido de que si la sociedad se preocupa más por los alimentos ecológicos (alimentos elaborados teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente y la naturaleza) tendremos que comprar este tipo de alimentos para satisfacer a nuestros clientes y esto supondría para nosotros mayores costes (los productos ecológicos tienen un precio mayor). Como consecuencia tendría que exigir a mis

proveedores, sobre todo a la empresa de catering, que las ensaladas y demás platos estén elaboradas con productos ecológicos.

La conclusión que podemos obtener de este análisis es que los factores del entorno general que pueden afectar a nuestro negocio de manera positiva son muy superiores a los que afectan de manera negativa (muchos de estos factores que afectan de manera negativa solo suponen un aumento de costes). Es decir, tenemos un contexto favorable para el desarrollo de nuestra actividad debido, principalmente, a los cambios en los estilos de vida, al aumento de la población, al crecimiento de PIB y a la posibilidad de apoyarnos en las redes sociales como medio de comunicación.

3.2.- Entorno específico-Industria

El entorno específico hace referencia a los factores del sector industrial al que pertenece la empresa que pueden afectar a la actividad de la misma de manera directa o indirecta. Los principales agente de este entorno serían: los proveedores, los competidores y los clientes.

Este estudio del entorno específico de la empresa “Gourbús”, lo vamos a realizar a través del modelo de Porter (1980) que debe incluir las 5 fuerzas siguientes:

- 1.-Rivalidad entre competidores.
- 2.-Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3.-Amenaza de productos sustitutos.
- 4.-Poder de negociación de los proveedores.
- 5.-Poder de negociación de los consumidores.

Vamos a empezar analizando nuestros posibles competidores actuales y los vamos a clasificar en directos (aquellos que compiten con nosotros de una manera más cercana, por lo que estos son los que necesitan una especial atención por nuestra parte y un análisis continuo) y los indirectos (son aquellos otros servicios de restauración que pueden ser nuestra competencia también, pero no necesitan de mucha atención). Esta clasificación no la hace Porter, pero yo la considero conveniente porque nos puede ayudar a entender mejor

los competidores más peligrosos (aquellos a los que hay que prestar una mayor atención) para nuestro negocio.

Competidores directos: nuestros competidores directos serían los restaurantes gourmet de las ciudades de Úbeda y Baeza que estén situados de manera que los clientes puedan degustar menús especiales viendo los monumentos que nosotros vamos a recorrer con el autobús. Algunos ejemplos de restaurantes de Úbeda con estas características serían los siguientes: Restaurante “renacimiento”, restaurante “las 4 estaciones”, restaurante “Marqués”.

Competidores indirectos: sería cualquier otra empresa que ofrezca servicios de turismo con guías turísticas por la ciudad de Úbeda y empresas que se dedicaran a ofrecer alimentos elaborados a sus clientes. Por ejemplo: Empresas de comida rápida u otro tipo de restaurantes (italiano, mexicano, etc.), ya que satisfacen la misma necesidad que sería la de comer comida preparada y servida.

En cuanto a nuestros competidores potenciales o la amenaza de nuevos competidores, podemos destacar que en el sector de la restauración no hay muchas barreras de entrada. Lo único que puede ser una barrera, en este caso concreto de negocio, es la elevada inversión que conlleva la compra de un autobús.

Respecto al poder de negociación de clientes: los clientes no tienen mucho poder negociador porque no tienen alternativas para elegir al no haber competidores totalmente directos. Pero tampoco podemos ofrecer un precio muy alto porque así nuestro servicio se destinaría solo a un reducido segmento de la población (población con renta alta). Debemos tenerlos satisfechos ya que de ellos depende nuestra rentabilidad.

En cuanto a los productos o servicios sustitutivos, se consideraría servicio sustitutivo cualquier otro servicio destinado a satisfacer necesidades de comer en un restaurante o cualquier bar de la misma categoría mientras observas el patrimonio cultural de Úbeda.

En relación al poder negociador de los proveedores: los proveedores de los alimentos no tienen mucho poder negociador ya que hay muchos y los precios son parecidos. El problema puede ser el proveedor de las mesas ya que estas tienen que ser especiales con huecos para que los platos y vasos no se muevan con el movimiento del autobús (este tendrá más poder negociador ya que son productos más escasos). Todos los proveedores los especificaremos en el apartado 6.

En definitiva, de estas cinco fuerzas la que más debe preocuparnos es la entrada de nuevos competidores y la imitación de estos o que puedan ofrecer nuestros servicios con más innovación o mejorando cualquier aspecto que nosotros hayamos olvidado.

3.3.-Mercado objetivo y localización.

Nuestro servicio va destinado a todo tipo de personas independientemente de su clase social o estado civil o edad o de cualquier otra característica sociodemográfica o sociocultural, pero para definir el mercado objetivo tendré en cuenta aquellos clientes que representaran en una mayor proporción el público objetivo de la empresa. Para esto voy a segmentar a los clientes potenciales del autobús en función de algunas características sociodemográficas que considero que van a ser más influyentes:

-En función del estado civil: la mayoría de nuestros clientes potenciales serán parejas de adultos casados o solteros, con o sin hijos.

-En función de la renta: nuestros servicios van dirigidos en su mayoría a personas con rentas medio-altas.

- En función de la procedencia: la mayor proporción de clientes que recibiremos serán habitantes de Úbeda y pueblos y ciudades de los alrededores y habitantes del resto de España ya sean españoles o extranjeros con residencia en España. Y menor proporción extranjeros procedentes de cualquier parte del mundo que vengan a Úbeda a pasar sus vacaciones o por algún otro motivo (visitar a familiares, por negocios, etc.)

Como ya dije vamos a situar esta empresa en Úbeda. He escogido esta ciudad, en primer lugar, porque es patrimonio cultural de la humanidad por sus numerosos monumentos (palacios, iglesias, etc.), pero también porque es una ciudad próxima a mi lugar de residencia; y en segundo lugar, por ser de las ciudades jiennenses la ciudad con riqueza patrimonial más grande (más de 30000 habitantes). Además, también he tenido en cuenta que es la ciudad jiennense que más turismo cultural extranjero recibe con respecto a las demás ciudades de la provincia.

4.- ANÁLISIS INTERNO.

Otra técnica para llevar a cabo un análisis interno y externo sería la matriz DAFO, la cual permite el estudio de las posibles Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que

el negocio puede tener. Las fortalezas y debilidades constituyen el análisis interno y las amenazas y oportunidades constituyen en análisis externo.

En el siguiente cuadro se enumera todo esto:

Matriz DAFO

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
• Capacidad de ofrecer a la vez dos servicios con elevada demanda (Turismo y restauración). • Ofrece la posibilidad de aprender de la cultura de Úbeda. • Posibilidad de degustar los menús de algún chef español y similares. • Posibilidad de degustar menús elaborados con productos ecológicos.	• Clientes cada vez más interesados en aprender culturas y costumbres diferentes. • Clientes que demandan nuevos servicios. • Crecimiento del turismo en Andalucía y, especialmente, en Úbeda. • Más interés por la gastronomía. • Clientes más concienciados con el cuidado del medio ambiente y por tanto con el consumo de productos ecológicos. • Recuperación económica.
Debilidades	Amenazas
• No podemos ofrecer los precios muy bajos. • Es difícil fidelizar a la clientela porque la mayoría de nuestros clientes son turistas extranjeros o del resto de España que vienen a Úbeda una vez solo y además, porque nuestro servicio siempre es el mismo.	• El desempleo lleva a gastar menos en turismo y restauración. • Facilidad de entrada de nuevos competidores. • Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios. • Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

Después de realizar este análisis resumimos algunos puntos y obtenemos conclusiones que nos permiten hacernos una idea de la demanda de nuestro servicio, es decir, nos demuestran la posibilidad de afluencia de clientes a nuestro negocio, serían las siguientes:

- Entre nuestro mercado objetivo están los turistas extranjeros y ha habido un aumento de los mismos.
- Clientes cada vez más sofisticados que no solo se conforman con degustar un buen menú sino que piden servicios complementarios.
- Internet nos ayuda a dar a conocer nuestro negocio y a atraer clientes de cualquier parte del mundo.
- Importancia que está adquiriendo la cocina de los chef famosos, los cuáles incluso aparecen en programas de televisión dedicados exclusivamente a ellos.

5.- ESTRATEGIA A DESARROLLAR.

Para el desarrollo de una estrategia o un plan a largo plazo para conseguir unos objetivos previamente marcados (ya están especificados en el apartado 2.2) hay que empezar con la formulación y el análisis de las distintas estrategias, después elegiríamos una estrategia y la implantaríamos y finalmente habría que llevar a cabo un control para ver si se han conseguido los objetivos pretendidos. Aquí solo vamos a comentar las estrategias que vamos a implantar.

5.1.- Estrategia Corporativa o a nivel de empresa.

Es la fijación de la orientación de la empresa, lo que implica la definición de la misión, objetivos, negocios en los que vamos a competir, etc. La estrategia corporativa nos ayudará a la consecución de los objetivos marcados. En otras palabras, se trata de definir cómo la empresa quiere crecer y desarrollarse para obtener un valor y además para conseguir la satisfacción de sus stakeholders o grupos de interés.

Podemos resumir los objetivos planteados anteriormente en un objetivo principal, satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles un servicio diferenciado. Hay cuatro tipos de estrategias corporativas o de crecimiento: crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto o de un nuevo mercado o de ambos a la vez (diversificación), o expansión con el producto o en los mercados actuales. En nuestro caso vamos a crecer optando por

una estrategia de crecimiento a través de un nuevo producto/servicio (un restaurante en un autobús en circulación) en el mercado actual, es decir, una estrategia de diversificación.

5.2.- Estrategia Competitiva o a nivel de negocio.

Para que la empresa pueda competir y generar una posición ventajosa con respecto a la competencia en el negocio elegido necesita establecer un plan de actuación a largo plazo, eso es lo que se denomina estrategia competitiva. Esa mejor posición competitiva que puede conseguir con ayuda de la estrategia hará que la empresa cree valor y así consiga rentabilidad.

Según Porter (1980), hay tres tipos de estrategias competitivas: la estrategia de diferenciación (diferenciarse de la competencia), la estrategia de liderazgo en costes (ser líder por tener los costes unitarios más bajos en la industria) y la estrategia de enfoque (diferenciarse o ser líder en costes pero atendiendo a un segmento de mercado y no a todo el mercado).

Nosotros vamos a optar por una estrategia de diferenciación ya que pretendemos dar un servicio de restauración junto con un servicio de turismo y esta es una idea innovadora, por lo menos en Úbeda, que nos permitirá diferenciarnos de la competencia y además conseguir una posición superior respecto a la misma. No nos valdría la estrategia de liderazgo en costes ya que esta es más adecuada para grandes fábricas que ya estén asentadas en la industria y que pueden conseguir esos bajos costes unitarios a través de las economías de escala. Ni tampoco optaríamos por la estrategia de enfoque ya que nuestro negocio no va destinado a una parte del mercado sino que esperamos tener clientes de todo tipo y de cualquier lugar del mundo.

6.- NUESTROS PROVEEDORES Y SUBCONTRATAS.

En este apartado voy a indicar los proveedores a los que vamos a comprar todo lo necesario tanto para el arranque del negocio como para el funcionamiento diario del mismo.

-El autobús de dos plantas lo voy a comprar en la página web de segunda mano llamada “mil anuncios”. El autobús es de un empresario jubilado que tenía un negocio de turismo extranjero en Torremolinos (Málaga). Este habrá que restaurarlo y, a continuación, pasar su correspondiente ITV para autorizar su funcionamiento.

-Todo el mobiliario necesario y los elementos de decoración (cortinas, sillas, lámparas, etc), tanto para el autobús como para el almacén, los vamos a comprar en “Ikea”. Excepto, las mesas que como tienen que tener unos huecos para que los platos y vasos no se muevan con el movimiento del autobús, las vamos a encargar a un carpintero para que nos las haga a medida (Como ya dijimos en el análisis del poder de negociación de proveedores, este carpintero es el que mayor poder negociador puede tener).

-El proveedor de los electrodomésticos (solo vamos a comprar un frigorífico con congelador para mantener la bebida fría para el hielo y un lavavajillas) y del ordenador será “Milar Electrodomésticos”.

-Los equipamientos para el cuarto de baño que vamos a instalar en el autobús (váter, lavabo, etc.) los compraremos en “Roca”.

Exceptuando al proveedor del autobús, he escogido estos proveedores por algunas de sus características como:

- Son grandes centros con variedad de productos y precios.
- Por cercanía: Milar, en Jaén e Ikea y Roca, en Málaga.
- Además, por sus garantías de calidad y de devolución.
- Y por sus precios, que son asequibles.

-Los proveedores de las bebidas alcohólicas y sin alcohol, productos de limpieza, etc., serían los siguientes:

- La cerveza: Hemos escogido la marca de cerveza Cruzcampo por ser una de las cervezas españolas más consumidas en Andalucía. La distribuidora de Cruzcampo situada en Jaén será la que nos suministrará botellines de cerveza de dos tipos (cerveza con y sin alcohol).
- Los refrescos y bebidas gaseosas (Coca-Cola original, Coca-Cola Light y Zero, Fanta, Sprite , Aquarius y Aquabona) los comparemos a la distribuidora de Coca-Cola situada en Jaén.
- El vino nos lo traerá la empresa “La Guita”, situada en Cádiz.
- El anís, la sidra, el champán, los productos de limpieza, el café y la azúcar los compraremos en el establecimiento “Mercadona” de Úbeda. En cuanto a la sidra hemos escogido la sidra “El Gaitero” y el cava será el “Brut Nature”. Para los

demás productos escogeremos los de menor precio sin tener en cuenta la marca, ya que los consideramos productos para los que la marca es poco importante.

-Y por último, el proveedor de la cerámica que después vamos a vender sería “Cerámica Alameda”, una empresa situada en Úbeda. Este proveedor nos hará una rebaja en el precio por comprar en grandes lotes. Compraremos platos, bomboneras y copas a partes iguales y nos cobrará 5 euros por unidad. Lo que no se venda se irá almacenando para los siguientes años, que se prevé un aumento de clientes.

En cuanto a las actividades que hemos subcontratado, primero habría que enumerar y distinguir los servicios para los que vamos a subcontratar a otras empresas de los que vamos a realizar nosotros contratando los trabajadores que necesitamos.

Los servicios directos se concretan en los siguientes:

-Servicios de restauración: vamos a ofrecer canapés y menús. Toda esta actividad la vamos a subcontratar a una empresa de catering (la cual especificaremos en el apartado de proveedores). Excepto la sidra o el champán, ya que estas bebidas como ya hemos dicho anteriormente las vamos a adquirir en “Mercadona”.

-Servicios de turismo: este servicio nos ofrece la posibilidad de conocer historias de monumentos de Úbeda en distintos idiomas y ver sus fachadas. Contrataremos a un guía turístico para el desarrollo de este servicio.

Los servicios indirectos serían los siguientes:

-Servicio de reparación del autobús: Este servicio se basa en tener siempre el autobús dispuesto para circular y lo vamos a encargar a un taller de reparación de vehículos, ya que la realización del mismo no nos aporta ningún beneficio ni disponemos de personal con los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta actividad.

-Servicio de mantenimiento y limpieza: este servicio se basa en mantener limpio el autobús y la nave - almacén. No es necesaria su subcontratación ya que es algo que no supone mucho coste, por lo que contrataremos una persona para la realización de dicha actividad.

- Servicio de transporte: para hacer la ruta programada por Úbeda necesitamos que alguien conduzca el autobús. Esta actividad tampoco la vamos a subcontratar a otra empresa, sino que contrataremos a un conductor de autobús.

- Venta de cerámica de Úbeda. Para esta actividad solo necesitamos a un proveedor y los únicos gastos que llevarían serían el precio de compra de la cerámica.

En definitiva, vamos a subcontratar a otra empresa la actividad de reparación del autobús y la elaboración de canapés y menús. Para la realización de las demás actividades contrataremos personal, el cuál se detallará en el apartado de recursos humanos.

¿Por qué hemos optado por subcontratar esas actividades concretas?

La elaboración de los menús y canapés y todo lo relacionado con la reparación del autobús son actividades que requieren de más tiempo, más personal y nos suponen mayores costes.

Por ejemplo, subcontratando la elaboración de los canapés y de los menús ahorraríamos toda la inversión que supone comprar todos los electrodomésticos (vitrocerámica, horno, microondas, batidora, etc.) y demás utensilios de cocina necesarios para su elaboración de los mismos. En definitiva, necesitaríamos un almacén mucho más pequeño y nos despreocuparíamos de la instalación y funcionamiento de una cocina en un autobús que tiene que estar en circulación. Solo tendríamos un almacén con unas estanterías para almacenar las bebidas, un lavavajillas (que principalmente se usará para lavar los vasos de la bebidas) y un pequeño congelador (para el hielo principalmente). Y en el autobús solo tendríamos una encimera, un refrigerador pequeño para mantener las bebidas frías y una estantería para poner bebidas, vasos y copas.

Además, las materias primas que se necesitan para la elaboración de estos menús tienen características que hacen que tengamos que llevar un mayor control del almacén. Algunas de estas características que presentan la mayoría de los alimentos que necesitamos serían: son productos perecederos, con fecha de caducidad que requieren conservación en cámaras frigoríficas. Sin embargo, solamente tenemos bebida, la cual no tiene fecha próxima de caducidad ni necesita de un tratamiento de conservación especial ni de manipulación.

En cuanto a las tareas de reparación del autobús en caso de no las vamos a realizar nosotros ya que nos supondría mayores costes, por ejemplo, por no disponer de piezas necesarias para automóviles.

En conclusión, recurrimos a la externalización o subcontratación de estas actividades por muchas ventajas como pueden ser:

- Reducir costes y riesgos.
- Ahorrar tiempo.
- Para acceder a expertos cualificados.
- Para centrarnos en el negocio crítico, aquello que nos diferencia de los competidores.

A continuación, pasamos a describir las empresas que hemos subcontratado para los servicios mencionados, que serían las siguientes:

-La empresa de catering será Catering Delicias De La Loma, una empresa situada en Úbeda, concretamente en el Polígono Industrial Los Cerros. La razón de contratar esta empresa (además de porque nos ofrecen calidad) es principalmente, su cercanía, que es imprescindible para que nuestros clientes tengan sus menús en el momento oportuno (concretamente justo al llevar una hora de recorrido para comenzar ya ha degustar los menús en la muralla de Úbeda, como ya dijimos) y bajo las condiciones deseadas (la empresa nos suministrará los platos en ese momento para evitar que la comida caliente que forme el menú se enfríe demasiado). Además, a esta empresa, también vamos a encargar la elaboración de los canapés ya que al encargarles los menús nos hacen descuentos y por cada canapé nos cobran 0,20 euros.

Esta empresa nos ha ofrecido un precio único por menú, es decir, independientemente de si la empresa nos sirve el menú 1, menú 2, menú celíaco, menú vegetariano o menú infantil nos cobrará el mismo precio. Este precio que nos cobran por menú es de 15 euros. A este menú sumariamos un plus por la bebida que sería de euros de 3 euros (0,50 euros cada bebida * 3 bebidas más un botellín de sidra o de champán que nos cuesta de media 1,50 euros) con lo que finalmente el **coste de un menú con tres bebidas y un botellín de sidra o de champán seria de 18 euros (15+3) , pero este coste no es el definitivo ya que habría que asignar los costes indirectos (esto se hará en el apartado 7.2.2).**

-Y como taller de reparación que se va a encargar siempre de que nuestro autobús esté en condiciones para circular, ya que se han comprometido a arreglar cualquier avería que nuestro autobús tenga con la máxima rapidez, hemos escogido a talleres M. Cruz Millán

S.L. Esta empresa también está situada en Úbeda, concretamente en la plaza Las Canteras. Para esta actividad hemos estimado un gasto medio mensual de 100 euros.

7.-PLAN DE MARKETING.

A través del plan de marketing pretendemos: dar a conocer nuestra empresa y nuestros servicios, crear una buena imagen de “gourbus” en la mente de nuestros clientes, lo que es lo mismo un buen posicionamiento. También conocer a nuestros clientes para tenerlos satisfechos aun cambiando sus necesidades.

7.1.- Marketing experiencial.

Para diferenciarse y conseguir que el cliente elija nuestro servicio vamos a tratar de despertar en él emociones. Para ello, vamos a intentar que nuestros clientes reciban no un servicio más como el que ofrecen muchas empresas similares sino un servicio único gracias al cual ellos puedan experimentar sensaciones (por ejemplo, de placer al degustar nuestros menús) y sentimientos. Esto es lo que se conoce como marketing experiencial.

7.2.- Marketing –mix.

7.2.1.-Producto/servicio.

Ya hemos explicado estos servicios de manera detallada en el punto de 2 (idea de negocio) y en el punto 6, además se han dividido en los que se van a subcontratar y los que va a realizar la propia empresa.

7.2.2.-Precio.

En primer lugar, indicar que los cálculos realizados en este apartado solo servirán para obtener un precio aproximado de venta.

Habría que calcular un precio para las entradas. Y para calcular el precio de las mismas habría que estimar primero los costes de los servicios que, de los enumerados en el apartado anterior, se incluyen en el precio de la entrada. Esto se concretaría básicamente en los costes de los menús con bebidas y sidra o champán más los costes indirectos. Estos servicios y sus costes serían los siguientes:

- Costes por el servicio de transporte. Aquí incluiríamos todos los costes del autobús al mes, que serían los siguientes:

- El salario más seguridad social a cargo de la empresa del conductor del autobús que supone 1123,2 euros.
- Gasoil: 150 euros.
- Limpieza y mantenimiento: salario limpiadora más el gasto en productos de limpieza mensual respectivamente (915,2+28,8) supondría 944 euros.
- También podemos incluir aquí el alquiler de la nave que es de 400 euros mensuales.
- Gastos por subcontrata con taller: 100 euros al mes.
- Costes por el servicio de turismo. Los únicos costes que suponen este servicio son:
 - El coste del guía turístico (salario más seguridad social a cargo de la empresa): 936 euros.
 - Los telefonillos traductores suponen un desembolso inicial de 350 euros (35 traductores * 10 euros) que vale cada traductor.
- Costes por el servicio de restauración. En este apartado consideraríamos los siguientes costes:
 - Costes de los canapés: 434 euros (2170 canapés *0,20 euros), total canapés que de media se estiman vender en un mes por el coste de cada canapé.
 - Costes de los menús junto con tres bebidas y botellín de sidra o champan (a elegir entre refrescos, vino “la guita” o cerveza, para acompañar con la comida, o café o copa de anís para después del postre): 18846 euros (1047 menús por 18 euros que cuesta a la empresa cada menú).
 - Salario más seguridad social a cargo de la empresa del camarero: 1497,6 euros.
- Otros gastos generales:
 - Teléfono: 65 euros.
 - Suministros: 300 euros.
 - Seguros: 125 euros (1500 euros al año/12 meses)
- Otros gastos: chef español: 33,3 euros (400 euros al año / 12 meses).

El total de mis gastos son de **25304,1 euros al mes.**

Estos gastos se dividen entre la capacidad de personas que tiene el autobús que sería de 35 personas. Con esto nos saldría un gasto por persona y mensual de 722,97 euros.

Después estos gastos habría que dividirlos entre el total de rutas mensuales que serían de 32 (2 rutas/días* 4 días/semana *4 semanas). Con esto quedaría un **coste** para la empresa **por persona** y ruta **de 22,59 euros**.

Vamos a poner un margen de beneficio del 30 % más un margen de seguridad del 10% con lo que el total de margen supondría un 40% sobre el coste por persona, es decir, el 40% de 22,59 euros que nos sale, redondeando, 9 euros por persona. Con todo esto, en definitiva, habría que fijar el **precio de venta cada entrada** que sería de **32 euros** redondeando (coste para la empresa de 22,59 euros por persona +beneficio de 9 euros por persona).

Para los canapés no fijaríamos ningún precio de venta ya que como dijimos no suponen ningún coste para los clientes porque son un regalo que les ofrecemos para conseguir su fidelización.

Sin embargo, sí habría que fijar un precio para la cerámica que nos cuesta 5 euros la unidad y solo supone, además, gastos por transporte. Con esto podemos fijar un precio de venta de 10 euros por cada producto de cerámica.

7.2.3.-Distribución.

No hay intermediarios entre la empresa y el consumidor final, el cliente recibirá sus servicios de forma directa solo acudiendo a nuestras instalaciones. Sin embargo, el cliente tendrá que llamar por anticipado para reservar mesa a nuestro teléfono que anunciaremos junto con la empresa o en cualquier anuncio a través de Internet.

7.2.4.- Comunicación.

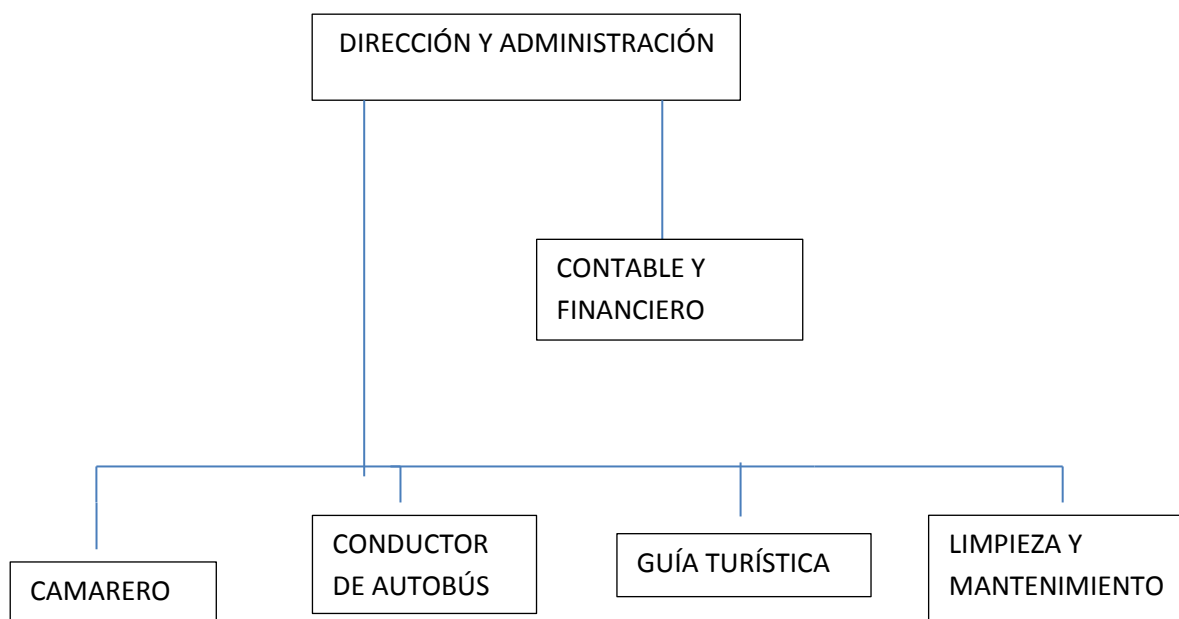
Al principio, concretamente el primer año, el gasto en publicidad será superior, ya que vamos a dar a conocer el negocio a través de folletos que se repartirán por toda Úbeda (en los que se especifica el lugar de salida del autobús junto con los horarios de salida) y a través de páginas webs como Facebook o Twitter (para que lo conozca gente de todas partes del mundo). Después, será más importante como medio de comunicación el “boca a oreja” de nuestros primeros clientes y la publicación en la web e irá perdiendo importancia el reparto de folletos.

Además, trataremos de conseguir la satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles un buen servicio, un buen ambiente y decoración especial y una comida que despierte sus cinco sentidos.

Y como estrategia de marketing para promocionar el autobús y atraer más clientes, también se incluiría lo del chef español.

8.-PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

8.1.-Organigrama.



8.2.-Descripción y especificación de puestos de trabajo

Al principio, aunque el autobús tenga capacidad para 35 personas (25 en la planta de arriba y 10 en la de abajo), no se llenará por lo que contrataré el personal estrictamente necesario. Después, si el negocio tuviera éxito, aumentaría el personal. Los anuncios para contratar los empleados los publicaré en diciembre para comenzar con la inauguración del negocio en enero de 2017.

Necesitaré cubrir seis puestos de trabajo quitando las tareas que yo misma llevaré a cabo (ocuparé los puestos de dirección y administración de la empresa y llevaré a cabo la contabilidad y las finanzas) puesto que para la realización de las mismas no necesitaré contratar a nadie. Y además habría que tener en cuenta las actividades que voy a subcontratar (elaboración de canapés y menús y reparación del autobús) ya que para ellas

no necesitaré contratar a nadie. Teniendo en cuenta todo esto, necesitaré las siguientes personas:

- 1 conductor de autobús
- 1 camarero: como el espacio es pequeño creemos que con un camarero es de sobra suficiente para atender a todos los clientes.
- 1 guía turística.
- 1 persona encargada de la limpieza del autobús, del almacén y de la nave.
- 2 peones para la reforma del interior del autobús (solo se contrataran durante 15 días por lo que su contrato será por tiempo definido)

Destacar que todos los puestos de trabajo se basan en un contrato parcial por tiempo definido (si esa persona cumple con sus obligaciones y tareas de manera correcta se le hará un contrato indefinido cuando termine su contrato a tiempo definido) durante jueves, viernes, sábados, domingos. Excepto los peones que tendrían un contrato definido y a tiempo completo.

Los anuncios para dar a conocer los puestos de trabajo vacantes se detallan a continuación:

“Se necesita a un conductor/a de autobús para un contrato definido a tiempo parcial. Requisitos: es preferible que viva en Úbeda o que conozca sus calles y tenga una experiencia de dos años como mínimo.

Además buscamos a un guía turístico (hombre o mujer). Requisitos: persona graduada en turismo y que hable inglés y español. Además es preferible que viva en Úbeda o alrededores ya que el contrato es definido y a tiempo parcial y que conozca o esté dispuesta a aprender de la cultura y el patrimonio cultural de Úbeda. Otros requisitos referidos a la personalidad: don de gentes, empatía, buena presencia, y demás rasgos similares.

Los interesados por alguno de estos puestos de trabajo pónganse en contacto con nosotros a través del teléfono 953678976. Somos una empresa de nueva creación situada en Úbeda y dedicada al sector de la restauración y del turismo en Úbeda”.

Este anuncio se publicará después en un periódico de tirada provincial (concretamente en el “diario Jaén”) y en Facebook y twitter para hacer un reclutamiento y posteriormente una selección del personal adecuada.

La persona encargada de la limpieza, los dos peones y el camarero van a ser personas de la familia, por lo que para estos puestos de trabajo no se publicará ningún anuncio y así ahorraremos también los costes del proceso de reclutamiento y selección.

8.3.-Cálculo de sueldos y salarios de personal.

Los salarios que cobrará cada persona dependen de distintas variables como: el puesto que ocupen, la formación y las habilidades exigidas a cada trabajador y del número de horas de trabajo mensuales. Por eso se han detallado anteriormente los requerimientos y especificaciones de formación de las personas que buscamos para que cubran los puestos vacantes mencionados anteriormente (guía turístico y conductor de autobús)

Para calcular el coste de los trabajadores hay que tener en cuenta que solo trabajaran 4 días a la semana y con un horario de trabajo de 12:00 a 15:00 horas y de 20:00 a 23:00 horas (6 horas al día* 4 días *4 semanas =96 horas al mes). El camarero empezará su trabajo en el local almacén-nave preparando todo lo necesario para llevar al autobús. El conductor de autobús se encargará mientras tanto de comprobar que el autobús está preparado para salir (tiene gasoil, comprueba que no tenga averías, etc.). Los que tienen un horario de trabajo distinto serían:

- Los peones, que solo se contratarán para 15 días y para trabajar 8 horas diarias (serían los únicos trabajadores con un contrato a tiempo completo y definido)
- La persona encargada de la limpieza de la nave, del almacén y del autobús, que trabajará 4 horas diarias durante los cuatro días (trabajaría 4 horas/día*4 días * 4 semanas = 64 horas al mes), con el horario que prefiera pero siempre con la obligación de que lo mantenga todo limpio y ordenado.
- La guía turística solo es necesario que permanezca en el autobús durante la hora que dura el recorrido y otra media hora más para aclarar o contar más historias a quienes quieran saber más sobre los monumentos, por lo que solo trabajará tres horas diarias (una hora y media para el almuerzo y otra hora y media para la cena) durante los cuatro días a la semana (3 horas al día* 4 días * 4 semanas=48 horas al mes.)

Para fijar los salarios de los trabajadores no solo necesito saber el tipo de puesto de trabajo y las especificaciones del mismo, además se deben tener en cuenta muchos más aspectos como:

- El contrato como dijimos es a tiempo parcial por lo que habría que indicar el número de horas de trabajo al mes de nuestros empleados. En el siguiente cuadro se indican las horas de trabajo diarias y mensuales:

Horas de trabajo

TRABAJADORES	Horas de trabajo diarias	HORAS DE TRABAJO AL MES
Camarero	6	96 horas
Limpiadora	4	64 horas
Guía turística	3	48 horas
Conductor de autobús	6	96 horas

Fuente: Elaboración propia

- El Salario Mínimo Interprofesional que, para el año 2016, fijó el Ministerio de Empleo y Seguridad Social:

- Salario Mínimo diario: 21,84€
- Salario Mínimo mensual: 655,20€
- Salario Mínimo anual: 9172,80€ (14 pagas)

- Además habría que acogerse al régimen general de la seguridad social que nos establece la base de cotización mínima por horas y por categorías profesionales, que sería el siguiente:

**BASES MÍNIMAS DE COTIZACIÓN
CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO
PARCIAL EJERCICIO 2016 - Orden
ESS/70/2016 de 29/01 (BOE 30/01)**

Grupos de cotización	Base mínima HORA/euros
1 (ingenieros y licenciados)	6,43
2 (ingenieros técnicos, peritos y ayudantes titulados)	5,33
3 (jefes administrativos y de taller)	4,64
4(ayudantes no titulados)	4,60
5 (oficiales administrativos)	4,60
6 (subalternos)	4,60
7(auxiliares administrativos)	4,60
8 (oficiales de primera y segunda)	4,60
9(oficiales de tercera y especialistas)	4,60
10 (peones)	4,60
11 (trabajadores menores de 18 años, cualquiera que sea su categoría profesional)	4,60
A.T. y E.P.	4,60

Fuente:

http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/Contratosatiempopar4277/index.htm

-También hemos tomado como referencia un convenio colectivo² del sector de la hostelería de la provincia de Jaén.

- Y por último tener en cuenta que al ser contratos a tiempo parcial no hay horas extras. Y además, que en vez de meter incentivos hemos optado por subir las bases de cotización por horas.

Y finalmente, fijándonos en todo esto, los salarios que corresponderían a cada uno de nuestros trabajadores serían los siguientes:

Salarios brutos

	Base de cotización elegida	HORAS DE TRABAJO AL MES	Salario bruto mensual en euros
Camarero (ayudante no titulado)	12 euros/ hora	96 horas	1152
Limpiadora(ayudantes no titulados)	11 euros/ hora	64 horas	704
Conductor de autobús	9 euros / hora	96 horas	864
Guía turística (graduado o licenciado)	15 euros/ hora	48 horas	720

Fuente: elaboración propia.

² Nota: Par conocer este convenio ir al siguiente enlace web,

http://convenios.ugtandalucia.es/gestion/vigencia_pdf.php?IdVigencia=2856

Los dos peones no se incluyen en la tabla ya que no tienen un contrato a tiempo parcial sino a tiempo completo (8 horas diarias) y definido (15 días de trabajo). Por lo que trabajarían un total de 120 horas y cobrarían un salario bruto total de 960 euros (120 horas* 8 euros la hora) cada uno. En total los peones supondrían para la empresa un gasto de 1920 euros.

Después del cálculo del salario bruto habría que calcular las deducciones que tendríamos que aplicar al mismo para obtener el salario base. Estas deducciones a aplicar en este caso serían las siguientes: base de cotización por contingencias comunes y retención del IRPF. Pero esto no se puede calcular aún porque la cuota del IRPF, por ejemplo, depende de características personales (edad, estado civil, número y edad de descendientes) de la persona que contratemos.

Pero para calcular lo que nos cuesta un trabajador a estos salarios brutos habría que añadir los costes de la seguridad social a cargo de la empresa, lo cuáles suponen el 30% del salario bruto. Esto ya se calculará en el apartado de previsión de gastos anuales, concretamente en la partida de gastos de personal.

Salario del socio.

-Sin embargo, yo como única socia tendría que acogerme al régimen de autónomos de la seguridad social ya que como dijimos tengo el control de la empresa. Este régimen establece las bases máximas y mínimas de cotización de los trabajadores, las adecuadas para mí serían las referidas a los trabajadores de menos de 47 años (somos menores de 47 años). Habría que elegir una base de cotización que este dentro de los baremos de 893,10 euros (base de cotización mínima) y 3.642 euros (base de cotización máxima).

Como directora y administrativa y encargada de los estados contables de la empresa, además de propietaria, me voy a fijar un salario bruto de 1000 euros mensuales teniendo en cuenta que soy graduada y que trabajaré a tiempo completo. Hay que tener en cuenta que esto se hace para facilitar el estudio, ya que los socios, al inicio de la actividad no pueden cobrar su salario por no disponer de fondos suficientes. Con todo esto, finalmente, ganancia de los mismos serían los beneficios netos que quedan en la empresa una vez deducidos todos los gastos.

Aquí podemos considerar que no nos corresponde bonificación por tener la forma jurídica de sociedad limitada, por lo que cotizamos igual que nuestros trabajadores, el 30 % del salario bruto.

9.-PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1.-Inversión necesaria.

En cuanto a la inversión que la empresa necesita para poder funcionar sería:

Habría que distinguir entre las inversiones a largo plazo (se renovarían en un período superior al año debido a la amortización técnica) o activo no corriente y las inversiones a corto plazo (se renuevan en un período de tiempo inferior al año, con cada ciclo de explotación) o activo corriente.

9.1.1.- Inversión en activo no corriente.

Inversiones en activo no corriente:

-Necesitamos en primer lugar un **autobús** lo que supone una elevada inversión. El autobús nos cuesta **45000 euros**. En la siguiente imagen se puede apreciar el autobús que hemos comprado y como vemos habría que pintarlo y transformar completamente su interior. Esta reforma supondrá una inversión que se detallará en el apartado de instalaciones.



- En segundo lugar necesitamos preparar el autobús para que se transforme en un restaurante. Esto se pondría en balance en la partida de **Instalaciones**: Aquí incluimos la inversión necesaria para las reformas tanto del local como del autobús .Se refiere al dinero

invertido a lo largo de los tres primeros meses de la empresa. Para las obras de la reforma del interior del autobús para poner mesas y sillas apuntaladas y además dejar dos pequeños espacios (uno para un aseo y otro donde se preparan los menús) .Se ha estimado que necesitaríamos dos peones con un coste de 15 €/hora(estos ya se tienen en cuenta en los gastos de mano de obra o de personal).

Esta reforma supone una inversión de un **total de 300 euros**.

- En tercer lugar necesitamos el **mobiliario** que habría que instalar en el autobús que sería el siguiente:

Mobiliario decoración /	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mesas	14	40	560
Sillas	35	25	875
Estanterías	2 (una para el almacén y otra para el autobús)	65	130
Lámparas	6	37	222
Cortinas pequeñas	12	15	180
Fuente: elaboración propia.			1967

-Además necesitaríamos comprar los electrodomésticos y utensilios de cocina. Para su contabilización los llamaríamos, a efectos del plan general contable, **maquinaria** ya que sirven también (aunque de manera más indirecta) para elaborar los canapés. La segunda parte del cuadro, es decir, la vajilla, la cubertería y demás formarían el **utillaje**, según el plan general contable.

Maquinaria y utillaje necesario

COCINA	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MAQUINARIA			1015
Frigorífico	2	300	600
Lavavajillas	1	380	380
Cafetera	1	35	35
UTILLAJE			2070
Cubertería	140	5	700
Vajilla	100	9	900
Vasos y copas	60	2	120
Teléfono traductor	35	10	350

Fuente: elaboración propia

- Otra inversión en inmovilizado correspondería con un ordenador, **equipos para procesos informáticos**, que nos costaría 700 euros.

-**Fianzas**: Fianza de dos meses, por el alquiler del local, también supondría una inversión en activo no corriente de unos **800 euros**. Y además la fianza por dar de alta la luz y el agua, **fianzas a largo plazo**, en la nave- almacén que supone **300 euros**.

- Y por último necesitaríamos el **mobiliario** de cuarto de baño:

CUARTO BAÑO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Váter	1	90	90
Espejos	1	35	35
Lavabos	1	60	60
			185

Fuente: elaboración propia.

De toda esta inversión en inmovilizado material lo único que iría en el almacén sería el lavavajillas y una estantería; lo demás iría todo en el autobús.

Por otro lado, para toda esta inversión en inmovilizado habría que calcular su amortización contable, es decir, los años de vida de cada producto adquirido. Esta amortización hay que fijarla teniendo en cuenta que hay unos límites de amortización³ y que hay varios métodos para calcular la misma. En este caso vamos a utilizar el método de amortización lineal, es decir, la cuota de amortización o pérdida de valor es la misma todos los años. La vida útil de los elementos de inmovilizado sería la siguiente:

Límites amortizaciones

Elementos de inmovilizado	Vida Útil o amortización contable
Elemento de transporte (autobús)	12 años
Mobiliario (estanterías y baño)	18 años
Maquinaria	8 años
Utillaje	7 años
Equipos informáticos	8 años

Fuente: elaboración propia consultando datos online en,

<http://www.tctasesores.com/es/informacion-al-cliente/noticias-tct/nuevas-tablas-de-amortizacion-para-2015>

Como ya tenemos el valor del inmovilizado, si dividimos este valor entre los años de vida útil obtenemos la amortización contable en unidades monetarias. En el siguiente cuadro podemos ver esta amortización contable en cifras:

Amortización contable.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
elementos de transporte	3.750,00 €	3.750,00 €	3.750,00 €	3.750,00 €	3.750,00 €
mobiliario(sillas, mesas, etc.)	119,56 €	119,56 €	119,56 €	119,56 €	119,56 €
maquinaria	126,88 €	126,88 €	126,88 €	126,88 €	126,88 €
utillaje	295,71 €	295,71 €	295,71 €	295,71 €	295,71 €
equipos para procesos informáticos	87,50 €	87,50 €	87,50 €	87,50 €	87,50 €
instalaciones	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €
total amort. Contable	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €

Fuente: elaboración propia.

³ NOTA: Estos límites se pueden consultar en, <http://www.francomolina.es/tabla-de-coeficientes-de-amortizacion/>

En resumen, el total de nuestra inversión en activo no corriente, en el momento cero o al inicio de la actividad, quedaría recogida en el siguiente cuadro:

inversion	
1 autobus (elementos de transporte)	45000
instalaciones	300
mobiliario(sillas, mesas,etc.)	2152
maquinaria	1015
utillaje	2070
fianzas	800
1 ordenador (equipos para procesos informaticos)	700
fianza por dar de alta el agua y la electricidad (fianzas a largo plazo)	300

Fuente: elaboración propia.

9.1.2.- Inversión en activo corriente.

Inversiones en activo corriente: En esta partida solo tenemos las necesidades de capital corriente o NAC y la partida de tesorería.

- En cuanto a la necesidades de capital corriente se han calculado suponiendo un periodo medio de maduración de 1 día ya que lo principal, la comida se encarga en el mismo día y se paga al contado, recuperándose ese dinero invertido en el mismo día con el precio de la entrada. Además, consideramos un año comercial de 360 días. Con todo esto las necesidades de capital circulante se obtienen sumando los gastos de explotación y estos se dividen entre el año comercial por el periodo medio de maduración. Por lo que, finalmente, para cada año las necesidades de activo corriente serían de 924,23 euros.

-En cuanto a la tesorería, se detalla su cálculo en el siguiente cuadro:

Cálculo de la tesorería.

	año1	año2	año3	año4	año5
Cobros por ventas	433.660,00 €	441.250,00 €	450.570,00 €	457.120,00 €	463.680,00 €
-Pagos Explotación	332.722,00 €	319.497,00 €	324.805,00 €	328.536,00 €	332.272,00 €
-Intereses	2.365,53 €	1.898,14 €	1.401,91 €	875,09 €	315,76 €
-Impuestos	18.951,23 €	23.207,71 €	24.109,35 €	24.778,52 €	25.455,19 €
-Dividendos	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
-Amortización Financiera	7.578,00 €	8.045,40 €	8.541,62 €	9.068,45 €	9.627,77 €
Tesorería Neta	71.743,24 €	88.301,76 €	91.412,11 €	93.561,95 €	95.709,28 €
Tesorería Neta acumulada	71.743,24 €	160.045,00 €	251.457,11 €	345.019,06 €	440.728,34 €

Fuente: elaboración propia.

9.2.-Financiación. Fuentes financieras a utilizar y coste de las mismas.

Como socia voy a aportar 7500 euros. En balance esta partida se correspondería con la de aportación de los socios. Este capital queremos que nos genere unos dividendos del 4% sobre el mismo.

-Subvenciones o ayudas a las que podemos optar:

- Incentivo de la agencia IDEA que supondrá alrededor de 25000 euros de subvención (He fijado esta cantidad aproximada sirviéndome de referencia las ayudas concedidas por la agencia IDEA a otras empresas de la provincia de Jaén constituidas también como sociedades de responsabilidad limitada) y que se concede a emprendedores.
- Ayuda a emprendedores titulados de la universidad de Jaén, que supondrá unos 2900 euros si cumplimos los requisitos y presentando la documentación necesaria en el plazo acordado (más información de esta beca en la página web de la universidad de Jaén).
- Ayudas de la junta de Andalucía del fomento y la promoción del trabajo autónomo puede suponer una ayuda de hasta 2500000 euros.

-En cuanto a los créditos podemos obtener créditos que concede la Caja Rural o Caixabank o el Crédito Foran de la Junta de Andalucía para el fomento del empleo autónomo.

Las subvenciones o ayudas y los créditos no los tendremos en cuenta en el balance ya que no se sabe si nos las concederán o no y la cantidad que nos corresponderá en el caso de que nos la concedieran, pero si se tiene en cuenta que en el futuro podemos disponer de estas cantidades y entonces será cuando se metan en el balance de la empresa. Excepto la subvención que nos concede la universidad de Jaén, ya que de esta sabemos la cuantía exacta (2900 euros) y tenemos una alta probabilidad de recibirla. Su imputación sería de 5 años.

Para el resto de financiación necesaria pediremos un préstamo. Por este préstamo el banco nos pone un tipo de interés del 6 %. Además, el préstamo se tiene que devolver en 5 años

(plazo de amortización financiera). Para el cálculo de las cuotas, saldos e intereses utilizaremos el método el método francés de amortización⁴.

9.3.-Previsión de ingresos anuales.

- Ingresos por venta de entradas:

Para estimar los ingresos anuales habría que hacer una previsión de las entradas vendidas (el precio de las entradas incluye: canapés, menú, paseo turístico en autobús y sidra o champán) o número de clientes que podemos tener. El análisis que realizamos del entorno nos ayuda a prever que contaremos con clientes y que estos pueden ir aumentando con la recuperación económica y el paso de los años. Y, finalmente, para hacer esta estimación hay que tener en cuenta aspectos que detallo a continuación:

1. La capacidad máxima de clientes que tiene el autobús que es de 35 por cada vez que haga la ruta.
2. El autobús hace dos veces al día la ruta por lo que puede tener como **máximo 70 clientes diarios**.
3. Al mes haría 32 veces el mismo recorrido (2 veces al día* 4 días a la semana* 4 semanas), por lo que **al mes** puede tener como **máximo 1120 clientes** (35 personas en cada ruta * 32 veces al mes que hace la ruta).
4. Al año haría el recorrido 384 veces (32 veces al mes* 12 meses), por lo que **anualmente** podrá tener **como máximo 13440 clientes** (384 veces al año* 35 personas por cada vez que haga la ruta).

Con todo esto las previsiones quedarían detalladas en los siguientes cuadros teniendo en cuenta que cada unidad de cada menú ya incluye tres bebidas y un botellín de sidra o de champán y todo esto forman la entrada que supone un **precio de 32 euros**.

Previsiones de ventas de entradas.

⁴ NOTA: En el anexo está calculado el préstamo.

	Diario		Mensual	
	Uds.	Euros	Uds.	Euros
Menú 1	22	704	352	11264
Menú 2	15	480	240	7680
Menú celiacos	6	192	96	3072
Menú vegetarianos	12	384	192	6144
Menú infantil	15	480	240	7680
Canapés	140	0	2240	0

Fuente: elaboración propia

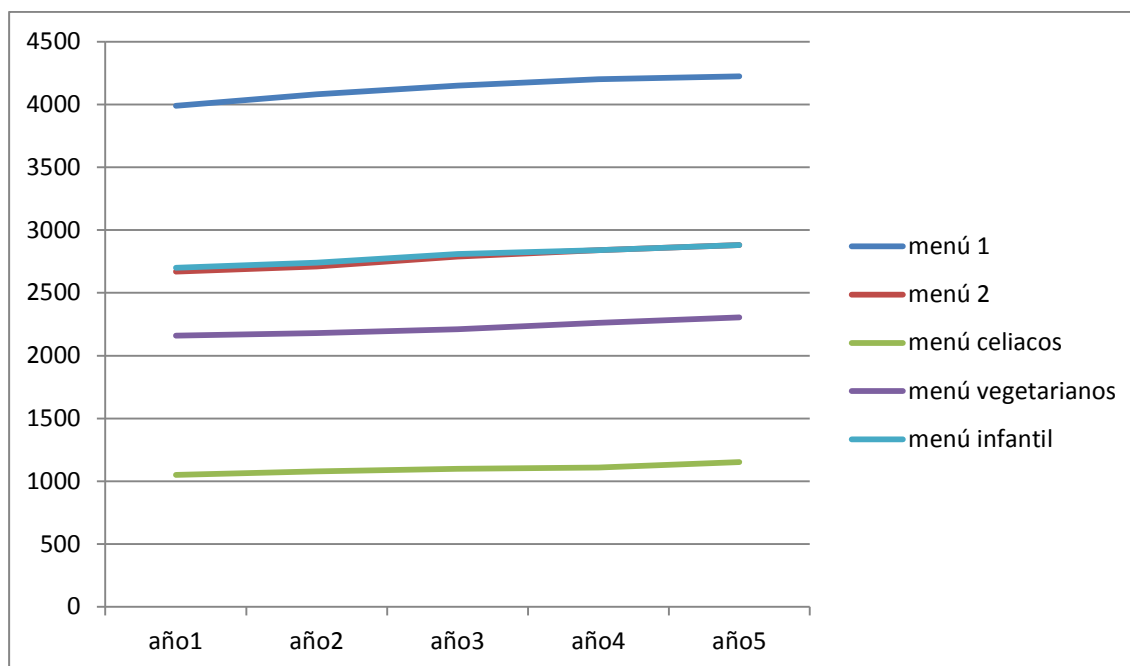
Nota: los canapés los vamos a estimar suponiendo que cada persona coge un canapé de cada clase, es decir, cada vez que el camarero pasa con la bandeja (el que no coge ninguno por el que coge dos al final sería una media aproximada de un canapé de cada clase por persona). Y como dijimos en el apartado de “idea de negocio” con estos no obtendremos beneficios económicos directos ya que no les vamos a cobrar nada a los clientes por ellos (por eso no los representaremos en el siguiente gráfico). Pero si supondrán mayor satisfacción del cliente y por tanto mayor fidelidad (beneficios a largo plazo como aumento del número de veces que vengan los mismos clientes). Suponiendo el máximo de clientes ($35 * 2$ veces diarias de ruta = 70 clientes al día) las necesidades diarias de canapés serían de 140 unidades (70 clientes al día significa que deberías hacer 70 canapés de cada tipo * 2 tipos de canapés)

Previsiones anuales para un periodo temporal de 5 años:

prevision de ventas en unids físicas	año1	año2	año3	año4	año5
menu 1+3bebidas+botellín sidra o champan	3990	4080	4150	4200	4224
menu2+3bebidas+botellín sidra o champan	2670	2710	2790	2840	2880
menu celiacos+3bebidas+botellín sidra o champan	1050	1080	1100	1110	1152
menu infantil+3bebidas+botellín sidra o champan	2160	2180	2210	2260	2304
menu vegetarianos+3bebidas+botellín sidra o champan	2700	2740	2810	2840	2880
total ventas de entradas	12570	12790	13060	13250	13440
como es la venta de entradas aquí esta incluida la ventas de canapés, bebidas y sidra o champán					
prevision de ventas en u.m.	año1	año2	año3	año4	año5
menu 1+3bebidas+botellín sidra o champan	127.680,0 €	130.560,0 €	132.800,0 €	134.400,0 €	135.168,0 €
menu 2+3bebidas+botellín sidra o champan	85.440,0 €	86.720,0 €	89.280,0 €	90.880,0 €	92.160,0 €
menu celiacos+3bebidas+botellín sidra o champan	33.600,0 €	34.560,0 €	35.200,0 €	35.520,0 €	36.864,0 €
menu infantil+3bebidas+botellín sidra o champan	69.120,0 €	69.760,0 €	70.720,0 €	72.320,0 €	73.728,0 €
menu vegetarianos+3bebidas+botellín sidra o champan	86.400,0 €	87.680,0 €	89.920,0 €	90.880,0 €	92.160,0 €
total ventas	402.240,0 €	409.280,0 €	417.920,0 €	424.000,0 €	430.080,0 €

Fuente: elaboración propia.

A continuación tenemos la representación gráfica de esta previsión en unidades físicas para ver el aumento de clientes de manera visual.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico vemos como las entradas vendidas o clientes del autobús van creciendo hasta alcanzar en el año 5 su máxima capacidad de clientes.

Lo que más nos interesaría sería calcular el número de entradas que se prevén que se van a vender. Cada entrada está formada por: los canapés (no es tan importante a efectos de ingresos el meter los canapés en las entradas ya que son gratuitos para el cliente), un menú con tres bebidas y una botella de champán o de sidra.

Con todo esto, la previsión anual de entradas vendidas sería la siguiente:

previsión	año1	año2	año3	año4	año5
entradas vendidas ud	12570	12790	13060	13250	13440
entradas vendidas euros	402.240,00 €	409.280,00 €	417.920,00 €	424.000,00 €	430.080,00 €

Fuente: elaboración propia.

Solo consideramos el sumatorio de los menús vendidos porque se supone que todo el mundo va a pedir un menú independientemente de las bebidas que luego quiera (con un máximo de tres bebidas) o de si bebe o no sidra o champán.

-Otros ingresos:

Tenemos ingresos complementarios gracias a la venta de cerámica de Úbeda. Vamos a suponer, aproximadamente, por cada cuatro clientes que se suben al autobús se vende un producto de cerámica. Además sabemos que el precio de venta unitario es de 10 euros. El total de clientes coincidiría como ya dijimos con las entradas vendidas, con lo que las unidades de cerámica que se prevén vender serían las siguientes:

Previsión unidades de cerámicas vendidas.

Previsión	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
VENTAS	Uds.	euros	Uds.	Euros	Uds.	Euros	Uds.	Euros	Uds.	Euros
Cerámica	3142	31420	3197	31970	3265	32650	3312	33120	3360	33600

Fuente: elaboración propia.

9.4.-Previsión de gastos anuales.

- Gastos de constitución:

Aquí se incluyen los gastos por la constitución legal de la sociedad. Estos gastos son los soportados como consecuencia de todos los trámites necesarios para poner en marcha el negocio, por ejemplo, el alta en la seguridad social y registro ante notario. Supone un gasto inicial de 400 euros. Aunque hay que saber que hay una iniciativa de la junta de Andalucía, denominada emprende más destinada a cubrir estos gastos. Como nos dice el artículo 72 del BOE (2014): *“esta iniciativa tiene como finalidad la financiación de los gastos notariales y de registro mercantil derivados de la constitución en Andalucía de una empresa bajo la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada o sociedad limitada nueva empresa facilitando así la creación de empresas de manera gratuita”*.

Y además, la empresa pagará una tasa por estacionar en la vía pública ya que puede enmarcarse dentro de la ordenanza de apertura bajo declaración responsable, lo que significa que no necesita de licencias de apertura ni por obras (no se considera obra la reforma del autobús). Esta ordenanza, según el B.O.P.(2012) puede aplicarse a *“ la apertura de establecimientos permanentes cuya superficie útil de exposición y venta al público no sea superior a 300 metros cuadrados destinados a la realización de actividades comerciales, salvo cuando se encuentren sometidas a instrumentos de prevención y control ambiental de competencia autonómica”* . La empresa no tiene que realizar ningún pago por

acogerse a esta ordenanza pero si tiene que presentar unos documentos y mantener el establecimiento, en este caso el autobús, “*en las debidas condiciones de seguridad, salubridad, accesibilidad y calidad ambiental, reduciendo la posible afección de los espacios públicos y empleando las mejores técnicas disponibles*”. Y por último se le someterá a revisión.

- Según el B.O.P. (2006), “a la ordenanza fiscal reguladora de la tasa por ocupación de terrenos de dominio público con el estacionamiento de vehículos de tracción mecánica en la vía pública (ora), queda sujeto cualquier vehículo de tracción mecánica que estacione en la vía pública (entenderá por estacionamiento toda inmovilización de un vehículo cuya duración exceda de 2 minutos, siempre que no esté motivada por imperativos de la circulación o cumplimiento de algún precepto legal)”. Como consecuencia la empresa “gourbus” debe pagar la tasa (0,30 euros al permanecer entre 5 y 10 minutos en cada parada), ya que tenemos que estacionar en cada monumento cultural que vamos a visitar.

Los horarios y días que se cobra esta tasa, según la ordenanza, son los siguientes:

“a) Días: lunes a viernes, de 9,00 a 14,00 horas y 17,00 a 20,00 horas. Los meses de julio, agosto y septiembre, el horario de tarde será de 18,00 a 21,00 horas. b) Sábados: de 9,00 a 14,00 horas. c) Quedan excluidos de regulación los domingos y festivos”. Así solo pagaremos por las dos primeras paradas de las rutas del jueves, del viernes y del sábado (ya que nuestra ruta comienza a las 13:30 horas y el horario de pago es hasta las dos). En definitiva, pagaremos un total de 1,8 euros a la semana (0,30 *6 paradas de aproximadamente 5-15 minutos), por lo que sería un gasto de 7,20 euros al mes.

y pagar unas tasas al ayuntamiento.

En definitiva, en este apartado tendríamos unos **gastos de constitución de 400 euros al inicio de la actividad y una tasa de estacionamiento mensual de 7,20 euros.** Destacar que estas ordenanzas se refieren al término municipal de Jaén, al no disponer de información sobre las ordenanzas del ayuntamiento de Úbeda, por lo que solo nos sirven de aproximación.

- **Costes de los distintos menús:** Se calculan teniendo en cuenta la previsión de menús vendidos y el coste de cada menú (este se corresponde con los precios que nos ofrece la empresa que hemos subcontratado)

Costes anuales por menús vendidos.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Uds.	Euros	Uds.	Euros	Uds.	Euros	Uds.	euros	Uds.	Euros
Menú 1	3990	59850	4080	61200	4150	62250	4200	63000	4224	63360
Menú 2	2670	53400	2710	54200	2790	55800	2840	56800	2880	57600
Menú celiacos	1050	26250	1080	27000	1100	27500	1110	27750	1152	28800
Menú vegetarianos	2160	43200	2180	43600	2210	42200	2260	45200	2304	46080
Menú infantil	2700	48600	2740	49320	2810	50580	2840	51120	2880	51840

Fuente: elaboración propia

-**Costes de los canapés:**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Previsión	25140	25580	26120	26500	26880
Precio que pagamos por canapé	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Coste total	5028	5116	5224	5300	5376

Fuente: Elaboración propia.

-**Gastos por compras:** se detallan en la siguiente tabla expresada en unidades monetarias.

Compras

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos limpieza	345,6 euros (28,8 euros al mes * 12 meses)	345,6 euros	345,6 euros	345,6 euros	345,6 euros
Bebidas(refrescos, cerveza, café, copa de vino, copa de anís)	18855 euros	19185	19590	19875	20160
Sidra y champán	18855 euros	19185	19590	19875	20160
Cerámica	15710	15985	16325	16560	16800

Fuente: elaboración propia

Nota: Las compras anuales de bebidas se han estimado teniendo en cuenta las previsiones del número de menús que se van a vender en cada año y que cada menú lleva tres bebidas como máximo y, además, que cada bebida nos cuesta un precio medio de 0,50 euros. En el primer año, por ejemplo, vamos a comprar bebidas (12570 menús que se prevén vender* 3 bebidas por menú *0,50 euros la bebida).

La sidra o el champán, sin embargo, son un botellín a elegir entre una u otra bebida por menú, con lo que sus compras corresponden con los menús que se prevén que se venderán por el precio de compra de cada botellín. En el primer año, por ejemplo sería 12570*1,50 euros cada botellín.

- **Gastos de personal** (son los gastos que mayor proporción suponen para la empresa), quedarías fijados por los salarios brutos de los distintos trabajadores más la seguridad social a cargo de la empresa. Esto se detalla en el siguiente cuadro:

Gastos de personal

Trabajadores	Salario bruto mensual en euros	Seguridad social a cargo de la empresa(30% del salario bruto)	Coste de personal al mes	Costes de Personal al año
Camarero	1152	345,6	1497,6	17971,2
Limpiadora	704	211,2	915,2	10982,4
Guía turística	720	216	936	11232
Conductor de autobús	864	259,2	1123,2	13478,4
Peón 1	960	288	1248	14976*
Peón 2	960	288	1248	14976*
Socia contable y administrativa	1000	300	1300	15600

Fuente: elaboración propia.

*Los gastos de los peones desaparecen, ya que solo se contratarán durante 15 días. Estos solo supondrán para nosotros un coste de **624 euros cada uno** (1248 que nos costarían por mes / 2, ya que solo estarían medio mes).

Con todo esto los gastos de personal para la previsión de 5 años serían las cifras del siguiente cuadro:

Sueldos y salarios.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1 camarero	13.824,00 €	13.824,00 €	13.824,00 €	13.824,00 €	13.824,00 €
1 conductor autobus	10.368,00 €	10.368,00 €	10.368,00 €	10.368,00 €	10.368,00 €
1 limpiadora	8.448,00 €	8.448,00 €	8.448,00 €	8.448,00 €	8.448,00 €
1 guía turística	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €
peón 1	480,00 €				
peón 2	480,00 €				
socia contable y adm.	12.000,00 €	- €	- €	- €	- €
seguridad social	16.272,00 €	12.384,00 €	12.384,00 €	12.384,00 €	12.384,00 €
salario bruto+ss	70.512,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €

Fuente: elaboración propia.

- Gastos de explotación:

Aquí tendríamos en cuenta los gastos relacionados con el alquiler, el teléfono, la electricidad, el agua y otros gastos.

El **alquiler del local y de la nave**, que nos serviría para almacenar los alimentos y en el que también pondríamos una pequeña cocina para elaborar los menús y limpiar y almacenar los utensilios de cocina, nos saldría por 400 euros mensuales(el gasto **anual por el alquiler sería de 4800 euros**). Este local también tendría una nave para meter el autobús.

Los **costes por electricidad, agua y mantenimiento** se estiman gracias al número total de equipos que consumen estos recursos: el lavavajilla, el frigorífico, las lámparas, etc. Posteriormente se establece el número de horas de funcionamiento continuado que tendrán al año y esto permite obtener el gasto mensual por estos conceptos. Aquí también incluiríamos los gastos de gasoil en función de los kilómetros recorridos.

Estos gastos aparecen en el siguiente cuadro:

Gastos suministros.

	Mensual	Anual
Luz	210	2520
Gasoil	150	1800
teléfono e internet	65	780
Agua	90	1080

Fuente: elaboración propia.

-**Gastos en materia prima**: como todas las actividades que necesitan elaboración las hemos subcontratado, no tendríamos gastos por compra de materia prima.

-**Gastos por subcontrata con el taller** : sería como dijimos unos 100 euros mensuales, por lo que **al año supondría 1200 euros**.

- **Gastos en publicidad** (solo durante el primer año): supondrán un coste de **300 euros anuales**. Aquí incluimos los gastos tanto de dar a conocer la empresa como los gastos de la

publicación del anuncio del puesto de trabajo vacante para el que vamos a buscar personal ajeno.

- **Gastos en seguros**: el seguro del autobús, el del local, etc. Supondría un total de **1500 euros anuales**.

- **Otros gastos** : aquí incluiríamos los gastos extraordinarios que supone traer dos veces al a algún chef español. Estos gastos serían de **400 euros al año**.

9.5.- Balance y cuenta de resultados.

En el siguiente cuadro recogemos ya agrupados todos los datos de inversión y financiación, lo que se correspondería con el balance de la empresa.

Balance.

	momento 0	año1	año2	año3	año4	año5
elementos de transporte	45.000,00 €	41.250,00 €	37.500,00 €	33.750,00 €	30.000,00 €	26.250,00 €
instalaciones	300,00 €	283,33 €	266,67 €	250,00 €	233,33 €	216,67 €
mobiliario(sillas, mesas,etc.)	2.152,00 €	2.032,44 €	1.912,89 €	1.793,33 €	1.673,78 €	1.554,22 €
maquinaria	1.015,00 €	888,13 €	761,25 €	634,38 €	507,50 €	380,63 €
utillaje	2.070,00 €	1.774,29 €	1.478,57 €	1.182,86 €	887,14 €	591,43 €
fianzas	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
equipos para procesos informaticos	700,00 €	612,50 €	525,00 €	437,50 €	350,00 €	262,50 €
fianzas a largo plazo	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
NAC	924,23 €	924,23 €	924,23 €	924,23 €	924,23 €	924,23 €
tesorería		71.743,24 €	160.045,00 €	251.457,11 €	345.019,06 €	440.728,34 €
total activo	53.261,23 €	120.608,15 €	204.513,60 €	291.529,40 €	380.695,04 €	472.008,01 €
aportación de los socios	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
reservas		75.504,93 €	168.035,77 €	264.173,19 €	362.987,27 €	464.508,01 €
prestamo	42.861,23 €	35.283,23 €	27.237,83 €	18.696,21 €	9.627,77 €	- €
subvención	2.900,00 €	2.320,00 €	1.740,00 €	1.160,00 €	580,00 €	- €
total pasivo	53.261,23 €	120.608,15 €	204.513,60 €	291.529,40 €	380.695,04 €	472.008,01 €

Fuente: elaboración propia.

La cuenta de resultados nos muestra todos los ingresos y gastos que ya hemos explicado anteriormente que tendrá nuestra empresa y los correspondientes beneficios. A continuación aparece con más detalle:

Cuenta de resultados.

	año1	año2	año3	año4	año5
ingresos por ventas	433.660,00 €	441.250,00 €	450.570,00 €	457.120,00 €	463.680,00 €
gastos por compras	247.343,60 €	251.666,60 €	256.974,60 €	260.705,60 €	264.441,60 €
gastos de constitución(alta , notario, registro)	400,00 €				
tasa estacionamiento	86,40 €	86,40 €	86,40 €	86,40 €	86,40 €
suministros	6.180,00 €	6.180,00 €	6.180,00 €	6.180,00 €	6.180,00 €
gastos en mano de obra (únicos datos mensuales)	70.512,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €	53.664,00 €
subcontrata taller	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
publicidad	300,00 €				
seguros	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
alquiler	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
otros gastos	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
total gastos	332.722,00 €	319.497,00 €	324.805,00 €	328.536,00 €	332.272,00 €
Q FLOW EXPLOTACIÓN	100.938,00 €	121.753,00 €	125.765,00 €	128.584,00 €	131.408,00 €
aplicación subvención(subvencion / 5)	580,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €
amortización contable	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €	4.396,31 €
bait	97.121,69 €	117.936,69 €	121.948,69 €	124.767,69 €	127.591,69 €
intereses	2.365,53 €	1.898,14 €	1.401,91 €	875,09 €	315,76 €
bat	94.756,16 €	116.038,55 €	120.546,77 €	123.892,60 €	127.275,93 €
impuestos (bat*impuestos)	18.951,23 €	23.207,71 €	24.109,35 €	24.778,52 €	25.455,19 €
BN	75.804,93 €	92.830,84 €	96.437,42 €	99.114,08 €	101.820,74 €
DIVIDENDOS	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
RESERVAS	75.504,93 €	92.530,84 €	96.137,42 €	98.814,08 €	101.520,74 €

Fuente: elaboración propia.

9.6.-Estudio de viabilidad económico financiera.

Resaltar que con este análisis solo pretendo estudiar la viabilidad del proyecto, no llevar la contabilidad de la empresa por lo que solo voy a centrarme en los datos necesarios para ese estudio.

9.6.1.- Métodos de valoración de inversiones.

- La **TIR** o rentabilidad bruta del proyecto es de **174%**. Pero esto no nos dice con claridad si la inversión en esta idea es o no recomendable, por ello habría que calcular el VAN.
- El **VAN⁵** es de **794228,90 euros**, sabiendo que el coste de capital (k) es del 3 %. Como es superior a cero podemos aceptar el proyecto, ya que esto significa que hay ganancias netas (es lo queda una vez que hemos amortizado el pasivo a través de su financiación y se ha retribuido y además se ha hecho frente a los gastos de explotación). El proyecto tiene una alta rentabilidad neta, o sea, voy a ser capaz de cubrir mis gastos como empresa.
- Además, podemos calcular el **índice de rentabilidad** que también nos sirve para saber si aceptar o no el proyecto. Este índice es de **14.91**, con lo que al ser mayor que cero aceptaríamos el proyecto también.

⁵ En el anexo están los datos de cash-flow y el cálculo de otros datos necesarios para la obtención del VAN y de los demás métodos de valoración de inversiones.

9.6.2.- Fondo de maniobra y ratios.

El **fondo de maniobra** supone un cantidad de **72667.46 euros**. Como es positivo y superior a cero, quiere decir que la empresa puede pagar las deudas contraídas ya que su activo corriente tiene capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo y aún le queda margen.

Los **ratios** que vamos a analizar serían los siguientes:

Análisis financiero:

- Ratio de apalancamiento financiero (pasivo/ patrimonio neto): 0,45. Es menor que uno con lo que estamos en una buena situación, es decir, estamos poco apalancados financieramente lo que quiere decir que el grado de dependencia de recursos ajenos o financiación externa es bajo.
- Ratio de garantía o de distancia a la quiebra (activo total/ pasivo total): 3,21. Es mayor que uno lo que significa que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus deudas.
- Ratio de firmeza o consistencia (activo no corriente/ pasivo no corriente): 1,05. Al ser superior a uno la empresa tiene capacidad de dar seguridad a sus prestamistas a largo plazo en cuanto al cobro de sus préstamos.

Análisis económico:

- Ratio de rentabilidad del activo (beneficio bruto*(1-t) / activo total): La rentabilidad económica del negocio es de 0,64 (64%).
- Ratio de rentabilidad de los fondos propios (resultados/ fondos propios): La rentabilidad que genera el patrimonio neto de la empresa es de 0,91.

9.7.-Análisis de sensibilidad.

Este análisis nos ayuda a valorar como afecta a la rentabilidad de la inversión cualquier variación en algún componente de la misma. Es decir, este análisis nos permitirá medir la sensibilidad de la inversión ante cambios y depende de la magnitud de estos, podremos obtener conclusiones de la seguridad de la misma. Podemos coger muchas variables, pero yo voy a considerar, por un lado, como afectaría una modificación del precio de venta en las ventas y en la rentabilidad neta y por otro lado, como afectarían al VAN cambios en el

valor de k y un aumento de los gastos. En los siguientes cuadros se mide la sensibilidad de estas variables:

Sensibilidad de la rentabilidad neta al precio de venta o a las ventas.

PRECIO DE VENTA	ventas en euros	RN o VAN
aumenta un 1%	aumentan un 1%	aumenta un 3,69%
se mantiene constante	se reducen un 55%	cae un 67,35% pero sigue siendo muy positivo

Fuente: elaboración propia.

Sensibilidad del VAN al coste de capital.

k		VAN
se reduce un 50 %	pasa de 3% a 1,5%	aumenta un 5,92%
aumenta	pasa de 3% a 5%	cae un 12,76%
aumenta	pasa a ser 12%	cae un 57,68%, pero sigue siendo muy positivo
salarios		
aumentan en 20000 euros anuales		cae un 21,54%

Fuente: Elaboración propia

Habría que destacar como una reducción de los ingresos del 55% y un aumento del coste de capital y de los salarios (he escogido los salarios por es el gasto que mayor cuantía supone y suele suponer para las empresas en general) hacen que el VAN se reduzca, pero a pesar de la caída este sigue siendo muy positivo. Esto refleja la rentabilidad del negocio y el poco riesgo que conllevaría su puesta en marcha.

10.-CONCLUSIONES.

Como conclusión, las ideas principales del proyecto, son las siguientes:

- El emprendimiento es una buena forma de conseguir el autoempleo y para ello necesitamos de una idea viable económica y financieramente.
- Mi proyecto como medio de emprendimiento consiste, como ya hemos dicho, en autobús ambulante que ofrece servicios de restauración y turismo en la ciudad de Úbeda.
- Con esta idea de negocio podemos emprender y tener un futuro profesional, pero habría que ver su viabilidad antes de poner en marcha el proyecto.
- Siempre teniendo en cuenta a nuestros clientes, su satisfacción y como consecuencia, su fidelidad.

- También el control de los costes es muy importante para conseguir la supervivencia de la empresa.
- Con el estudio vemos que el negocio es rentable por lo que sería aconsejable hacer realidad el proyecto y que no quedara en el olvido. Y además es una idea que tiene poco riesgo (ya se ha comprobado con el análisis de sensibilidad) y sobre la que se prevé una demanda elevada.
- Quizás si deberíamos esperar para iniciar el proyecto a que los efectos de la crisis finalicen o se vea una recuperación económica más rápida.

11.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alonso, C. (2016), "La crisis ha motivado a la mujer a emprender, como salida al desempleo", *el economista*. Disponible online:
<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7405010/03/16/Accion-contr-a-el-hambre-La-crisis-ha-motivado-a-la-mujer-a-emprender-como-salida-al-desempleo.html>
- Alonso, C. (2016), “La nueva Ley de Emprendimiento prevé facilitar la creación de 60.000 empresas y 72.000 empleos en cuatro años”, *el economista*. Disponible online:
<http://www.eleconomista.es/espana/noticias/7451510/03/16/La-nueva-Ley-de-Emprendimiento-preve-facilitar-la-creacionde-60000-empresas-y-72000-empleos-en-cuatro-anos.html>
- BOE (2014), “iniciativa emprende más”. Disponible online:
http://www.juntadeandalucia.es/eboja/2014/86/BOJA14-086-00043-7681-01_00047250.pdf
- B.O.P. (2006), “ordenanza fiscal reguladora de la tasa por ocupación de terrenos de dominio público con el estacionamiento de vehículos de tracción mecánica en la vía pública”, *ayuntamiento de Jaén*. Disponible online:
https://sede.aytojaen.es/portal/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_10842_1.pdf

- B.O.P.(2012), “ordenanza reguladora de apertura mediante declaración responsable de establecimientos para el ejercicio de actividades económicas en el término municipal de Jaén”, *ayuntamiento de Jaén* .Disponible online
http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_5737_1.pdf
- Conserjería de turismo y deporte de la Junta de Andalucía (2014). Disponible online: <http://www.turismoandaluz.com/estadisticas/balance2014>
- Gómez. M. (2016), “El paro registrado baja de los cuatro millones por primera vez en seis años”, *periódico “El País”*. Disponible online:
http://economia.elpais.com/economia/2016/06/02/actualidad/1464850119_447247.html
- Guerras Martín L.A., Navas López J.E. (2007), *La dirección estratégica de la empresa*, cuarta edición.
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2015). Disponible online: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sid/indicadoresDetallados/index.htm#poblacion>
- Marcos, J.J. (2015), “El PIB subió un 3,2% en España”, *el economista*. Disponible online: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015), “Proceso de constitución de una empresa”. Disponible online:
<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx>
- Partal, A., Moreno, F., Cano, M., Gómez, P., *Introducción a las finanzas empresariales*, Edición Pirámide.

- Porras, C. (2014), “El sector de la hostelería y la restauración genera más de 120.000 M €”, *hosteltur*. Disponible online:

http://www.hosteltur.com/178170_sector-hosteleria-restaruacion-genera-120000-m.html

ANEXO

-IMÁGENES DE LA FACHADA DE LOS MONUMENTOS QUE VAMOS A VISITAR:

Basílica de Santa María de los Reales Alcázares



FUENTE <https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search>

Sacra Capilla Funeraria del Salvador del Mundo.



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9Uk7nYw9XQ0IA7ii_.wt.?p=2.+La+Sacra+capilla+funeraria+del+Salvador+del+Mundo&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg._.0715tb

Palacio Vázquez de Molina o de la Cadenas



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9Uk9qaA9XSSUANVG_.wt.?p=Palacio+V%C3%A1zquez+de+Molina+o+de+la+Cadenas&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg_.0715tb

Palacio Vela de los Cobos



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9Un7jZw9XCVgAhXW_.wt.?p=Palacio+Vela+de+los+Cobos&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg._.0715tb

Palacio Anguís Medinilla



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9UnwNaA9XqBUA_mS_.wt.?p=Palacio+Angu%C3%ADs+Medinilla&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg._.0715tb

Iglesia de San Pablo



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9UnqlZw9X.gMAI2W_.wt.?p=Iglesia+de+San+Pablo&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg._.0715tb

Palacio D. Luis De La Cueva



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9Uk4RZw9Xd0IA3UO_.wt.?p=Palacio+D.+Luis+De+La+Cueva&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg._.0715tb

Iglesia de San Isidoro



FUENTE:

https://es.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=A7x9UnNoZw9XkUQAp_i.wt.?p=Iglesia+de+San+Isidoro&fr=yhs-avg-fh_lsonsw&fr2=piv-web&hspart=avg&hsimp=yhs-fh_lsonsw&type=ch.49.w7.dsp.04-02.es.avg..0715tb

-IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS DE CERÁMICA:



FUENTE: <http://www.ceramicalameda.net/alfarer%C3%ADa-tradicional-c-1.html>

-CALCULO DEL PRÉSTAMO SEGÚN EL MÉTODO DE AMORTIZACIÓN

FRANCÉS:

periodos	cuota	saldo inicial	intereses	amort.financiera	saldo final
1	828,49 €	42.854,28 €	214,27 €	614,22 €	42.240,06 €
2	828,49 €	42.240,06 €	211,20 €	617,29 €	41.622,76 €
3	828,49 €	41.622,76 €	208,11 €	620,38 €	41.002,38 €
4	828,49 €	41.002,38 €	205,01 €	623,48 €	40.378,90 €
5	828,49 €	40.378,90 €	201,89 €	626,60 €	39.752,30 €
6	828,49 €	39.752,30 €	198,76 €	629,73 €	39.122,57 €
7	828,49 €	39.122,57 €	195,61 €	632,88 €	38.489,69 €
8	828,49 €	38.489,69 €	192,45 €	636,04 €	37.853,65 €
9	828,49 €	37.853,65 €	189,27 €	639,23 €	37.214,42 €
10	828,49 €	37.214,42 €	186,07 €	642,42 €	36.572,00 €
11	828,49 €	36.572,00 €	182,86 €	645,63 €	35.926,37 €
12	828,49 €	35.926,37 €	179,63 €	648,86 €	35.277,51 €
13	828,49 €	35.277,51 €	176,39 €	652,11 €	34.625,40 €
14	828,49 €	34.625,40 €	173,13 €	655,37 €	33.970,03 €
15	828,49 €	33.970,03 €	169,85 €	658,64 €	33.311,39 €
16	828,49 €	33.311,39 €	166,56 €	661,94 €	32.649,45 €
17	828,49 €	32.649,45 €	163,25 €	665,25 €	31.984,21 €
18	828,49 €	31.984,21 €	159,92 €	668,57 €	31.315,64 €
19	828,49 €	31.315,64 €	156,58 €	671,92 €	30.643,72 €
20	828,49 €	30.643,72 €	153,22 €	675,27 €	29.968,45 €
21	828,49 €	29.968,45 €	149,84 €	678,65 €	29.289,80 €
22	828,49 €	29.289,80 €	146,45 €	682,04 €	28.607,75 €
23	828,49 €	28.607,75 €	143,04 €	685,45 €	27.922,30 €
24	828,49 €	27.922,30 €	139,61 €	688,88 €	27.233,41 €
25	828,49 €	27.233,41 €	136,17 €	692,33 €	26.541,09 €
26	828,49 €	26.541,09 €	132,71 €	695,79 €	25.845,30 €
27	828,49 €	25.845,30 €	129,23 €	699,27 €	25.146,03 €
28	828,49 €	25.146,03 €	125,73 €	702,76 €	24.443,27 €
29	828,49 €	24.443,27 €	122,22 €	706,28 €	23.736,99 €
30	828,49 €	23.736,99 €	118,68 €	709,81 €	23.027,19 €
31	828,49 €	23.027,19 €	115,14 €	713,36 €	22.313,83 €
32	828,49 €	22.313,83 €	111,57 €	716,92 €	21.596,90 €
33	828,49 €	21.596,90 €	107,98 €	720,51 €	20.876,40 €
34	828,49 €	20.876,40 €	104,38 €	724,11 €	20.152,28 €
35	828,49 €	20.152,28 €	100,76 €	727,73 €	19.424,55 €
36	828,49 €	19.424,55 €	97,12 €	731,37 €	18.693,18 €
37	828,49 €	18.693,18 €	93,47 €	735,03 €	17.958,15 €
38	828,49 €	17.958,15 €	89,79 €	738,70 €	17.219,45 €
39	828,49 €	17.219,45 €	86,10 €	742,40 €	16.477,06 €
40	828,49 €	16.477,06 €	82,39 €	746,11 €	15.730,95 €
41	828,49 €	15.730,95 €	78,65 €	749,84 €	14.981,11 €
42	828,49 €	14.981,11 €	74,91 €	753,59 €	14.227,52 €
43	828,49 €	14.227,52 €	71,14 €	757,36 €	13.470,17 €
44	828,49 €	13.470,17 €	67,35 €	761,14 €	12.709,02 €
45	828,49 €	12.709,02 €	63,55 €	764,95 €	11.944,08 €
46	828,49 €	11.944,08 €	59,72 €	768,77 €	11.175,30 €
47	828,49 €	11.175,30 €	55,88 €	772,62 €	10.402,69 €
48	828,49 €	10.402,69 €	52,01 €	776,48 €	9.626,21 €
49	828,49 €	9.626,21 €	48,13 €	780,36 €	8.845,84 €
50	828,49 €	8.845,84 €	44,23 €	784,26 €	8.061,58 €
51	828,49 €	8.061,58 €	40,31 €	788,19 €	7.273,40 €
52	828,49 €	7.273,40 €	36,37 €	792,13 €	6.481,27 €
53	828,49 €	6.481,27 €	32,41 €	796,09 €	5.685,18 €
54	828,49 €	5.685,18 €	28,43 €	800,07 €	4.885,11 €
55	828,49 €	4.885,11 €	24,43 €	804,07 €	4.081,05 €
56	828,49 €	4.081,05 €	20,41 €	808,09 €	3.272,96 €
57	828,49 €	3.272,96 €	16,36 €	812,13 €	2.460,83 €
58	828,49 €	2.460,83 €	12,30 €	816,19 €	1.644,64 €
59	828,49 €	1.644,64 €	8,22 €	820,27 €	824,37 €
60	828,49 €	824,37 €	4,12 €	824,37 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia.

-DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO DE LA TIR Y EL VAN.

Cálculo del coste de capital

	momento 0	año1	año2	año3	año4	año5
entrada de dinero(c.s.)	7.500,00 €					
dividendos		- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €
amort.financiera capital social						- 7.500,00 €
entrada subvención	2.900,00 €					
pago de impuestos		- 116,00 €	- 116,00 €	- 116,00 €	- 116,00 €	- 116,00 €
préstamo(entrada)	42.861,23 €					
t. interés (1-t)		- 1.892,42 €	- 1.518,51 €	- 1.121,53 €	- 700,07 €	- 252,61 €
amortizacion financiera		- 7.578,00 €	- 8.045,40 €	- 8.541,62 €	- 9.068,45 €	- 9.627,77 €
pagos o dimension financiera	53.261,23 €	- 9.886,43 €	- 9.979,90 €	- 10.079,15 €	- 10.184,51 €	- 17.796,38 €

COSTE DE CAPITAL (K)	3%
-----------------------------	-----------

Fuente: elaboración propia.

Cálculo de los cash flow-netos.

	año1	año2	año3	año4	año5
CASH-FLOW EXPLOTACIÓN	100.938,00 €	121.753,00 €	125.765,00 €	128.584,00 €	131.408,00 €
(-)impuesto	20.187,60 €	24.350,60 €	25.153,00 €	25.716,80 €	26.281,60 €
(+)ahorro imp. Amort.	879,26 €	879,26 €	879,26 €	879,26 €	879,26 €
CASH-FLOW NETO EXPLOTACIÓN	81.629,66 €	98.281,66 €	101.491,26 €	103.746,46 €	106.005,66 €

Fuente: elaboración propia.

Y por último, el valor residual, que se calcula como el total activo – pasivo no corriente.
Este valor sería de: 472008,01 euros

CARTA CON LOS MENÚS

Menú

GOURBUS, el autobús gourmet

Precio único de 32 euros que incluye: 1 menú+ 1 botellín de sidra o de champán+ tres bebidas+ turismo por Úbeda.

Menú

Menu andaluz

Entrantes
 Gazpacho (solo en primavera y verano)
 Pipirrana(solo en primavera y verano)
 Sopa de verduras (solo en otoño e invierno)

Segundo plato
 Paella
 Migas (solo en otoño e invierno)
 Andrajos (solo en otoño e invierno)

Postre
 Frutas
 Arroz con leche
 natillas

Menu paisano

Entrantes
 Ensalada de pasta
 Ensalada de verdura y hortalizas

Segundo plato
 Carne de cerdo o ternera en salsa de almendras o salsa agri dulce
 Dorada al horno acompañada de guarnición de " patatas a lo pobre"

Postre
 Tarta de queso o de chocolate
 Fruta variada
 Helado(solo en verano)

Jueves,viernes, sábados y domingos

Menu infantil

Primer plato
 Pasta
 Carne empanada de pollo o de cerdo
 Sopa de letras y croquetas

Postre
 Fruta
 Tarta
 Helado (solo durante los meses de verano)

Bebidas para acompañar la comida
 Refrescos
 Vino "La Guita"
 Cerveza "Cruzcampo" con o sin alcohol

Para después del menú
 Café o Copa

Para Finalizar la velada
 Sidra "El Gaitero"
 Champán "Brut Nature"

Menú

Menu para vegetarianos

Primer plato
 Ensalada de pasta
 Crema de verdura.

Segundo plato
 Lasaña de verdura
 Sopa de verdura acompañada de brochetas de champiñón

Postre
 En este menú ofrecemos fruta.

Menu para celíacos

Primer y segundo plato
 Salteado de judías blancas y chipirones
 Sardinas a la plancha con ensalada de tomate
 Espaguetis a la carbonara
 Ternera con guarnición de verduras.

Postres a elegir aptos para celíacos
 Sémola de arroz con leche
 Tarta de queso sin gluten
 Pudding de naranja