

300 planes de negocio

Plan de negocio
AGENCIA DE ACTIVIDADES
CULTURALES

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2007



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe una empresa dedicada a la organización, gestión y desarrollo de actividades y eventos culturales.

1.1 Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

La normativa va a depender del evento o la actividad cultural concreta que se realice. Por ejemplo, si se organiza la celebración de un catering o cena en un lugar con valor artístico, habrá que observar la reglamentación técnico-sanitaria.

En cualquier caso, la empresa debe regirse por la normativa vigente de cada actividad y garantizar la seguridad en el desarrollo del evento.

1.2 Perfil del emprendedor

Se recomienda que la persona que se embarque en este negocio sea una persona con capacidad para la organización de actos y eventos culturales, que garantice su correcta realización, además de contar con dotes comerciales y de atención al público.

El perfil se corresponde normalmente con un titulado en humanidades, y si es posible que posea algún curso de postgrado o master en gestión cultural.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 El sector

El sector cultural y, más concretamente, el de la organización de eventos y actividades relacionadas con él, es uno de los más importantes dentro del mercado del ocio y el turismo.

Nos encontramos ante uno de los sectores más fuertes en España, que se encuentra actualmente en una etapa emergente, de crecimiento.

Dentro del sector de la organización de actividades culturales nos encontramos a su vez con diversos subsectores:

- Organización de exposiciones: Pintura, escultura, fotografía...
- Organización de ciclos de café-teatro, teatros en la calle o en salas, ciclos de cine...
- Organización de todo tipo de conciertos de música, actuaciones de danza...
- Organización de charlas, congresos y conferencias de todo tipo (arte, historia...).
- Organización de visitas guiadas y excursiones culturales para empresas e instituciones.
- Etc.

Es muy importante ampliar el abanico de actividades y tratar de enfocar el negocio desde el punto de vista que proporcione ingresos durante todo el año. De todas formas, las empresas inicialmente suelen mantener una oferta muy diversificada, pero la tendencia general es hacia la especialización una vez que se ha comprobado cuáles son los servicios más demandados y de los que se saca mayor rentabilidad.

2.2 La competencia

Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

- **Agencias de organización de actividades culturales:** Otras empresas similares a la que se describe en este proyecto y en la misma zona de influencia.
- **Empresas especializadas en algunas de las actividades:** Hay empresas que sólo se dedican a organizar conciertos, empresas de catering, organizadoras de exposiciones, etc.

Es conveniente estudiar la zona en la que se decida localizar el negocio, si existe algún potencial competidor y ver si su perfil se asemeja al que se le quiere dar en este proyecto.

2.3 Clientes

Uno de los aspectos críticos de este negocio es la dificultad a la hora de la captación de clientes.

Este tipo de servicio puede ofrecerse a una multitud de clientes distintos, ahora bien, todo depende del volumen de negocio que el emprendedor desee abarcar. Este estudio se basará en el supuesto de un inicio modesto, pero consciente de las múltiples oportunidades de crecimiento existen.

Entre los clientes pueden estar:

- Grupos de amigos para celebrar un evento cultural, casinos, asociaciones culturales y de ocio, fundaciones...
- Colegios, residencias de ancianos, hospitales, etc.
- Ayuntamientos, instituciones, casas de cultura, y otros organismos públicos.
- Entidades privadas.
- Etc.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas que se han planteado para el desarrollo de este negocio son:

1. La diversificación de las actividades del negocio y diferenciación de la competencia:

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir éstos durante todo el año.

La mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

2. Establecer una clasificación de los servicios por tipos de actividad.

Para el desarrollo comercial de las actividades se realizará una clasificación indicando los diferentes segmentos en los que se pueden clasificar las ofertas de actividades y sobre los que se va a actuar.

Estas actividades requieren diferentes recursos y modos de organización: eventos para empresas, organización de conciertos y teatros, celebración de exposiciones y conferencias, etc.

3. Establecer una relación estrecha con los proveedores de servicios.

Es conveniente mantener una cartera de proveedores amplia y algunos de ellos fijos, además de mantener buena relación con ellos, porque muchos de los servicios se van a subcontratar.

4. Rodearse de profesionales.

Las diferentes personas que vayan a trabajar para la empresa deben ser profesionales del trabajo concreto que se vaya a realizar, ya que el trabajo requiere que establezcan una relación y contacto estrecho con los clientes. Por ello, es importante que tengan habilidades sociales y que sepan transmitir serenidad, seriedad y, al mismo tiempo, dinamismo.

6. Mantener una estrategia de subcontratación de servicios.

Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir.

4. PLAN COMERCIAL

4.1 Servicios y desarrollo de las actividades

Este negocio permite una adaptación muy personal según el perfil del emprendedor que vaya a llevarlo a cabo.

Entre las actividades que usualmente suelen realizar este tipo de empresas encontramos:

- Diseño teórico de proyectos y programas culturales; desarrollo de todos los aspectos logísticos, que van desde la creación del proyecto hasta la dirección del personal, infraestructuras, aspectos legales...
- Organización de ciclos de conciertos, certámenes artísticos...
- Localización de salas para exposiciones; transporte, montaje y seguro de las obras, etc.
- Realización de visitas guiadas.
- Diseño de catálogos, dossiers y carteles; también la gestión de cualquier actividad relacionada con los medios de comunicación.
- Organización de eventos como reuniones, congresos, convenciones, conferencias, ferias, almuerzos y cenas en lugares de gran valor artístico y patrimonial, etc.

Para realizar algunas de estas actividades, la empresa deberá proporcionar stands, mostradores, expositores y otros elementos de decoración, iluminación, azafatas, catering, personal de seguridad, etc. Por ello, es frecuente la subcontratación de diferentes profesionales en función de la actividad concreta.

4.2 Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente. Los precios dependen en gran medida del servicio, de los profesionales que se necesiten para el desarrollo de la actividad y los recursos necesarios para su desarrollo.

En función de las actividades que se quieran ofertar, la empresa establecerá unos precios tomando como referencia los de la competencia. Además habrá que tener en cuenta que el precio debe incluir el personal, los seguros obligatorios y todo el material necesarios para la realización de la actividad.

4.3 Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones:

- El mercado es muy sensible a las acciones publicitarias. Se debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Es recomendable dirigir una comunicación personalizada por grupos, ya que no es igual la información que se quiere transmitir a empresas privadas, que a grupos de particulares, sobre todo por las diferencias de gustos y poder adquisitivo.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet. Se recomienda crear una página Web, en la que se publiciten todas las actividades que se ofrecen, fotos de los trabajos realizados, ofertas, etc.
- La mejor forma de captación de clientes es el "boca – boca". Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Personal y tareas

Para poner en funcionamiento una agencia de organización de actividades culturales no es necesario contar con una extensa plantilla ni una gran infraestructura.

Lo más oportuno para el inicio es el contrato de personal por horas para la realización de servicios concretos. Cuando el negocio se vaya consolidando, se irá contratando personal fijo siempre que exista un volumen de trabajo que lo justifique.

Por este motivo, la plantilla inicial estará compuesta por:

- **Gerente:** Que realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Además desarrollará las actividades comerciales.
- **Administrativo/a:** Esta persona estará encargada de atender las necesidades de información (atención telefónica, recepción de correo, etc) y también desempeñará las tareas administrativas habituales (cobros, documentación, etc.). Además, ayudará al gerente en las gestiones necesarias para llevar a cabo cada proyecto. Por la naturaleza del puesto deben valorarse las habilidades sociales de la persona que lo ocupe.

Para cada trabajo concreto que se vaya a realizar, se subcontratará al personal necesario para llevarlo a cabo: azafatas, montadores, guías, personal de seguridad, etc.

HORARIOS

El trabajo que se ofrece es amenizar el tiempo de ocio de los demás, ofreciéndoles actividades culturales, en detrimento del propio. En este negocio no existen horarios, ni fines de semana ni vacaciones...

Por ello, una condición imprescindible es que a los emprendedores del negocio les guste desarrollar su trabajo y disfruten con ello.

Respecto al horario de oficina puede comprender de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00. Pero a través de los contactos por teléfono móvil se podrá atender a los clientes en horarios fuera de oficina.

5.2 Formación

La formación necesaria depende del puesto de trabajo del que se trate:

- **Gerente:**

El gerente debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales. Así mismo, sería recomendable que poseyera algún título o curso relacionado con la gestión cultural.

- **Administrativo:**

La persona encargada de las tareas administrativas deberá tener conocimientos tanto prácticos como teóricos en el desarrollo de sus actividades: atención al público, desarrollo de tareas administrativas y documentación, etc. Para ello, el perfil más adecuado sería el de una persona con la titulación de formación profesional de la rama administrativa.

- **Profesionales subcontratados:**

Es importante subcontratar a personal preparado para las diferentes tareas debido a que ellos serán los que tengan trato con el cliente y, por tanto, transmitirán la imagen de la empresa.

Se debe contratar a personal especialista en gestión cultural en diversas áreas. El personal debe contar a su vez con experiencia en este tipo de tareas y con habilidades en el trato al público.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1 Las instalaciones

1.1.1 UBICACIÓN DEL LOCAL

En este negocio es fundamental la ubicación del local. Debe situarse en lugares de gran afluencia de público, preferiblemente cerca de edificios públicos, organizaciones, edificios de oficinas, museos, teatros...

1.1.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad están formadas por una oficina de pequeñas dimensiones, en la que se atenderá a los clientes. Se recomienda un establecimiento de unos 25m² como mínimo.

1.1.3 COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo, también

supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 9.860,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2 Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad, cuidando todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes.

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mesas y sillas de oficina.
- Estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 1.740,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3 Material consumible

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora...

El coste por estos conceptos se estima en 730,00 € (IVA incluido).

6.4 Equipo informático

Es recomendable disponer de dos equipos informáticos completos con impresora, fax y conexión a Internet.

El coste de estos equipos informáticos es de unos 3.300,00 € más 528,00 € en concepto de IVA.

6.5 Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha
- Las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.204,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro, pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. Además, aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 650,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6 Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además, habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	CUANTÍA
Alquiler	377,00 €
Suministros	145,00 €
Sueldos	2.445,00 €
Seg. Social	311,85 €
Asesoría	110,20 €
Publicidad	110,20 €
Otros gastos	214,60 €
Total Pagos en un mes	3.713,85 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	11.141,55 €

6.7 Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	8.500,00 €	1.360,00 €	9.860,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	240,00 €	1.740,00 €
Consumibles	629,31 €	100,69 €	730,00 €
Equipo informático	3.300,00 €	528,00 €	3.828,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.900,00 €	304,00 €	2.204,00 €
Fianzas	650,00 €	0,00 €	650,00 €
Fondo de maniobra	11.141,55 €	0,00 €	11.141,55 €
TOTAL	27.620,86 €	2.532,69 €	30.153,55 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1 Márgenes

Hay que señalar que existe una gran variedad de tipos de empresas en función de distintas variables: tipo de clientes que atiende, tipos de actividades que se ofertan, extensión de los servicios que presta, etc. Todo ello va a influir considerablemente en los ingresos, estructura de costes y, lógicamente, en los resultados de la empresa.

Respecto a los márgenes, hay que destacar que van a depender de las distintas actividades. Al subcontratar tanto al personal como los elementos necesarios para la organización de la actividad cultural (transporte, montaje, seguridad, etc.), la mayoría de los costes que soporta la empresa serán variables en función de los eventos organizados.

Se supondrá para este proyecto un margen medio sobre las ventas del 35%, equivalente a un margen sobre las compras del 53,85%.

7.2 Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin incluir IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se componen básicamente del coste de subcontratación de servicios y personal: transporte, montaje, seguridad, azafatas y resto de personal necesario, entre otros.

Estos costes se han estimado en un 65% de los ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 25 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 325,00 € mensuales.

▪ **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo material de oficina, etc.).

Estos gastos se estiman en unos 125,00 € mensuales.

▪ **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 95,00 € mensuales.

▪ **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 95,00 € mensuales.

▪ **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a un administrativo a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 €	0,00 € (*)	1.500,00 €
Administrativo	945,00 €	311,85 € (**)	1.256,85 €
TOTAL	2.445,00 €	311,85 €	2.756,85 €

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por el trabajador en Régimen General contratado a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada será de 2.220,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 185,00 €.

- **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	8.500,00 €	10 %	850,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	20 %	300,00 €
Equipo informático	3.300,00 €	25 %	825,00 €
TOTAL ANUAL			1.975,00 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si éste fuera inferior a aquella.

Además, habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.900,00 €	33,3 %	633,33 €
TOTAL ANUAL			633,33 €

7.3 Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** Vendrán dados por los servicios prestados.
- **Gastos mensuales:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 65% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	3.900,00 €
Suministros	1.500,00 €
Sueldos	29.340,00 €
S.S. trabajador	3.742,20 €
Asesoría	1.140,00 €
Publicidad	1.140,00 €
Otro gastos	2.220,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.975,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33 €
Total gastos fijos estimados	45.590,53 €
Margen bruto medio sobre ventas	35%
Umbral de rentabilidad	130.258,67 €

Esto supondría una facturación anual de 130.258,67 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 10.854,89 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolver.

Para financiar este negocio, existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1 Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	8.500,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	1.500,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	3.300,00 €		
Consumibles	629,31 €		
Gastos de constitución	1.900,00 €		
Fianzas	650,00 €		
Tesorería (*)	11.141,55 €		
IVA soportado	2.532,69 €		
Total activo	30.153,55 €	Total pasivo	30.153,55 €

(*) Se consideran 11.141,55 € como fondo de maniobra.

9.2 Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	120.000,00	140.000,00	160.000,00
Costes variables (Ingresos x 65%)	78.000,00	91.000,00	104.000,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	42.000,00	49.000,00	56.000,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	120.000,00	140.000,00	160.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	78.000,00	91.000,00	104.000,00
MARGEN BRUTO	42.000,00	49.000,00	56.000,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Otros gastos	2.220,00	2.220,00	2.220,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	33.082,20	33.082,20	33.082,20
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.140,00	1.140,00	1.140,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.140,00	1.140,00	1.140,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	1.775,00	1.775,00	1.775,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33	633,33	633,33
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	45.590,53	45.590,53	45.590,53
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 3.590,53	3.409,47	10.409,47

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador a tiempo completo, a lo que se le suma la cuota de la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.