

300 planes de negocio

**Plan de negocio
SALA DE BINGO**

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2008



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 la creación de una sala para el desarrollo y la práctica del juego del bingo.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Conforme a lo establecido en el Estatuto de Autonomía, la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene competencia exclusiva en materia de juegos, apuestas y casinos, incluidas las modalidades por medios informáticos y telemáticos, cuando la actividad se desarrolle exclusivamente en el territorio andaluz.

La regulación del juego del bingo, así como de los establecimientos públicos en los que se practica y desarrolla, se establece en el Decreto 65/2008, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento del Juego del Bingo en Andalucía.

Este reglamento es la norma básica a tener en cuenta y en él se especifican todas las cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de gestionar un negocio de estas características:

1. Disposiciones generales.
2. Régimen jurídico de las autorizaciones.
3. Régimen de funcionamiento de las salas de bingo.
4. Régimen sancionador.

Otra normativa a tener en cuenta:

- Ley 2/1986, de 19 de abril, del Juego y Apuestas de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Ley 13/1999, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Andalucía (LEPARA).

- Decreto 78/2002 de 26 de febrero, por el que se aprueban el Nomenclátor y el Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar, de Salones Recreativos y de Juego y del Registro de Empresas de Juego de la Comunidad Autónoma de Andalucía, aprobado por el Decreto 250/2005, de 22 de noviembre, así como por las normas que lo desarrollen o modifiquen.
- Orden de la Consejería de Gobernación y Justicia de 3 de julio de 1997, por la que se regulan y establecen las características técnicas de la modalidad de bingo interconectado.
- Orden de la Consejería de Gobernación de 19 de junio de 2001, por la que se determinan los nuevos valores faciales de los cartones de bingo para el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Orden de 25 de marzo de 2002, por la que se regulan los horarios de apertura y cierre de los establecimientos públicos en la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Orden de la Consejería de Gobernación de 13 de septiembre de 2002, por la que se determinan los porcentajes de detracción aplicables a las distintas modalidades de bingo y se establecen los márgenes de extracción de bolas aplicables a las modalidades de prima de bingo y bingo interconectado.
- Orden de la Consejería de Gobernación de 21 de diciembre de 2007, por la que se determinan los porcentajes de detracción aplicables a las modalidades del Juego del Bingo.

En cualquier caso, para la apertura de la sala será necesario pedir permiso al Ayuntamiento competente, y solicitar la autorización de funcionamiento. Ésta es la autorización administrativa otorgada por la Delegación de la Consejería competente en materia de juego y apuestas en la provincia donde se ubique la sala de bingo que habilita a la empresa de juego titular de la misma para su efectiva puesta en funcionamiento de forma directa o, en su caso, a través de la contratación de una empresa de servicios.

1.2. Perfil del emprendedor

El perfil idóneo del emprendedor que ponga en marcha un negocio de estas características será el de una persona dinámica y de carácter extrovertido, que establezca una buena relación con la clientela, para lograr su fidelización; y con el personal a su cargo, para poder delegar funciones en un futuro si fuese necesario. Así mismo, deberá tener conocimientos del sector y sobre cómo gestionar una sala de bingo, dada la peculiaridad del negocio y la amplia legislación a tener en cuenta.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Gracias al Informe Anual del Juego en España, que elabora el Ministerio del Interior cada año, podemos obtener información sobre los datos más significativos del sector: juegos de suerte, envite y azar, referentes al año 2007.

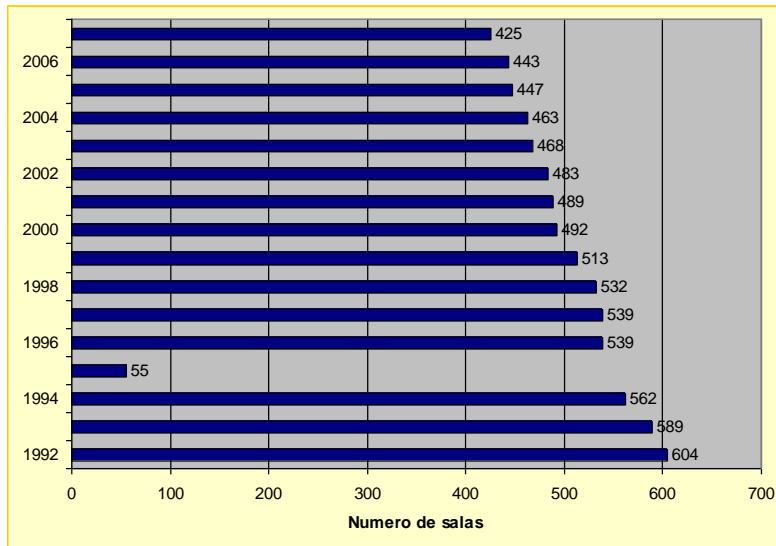
Estos juegos se presentan en tres bloques, según sea su tipo de gestión:

- Los desarrollados por empresas de índole privada en establecimientos adecuados para tal fin como son los casinos, bingos y salones de juego.
- Los de gestión estatal, dirigidos por Loterías y Apuestas del Estado (Entidad Pública Empresarial). Aquí se encuentran las Loterías, Primitivas y Quinielas.
- Los gestionados mediante autorización administrativa especial por la ONCE, en las distintas modalidades del cupón.

En este caso, vamos a centrarnos en los juegos de iniciativa privada y más concretamente en el juego del bingo. Así pues, si tomamos como punto de partida el año 1992, España contaba con 604 salas de bingo en total. A lo largo de todo este tiempo este número se ha visto reducido en casi el 30%, por lo que, para el 2007, la cifra es de 425 salas. Todo ello lo podemos ver en el gráfico número 1.

Por CC.AA, Andalucía es una de las que presenta mayor número de salas con un total de 65. Por delante estarían Madrid y la Comunidad Valenciana con 67 salas cada una. Entre las tres comunidades suman el 46,8% del total de salas. La variación del número de salas con respecto a 2006 es muy pequeña, siendo de 18 salas menos en el conjunto nacional, y de una menos para Andalucía.

Gráfico 1: Evolución del número de salas de bingo en España. 1992-2007



Fuente: Ministerio del Interior. Informe anual del juego 2007. Elaboración propia.

En cuanto a la distribución porcentual de las cantidades jugadas en 2007, los juegos privados superan el 60% del total; dentro de estos juegos, el bingo, alcanza casi el 12%.

Gráfico 2: Importe de las cantidades jugadas en 2007. Distribución porcentual por tipo de gestión.

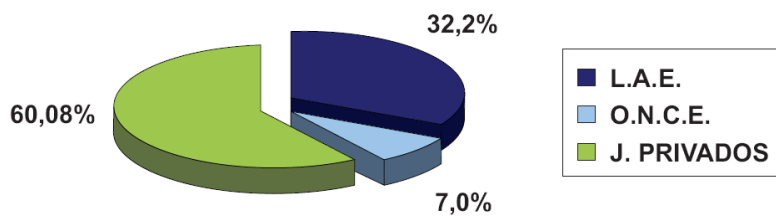
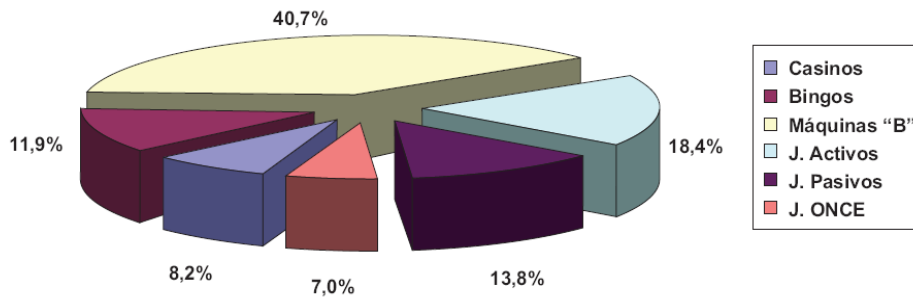


Gráfico 3: Importe de las cantidades jugadas en 2007. Distribución porcentual por juegos



Fuente: Ministerio del Interior. Informe anual del juego 2007.

La cantidad jugada a nivel nacional en juegos de gestión privada fue de 18.838,91 millones de euros. En Andalucía, esta cantidad fue de 2.719,50 millones de euros, siendo la tercera comunidad que más jugó, por detrás de Madrid y Cataluña. Para el juego del bingo la cantidad jugada en Andalucía fue de 517,43 millones de euros.

De estas cantidades jugadas, el 68,25% aproximadamente le es devuelto a los jugadores en forma de premios; el resto, es lo que se denomina "gasto efectivo o real", variable según cada modalidad de juego. Esta diferencia, es equivalente al volumen de ingresos brutos de los gestores privados, del que deberán restar los impuestos y demás gastos de explotación.

Si hablamos de las cantidades medias, en valor absoluto, que los habitantes de cada Comunidad Autónoma destinaron al juego en el año 2007, a nivel estatal, esta cantidad asciende a 685,61 € por habitante. Si tenemos en cuenta solo los juegos privados, esta cantidad se reduce a 416,79 € por habitante.

Para el caso de la comunidad andaluza, la cantidad media jugada por habitante en juegos de índole privada es de 337,41 € por persona; de los cuales, 64,20 € corresponden al juego del bingo.

2.2. La competencia

La competencia directa de un negocio de este tipo son todas las salas de bingo que estén funcionando en la zona de influencia. Aunque la mayoría de ellas funcionan de manera similar, y ofrecen el mismo tipo de juego, las diferencias con respecto a la competencia pueden establecerse a otro nivel: atención al cliente y trato del personal, discreción, existencia de parking privado, servicios de cafetería, etc.

En Andalucía, nos encontramos con 65 salas repartidas a lo largo de toda la geografía, concentrándose el mayor número de ellas en la provincia de Málaga, seguida de Sevilla y Cádiz.

Por otra parte, podría considerarse al resto de juegos privados (casinos y máquinas de azar) y juegos de gestión pública, competencia indirecta de nuestro negocio. Esto es así, puesto que ofrecen un producto sustituto al nuestro, que en este caso sería otra forma de ganar dinero y de emplear el tiempo de ocio.

2.3. Clientes

Nuestro negocio irá dirigido al público en general mayor de 18 años, que no tenga prohibida la entrada a salas de juego.

Se estima que en España más de 500.000 personas sufren serios problemas con el juego y casi 800.000 presentan algunos de los síntomas característicos de los ludópatas.

De modo propio, las personas que lo consideren oportuno, pueden apuntarse a la lista de personas con acceso prohibido a salas de juego (casinos y bingos). El trámite es gratuito, suele tardar un mes y puede solicitarse a nivel autonómico o estatal.

Es por ello que hay que tener en cuenta esta lista a la hora de permitir el acceso a nuestros clientes.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El negocio del juego está muy diversificado. Dentro de los juegos de gestión privada nos encontramos con tres grandes grupos: casinos, salas de bingo y máquinas recreativas o de azar (salones de juego).

Es por ello que tenemos tres opciones estratégicas, una por cada modalidad de juego. Si optamos por la sala de bingo o el salón de juego, en un futuro puede ampliarse la oferta ofreciendo ambas actividades en un mismo local, pero siempre dentro de la línea de los juegos de azar. El casino, al ser de mayor dimensión y envergadura, ya englobaría dichos juegos desde el primer momento por lo que la ampliación de actividades o diversificación de la oferta es casi imposible.

En la actualidad están en alza los juegos de azar a través de la red. Así es muy frecuente encontrarnos banners publicitarios de casinos, salas de juego, apuestas, bingos, etc.; todos ellos on-line. Esta forma de negocio podría convertirse en una opción estratégica en un futuro, pero supondría empezar casi desde cero ya que, aunque la naturaleza del juego es la misma, los requerimientos para desempeñar la actividad son muy distintos.

A continuación proponemos algunas medidas que pueden contribuir al éxito del negocio:

- Incluir un servicio de aparcacoches o parking privado. Esto facilita la entrada de los clientes a la sala de una manera discreta, a salvo de miradas indiscretas.
- Prestar servicios de cafetería: este servicio es ofrecido por la mayoría de las salas. Se presenta como un servicio complementario y constituye una fuente de ingresos extra.
- Algunas salas de bingo, ofrecen salas VIP para los clientes más importantes.
- Inclusión de máquinas recreativas exclusivas para bingos.

En este caso, se ha planteado una sala de tamaño mediano con la última tecnología, de ahí que la inversión inicial sea muy elevada.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La actividad principal del negocio es la del desarrollo y práctica del juego del bingo. Es fundamental crear un ambiente agradable, y hacer que los clientes se sientan lo más cómodamente posible.

Como ya comentamos, casi todas las salas de bingo, ofrecen servicios de cafetería, que sirven para amenizar el juego. En este caso, vamos a empezar poco a poco, creando lo que es la sala en sí misma. Introducir esta actividad se propone, pues, como un objetivo a corto plazo. Por ello, habrá que tenerlo en cuenta a la hora de acondicionar el local.

En sustitución de los servicios anteriores, se podrán 2 máquinas de vending: bebidas frías, café y snacks variados (patatas, chocolatinas, sándwiches, dulces, etc.). Estas máquinas las tendremos en modo renting, por lo que pagaremos al mes una cuota previamente pactada con el distribuidor.

Al comienzo de la actividad, no se dispondrá de aparcamiento privado, dada la elevada inversión que supondría, por lo que se propone como objetivo a medio-largo plazo de forma que constituya una ampliación del negocio.

4.2. Precios

En estas salas se suele establecer un precio por cartón, el cual suele estar fijado en 2 euros, siendo el acceso al recinto gratuito. Cada persona podrá comprar cada vez que se inicie el juego el número de cartones que desee. Además, los clientes podrán abstenerse de jugar en los turnos que así lo deseen, simplemente para descansar, tomar algo o ver como se desarrolla el juego.

Por otra parte, los precios de las máquinas de vending, podrán establecerse de forma libre. No obstante podemos establecer unos precios que oscilen entre uno y cuatro euros.

4.3. Comunicación

Al inicio de todo negocio lo importante es darse a conocer, atraer a los clientes al local. Para ello, deben tenerse en cuenta distintas variables:

- El local debe tener una imagen tal que el cliente se sienta atraído y pase al interior. Debe cuidarse la decoración, limpieza del establecimiento, comodidad del mobiliario, etc. consiguiendo que la imagen sea la propia de un lugar en el que el cliente busca un momento de descanso en su rutina diaria.
- Es fundamental que el personal tenga cualidades para el trato con los clientes, la atención es un aspecto muy importante en este tipo de negocio.
- Podemos realizar una fiesta de inauguración, en la que se sirva un pequeño cóctel y se repartan pequeños regalos.
- Otras técnicas muy utilizadas son el buzoneo y las campañas de publicidad. Las campañas de publicidad en medios locales se pueden hacer en prensa, radio o televisión.
- Una vez abierto el local, el "boca a boca" es sin duda la publicidad más efectiva y gratuita. Los clientes que queden satisfechos con el servicio recibido repetirán la visita al establecimiento y además lo comunicarán a sus conocidos.

Aquí es donde aparece la figura del Relaciones Públicas. Entre sus funciones estarán la fidelización de clientes, así como la captación de nuevos mediante técnicas de marketing.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Los trabajadores juegan un papel muy importante en la buena marcha del negocio. A continuación vamos a enumerar los diferentes tipos de puestos que existen en un casino y sus correspondientes funciones según el convenio marco estatal para las empresas organizadoras del juego del bingo. Todo ello con el fin de delimitar el objeto de la prestación laboral. En cuanto a la asunción de responsabilidades se atenderá a lo dispuesto en los Reglamentos Autonómicos del Juego del Bingo:

Jefe/a de Sala: Ejercerá la dirección y control general del funcionamiento de la sala, adoptando las decisiones relativas a la marcha de las distintas operaciones de acuerdo con las normas técnicas del bingo y adecuando el ritmo de aquellas en consideración a la afluencia de público, cartones vendidos y mayor o menor cuantía de los premios; cuidará del correcto funcionamiento de todos los aparatos, instalaciones y servicios; ejercerá la jerarquía sobre todo el personal al servicio de la sala; será el responsable de la correcta llevanza de la contabilidad específica del juego, así como la tenencia y custodia de la propia sala, de las autorizaciones precisas para su funcionamiento y de la documentación relativa al personal. Asimismo, el Jefe/a de Sala ostentará la representación de la Entidad titular de la autorización o, en su caso, de la Empresa de servicios que gestione el juego, tanto frente a los jugadores como ante los Agentes de la autoridad, a menos que dicha representación se halle atribuida a otra persona y ésta se encuentre presente en la sala.

Jefe/a de Mesa: Será el responsable de la comprobación de las bolas y cartones; llevará la contabilidad de los cartones vendidos para cada jugada o sorteo; efectuará la determinación de los premios de línea o bingo, comprobará los cartones premiados, informando colectivamente de todo ello a los jugadores, será responsable y custodio del libro de actas de registro y llevará el control del «stock» de cartones por partida. Contestará individualmente cuantas peticiones de información o reclamaciones formulen los jugadores y consignará todo ello, así como las incidencias que se produzcan, en el acta de cada sesión.

Cajero/a: Tendrá en su poder los cartones y los entregará ordenadamente a los Vendedores, indicará al Jefe/a de Mesa el número de cartones vendidos, así como las cantidades que correspondan a los premios de línea y bingo; recaudará el dinero obtenido en la venta de cartones, y preparará las cantidades correspondientes a cada premio para su abono.

Locutor/a-Vendedor/a: Realizará la venta directa de los cartones y la recaudación de su importe, que entregará junto con los cartones sobrantes al Cajero/a; retirará de la mesa, antes de efectuar la venta de los nuevos cartones, los utilizados por los jugadores en la jugada anterior y repasará las series dentro de su jornada laboral. En su turno de Locutor/a pondrá en funcionamiento la máquina cuando se inicie la jugada, leerá en voz alta el número de la bola según el orden de salida; apagará la máquina al finalizar el juego y abonará a los jugadores los importes de línea y bingo, contando su importe en el momento del abono. Cuando realice la labor de locución no realizará la función de venta de cartones, aunque podrá colaborar en otras funciones dentro de la sala.

Admisión y Control: Será el encargado/a de controlar la entrada de jugadores en la sala de juego, comprobando que el carnet corresponde a la persona que lo presenta, y negando la entrada a las personas que lo tuvieron prohibido, dando cuenta al Jefe/a de Sala de los incidentes. Tendrá asimismo como misión la llevanza del fichero de visitantes y su actualización.

Servicios Auxiliares: Estas categorías (Administración, Aparcacoches, Porteros/as, Vigilantes y Personal de limpieza, etc.), no están comprendidas entre las técnicas del Bingo y realizarán las funciones propias de sus especialidades, sin que les sea exigida credencial de juego o permiso gubernativo alguno.

Según se establece en el convenio colectivo, el número de trabajadores fijos contratados por tiempo indefinido para salas que tienen un aforo de 102 a 250 jugadores será de 6 trabajadores. No obstante, como la sala está abierta más de 13h, siendo éste el horario de apertura tipo, el número de trabajadores se calculará:

$$\begin{array}{l} \text{Nº trabaj. fijos} \quad [\text{Tiempo apertura sala} * \text{Trabaj. fijos establecidos en convenio}] \\ \text{para salas +13h} = \frac{\quad}{\quad} \\ \text{de apertura} \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad 13 \end{array}$$

Para nuestro negocio, pues, el número de empleados resultantes es de 10 personas más el emprendedor que se encargará de la gestión del negocio y de las tareas comerciales. El resto de la plantilla tendrá se repartirá de la siguiente forma:

- 2 Técnicos de Juego: los cuales ocuparán rotativamente los puestos de Jefe de Sala, Jefe de Mesa y Cajero.
- 7 Técnicos de Sala: estas personas ocuparán los puestos de Locutor-Vendedor, Admisión-Control.
- 1 Administrativo: Se ocupará de las tareas administrativas y de contabilidad del negocio.

No será necesario que toda la plantilla esté físicamente durante todo el día, pudiéndose establecer turnos y descansos rotativos. Todo el personal, con independencia de del tipo de jornada que efectúe, disfrutará de dos días de descanso semanal, seguidos e ininterrumpidos.

La jornada laboral anual será como máximo de 1.792 horas, con una jornada laboral semanal de 40 horas de trabajo efectivo. No obstante, dada las características de la actividad, se pacta un horario flexible, que en ningún caso podrá superar las 9h de trabajo efectivo al día o 45 horas semanales, debiéndose compensar el exceso con descanso la semana siguiente.

Según el convenio, los trabajadores no podrán realizar horas extras bajo ningún concepto; si por causas de fuerza mayor debieran hacerse, se compensarán preferiblemente con tiempo libre equivalente.

Todo el personal, tanto directivo como empleado, deberá encontrarse inscrito en la sección correspondiente del Registro de Empresas de Juego de la Comunidad Autónoma de Andalucía. La inscripción en dicho Registro tendrá la consideración de documento profesional, de conformidad con lo previsto en el artículo 22 de la Ley 2/1986, de 19 de abril.

Según el nuevo convenio, válido para 2008-2009, todos los trabajadores tendrán un ingreso mínimo de 1.000,00 € por los conceptos de salario base, quebranto de moneda, plus de prolongación de la jornada, nocturnidad y transporte.

HORARIOS

Los horarios de apertura del establecimiento pueden ser muy diversos. Si bien la mayoría de salas permanecen abiertas desde por la mañana hasta altas horas de la madrugada.

Así, podría establecerse un horario de lunes a viernes de 10:00h a 4:00h, hora del cierre; y en fines de semana, establecer la hora del cierre a las 5:00h. Dado la cantidad de horas que la sala está abierta, habrá que establecer un sistema de turnos rotativos para los empleados, lo cual permitirá establecer los descansos de los mismos y, por otra parte, la limpieza de la sala.

5.2. Formación

No existe actualmente ninguna titulación académica que capacite a una personas para algunas de las tareas descritas en el apartado anterior, excepto para el administrativo.

Lo que sí existen son cursos para la formación continua en este sector y favorecer así el reciclaje de los conocimientos de la plantilla, muy importantes ahora que se están introduciendo nuevas tecnologías en las salas de bingo.

Una formación que puede resultar útil para el buen desempeño de las tareas que cada puesto de la sala de bingo tiene asignadas es la relacionada con el sector de la hostelería y la gestión comercial (atención al cliente).

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.

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

En relación con la ubicación de este tipo de negocio, hemos de decir que no existe un tipo específico para ella. Así, nos encontramos con salas asentadas en grandes avenidas muy transitadas, otras en el centro de las ciudades, en barrios, en pueblos, dentro de hoteles y centros comerciales, etc.

A la hora de elegir la ubicación se trata pues de tener una visión global y sopesar los pros y contras de cada lugar: existencia o no de aparcamientos cercanos, tránsito de público, fácil llegada en transporte público así como en coche, negocios situados alrededor, tipo de barrio /gente, etc.

Según el Reglamento del juego del bingo, en ciudades con más de 50.000 habitantes, la distancia mínima entre la nueva sala y la ya existente será de 1.000 metros.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para este proyecto se considera adecuado un local de unos 400 m². Aunque el tamaño de la sala puede ser muy variable.

Con carácter general, las salas de bingo deberán cumplir las condiciones técnicas de seguridad, de protección contra incendios, de instalaciones eléctricas y de insonorización establecidas en la normativa técnica de aplicación en materia de establecimientos públicos, así como, con carácter particular, las condiciones establecidas por la normativa

aplicable en materia de contaminación acústica a los establecimientos dedicados a la realización de actividades recreativas.

Además de todo lo anterior, existen unas condiciones específicas a cumplir por los locales destinados a salas de bingo:

a) Estar dispuestos de forma que la extracción de bolas sea visible y su anuncio audible, simultáneamente, por todas las personas presentes en la sala.

b) Disponer de un circuito cerrado de televisión y de un sistema de megafonía que garantice la normal audición de las jugadas.

c) Disponer de servicio de control de admisión de personas para aquellas dependencias de la sala de bingo para cuyo acceso se exija identificarse ante el personal de la empresa encargado de tales funciones.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en perfectas condiciones para el desarrollo de la actividad. Habrá que considerar aspectos tales como:
 - Aseos para el personal y aseos para los clientes.
 - Instalación de potencia eléctrica.
 - Instalación eléctrica para la iluminación general.
 - Instalación de agua.
 - Instalación de aire acondicionado.
 - Insonorización en el caso de que el local se encuentre rodeado de otros edificios.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de reformas, dependiendo el coste de estas del estado inicial del local. Dicho coste será necesario afrontarlo en el inicio de la actividad, añadiéndole además los costes por licencia de obra y proyecto.

Estos costes pueden rondar los 100.000,00 € (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. Dentro de este coste están incluidos los siguientes conceptos:

- Insonorización
- Saneamientos
- Albañilería
- Fontanería
- Instalación eléctrica
- Climatización
- Falsos techos
- Pinturas
- Carpintería
- Proyecto de arquitecto

6.2. Mobiliario y decoración

El mobiliario básico estará compuesto por:

- 30 mesas de juego.
- 180 sillas para las mesas de juego.
- Elementos de decoración básicos.

El coste de estos elementos puede variar mucho en función del modelo de mesa/sillón que se elija, si se incluye la modalidad de telebingo (uno, dos o tres monitores) o no.

Según expertos del sector, la modalidad más demandada en Andalucía es la de telebingo.

Así pues, para la confección de esta partida hemos tomado como referencia modelos de gama media. El coste por estos elementos es de 64.377,68 €, IVA incluido.

6.3. Stock inicial

La primera compra de existencias según empresas especializadas en el sector, tendrá que ser como mínimo la siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
Compra de cartones	1.939,65	310,35	2.250,00
Compra de productos para máq. vending	1.000,00	160,00	1.160,00
OTROS MATERIALES (material de oficina, productos de limpieza, etc.)	1.000,00	160,00	1.160,00
TOTAL	3.939,65	630,35	4.570,00 €

Con respecto a la compra de cartones de bingo, vamos a comprar 10 paquetes, de 10 series cada uno, y 960 cartones por serie. Todo ello da un resultado de 96.000 cartones. El precio por paquete es de aproximadamente 225,00 € con IVA incluido.

El total en este concepto es de 4.570,00 €.

6.4. Equipamiento

El coste del equipamiento básico necesario para este negocio estará compuesto por todo el sistema de paneles y videomarcadores, monitores de mesas, mesa de control, sistema de extracción, software de gestión y ordenador de admisión.

De manera resumida, podemos enumerar los elementos que están incluidos en este equipamiento:

- Mesa de control
- Máquina extractora (bombo)
- Informática de control: 2 ordenadores centrales, ordenador de admisión, impresora
- Lector automático: Sistema de lector automático de bolas "barcode", juegos de bolas con código de barras especial para lector
- Telebingo: distribuidores, monitores y rollo de manguera SVGA
- Video y sonido
- Paneles informativos
- Terminales automáticos
- Complementos: cableado e iluminación
- Mano de obra e instalación

El coste de este equipamiento se ha estimado en 120.000,00 euros (IVA incluido) aunque esta cantidad puede variar en gran medida en función de las características del equipo.

Además incluimos aquí, la instalación de máquinas de juego conocidas como máquinas de video-bingo. Gracias a éstas, se incrementa notablemente la rentabilidad del negocio. Aunque llevan poco tiempo operando en el mercado ya son todo un éxito. Se encuentran reguladas por Ley, siendo 15 el número máximo de máquinas a instalar por cada sala de bingo en Andalucía.

Se trata de puestos individuales e interactivos con una amplia gama de juegos. Las principales características de estos juegos son: clara intercomunicación entre programa de juego y jugador; funcionalidad y sencillez; pantallas táctiles, multicolores, variadas, vistosas y fáciles de comprender; conexión en red para ofrecer mayor dinamismo y cuantía de premios; confortabilidad y estética del mueble.

Estas máquinas no tienen coste alguno para la sala dado que el proveedor se encarga de su instalación, mantenimiento y/o posibles cambios. La sala se encarga de los costes de luz, adecuación del lugar de instalación, etc. La recaudación de los video-bingos se la reparten, mediante porcentajes previamente establecidos, entre la empresa comercializadora de dichas máquinas y la sala de bingo.

6.5. Equipo informático

Dada la peculiaridad del negocio, toda la sala va controlada desde el ordenador de la mesa de control, al igual que el ordenador de admisión controla la entrada de personas. Así pues, la necesidad de equipos informáticos se reduce a la del emprendedor, el cuál realizará la gestión del negocio. Ambos están incluidos en el apartado de equipamiento.

Recomendamos utilizar un ordenador portátil, con conexión a Internet y Fax, impresora y escáner. El coste de un equipo completo ronda los 2.204,00 € IVA incluido.

6.6. 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

Bajo este concepto se incluyen los desembolsos necesarios 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.

Los gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.900,00 € (incluye IVA).

Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, de las tasas del Ayuntamiento, del perito que elabora el proyecto técnico, etc. Estos gastos serán mayores en el caso de que se decida constituir 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 12.000,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.7. 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	TOTAL CON IVA
Alquiler	6.960,00
Suministros	696,00
Sueldos y S.S.	15.632,00
Asesoría	174,00
Publicidad y Relaciones Públicas	400,20
Otros gastos	1.443,75
Total Pagos en un mes	25.305,95
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	75.917,85
FM 3 meses (APROX)	12.923,70 €

6.8. 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	86.206,90	13.793,10	100.000,00
Mobiliario y decoración	55.498,00	5.879,68	64.377,68
Equipamiento	103.448,28	16.551,72	120.000,00
Stock inicial	3.939,65	630,35	4.570,00
Equipo informático	1.900,00	304,00	2.204,00
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.500,00	400,00	2.900,00
Fianzas	12.000,00	0,00	12.000,00
Fondo de maniobra	75.917,85	0,00	75.917,85
TOTAL	341.410,68	40.558,85	381.969,53

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Ingresos

Hay que señalar que existe una gran variedad de formas de montar un negocio de estas características influyendo esta cuestión considerablemente en los ingresos, la estructura de costes y como consecuencia en los resultados de la empresa.

Los ingresos en un negocio de este tipo proceden de dos vías: la venta de las máquinas de vending y los ingresos por la venta de cartones (cantidades jugadas).

Hay que aclarar que de la cantidad jugada no es la que ingresa la sala puesto que de ésta hay que detraer la parte que se devuelve en premios. A este ingreso real también hay que descontarle la tasa fiscal (varía en función de la Comunidad Autónoma) y los recargos autonómicos o municipales.

Según el Informe sobre el Juego de 2007, el gasto real efectuado por los jugadores fue del 37,27% que se desglosa de la siguiente forma: el 22,94% de tasa fiscal, el 1,13% de recargos autonómicos/municipales y el restante 13,20% es el beneficio bruto que obtienen las empresas que gestionan estas salas.

Por otra parte, las máquinas de video-bingo también nos reportan una rentabilidad. En función del acuerdo al que lleguemos con la empresa comercializadora de dichas máquinas.

Si suponemos que estas nuevas máquinas funcionan de la misma forma que las del tipo "B", según el R.D. 2.110/1998 de 2 de octubre por el que se aprueba el Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar; el margen bruto de la máquina equivaldría al gasto real o efectivo de los jugadores, el cual se ha estimado en un 25% (Informe Anual del Juego en España. 2007. Ministerio del Interior). Este porcentaje se repartiría entre la empresa explotadora de la máquina de video-bingo y la sala de bingo. Si suponemos que el 60% se lo queda la sala, el margen bruto para ésta es del 15%.

Actividad	Margen Bruto	Reparto de ingresos	Margen Total
Juego bingo tradicional	13,20%	60%	7,92%
Máq. video-bingo	15,00%	40%	6%
TOTAL			13,92%

7.2. Estructura de costes

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

- **Coste variable:**

En esta partida se incluyen todos los costes necesarios para generar ingresos. Así pues, vamos a considerar a las cantidades devueltas en premios, la tasa fiscal y el recargo autonómico; como los costes variables de la actividad de la sala de bingo. Este porcentaje puede variar dado que el porcentaje por recargo autonómico puede variar entre comunidades. En este caso, tomando como referencia cantidades medias, el coste variable será del 86,08%.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 400 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 6.000,00 €.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, Internet, etc. Estos gastos se estiman en unos 600,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales, de publicidad y relaciones públicas de unos 345,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

El gasto de personal estará compuesto por:

- Gerente. Sería conveniente que el gerente fuera el propio emprendedor que además de encargarse de las tareas comerciales y atención global de negocios y clientes.
- 2 Técnicos de juego (un jefe de sala y un jefe de mesa). El salario mínimo para los trabajadores de salas de bingo según el convenio vigente para 2008/2009, será de 1.000 €. Además todos los trabajadores recibirán los pluses y complementos necesarios para que esto se cumpla. El coste bruto mensual considerado incluye prorrateadas las pagas extraordinarias en doce meses.
- 7 Técnicos de sala. Al igual que en el caso anterior, se ha fijado como salario mínimo lo legalmente establecido; según pase el tiempo, o se repartan los turnos, se incrementarán alguno de los complementos o pluses como el de nocturnidad.
- Un administrativo. Se encargará de llevar la contabilidad de la sala.

Este coste 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)	1.800,00	0,00 (*)	1.800,00
2 Técnicos de juego	2.400,00	792,00 (**)	3.192,00
7 Técnicos de sala	7.000,00	2.310,00 (**)	9.310,00
1 Administrativo	1.000,00	330,00 (**)	1.330,00
TOTAL	12.200,00	3.432,00	15.632,00

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

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores. En este caso estaríamos hablando del servicio de limpieza, las máquinas de vending y la inclusión de un seguro para la sala. La cuantía estimada mensual será de:

CONCEPTO	Importe
Servicio de limpieza	468,75
Máquinas de vending	275,86
Seguro	500,00
TOTAL MENSUAL	1.244,61

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	86.206,90	10 %	8.620,69
Mobiliario y decoración	55.498,00	20 %	11.099,60
Equipamiento	103.448,28	20 %	20.689,66
Equipo informático	1.900,00	25 %	475,00
TOTAL ANUAL			40.884,95

(*) 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 este 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	2.500,00	33,33	833,33
TOTAL ANUAL			833,33

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:** Estos ingresos vendrán dados por las ventas de copas y snacks, y los ingresos derivados de las mesas de billar.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un coste variable del 86,80% 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	72.000,00
Suministros	7.200,00
Gastos comerciales	4.140,00
Gastos servicios externos	1.800,00
Gastos personal	146.400,00
S.S. a cargo empresa	41.184,00
Otros gastos	14.935,32
Amortización	40.884,95
Amortización gastos de constitución	833,33
Total gastos fijos estimados	329.377,60
Margen bruto medio sobre ingresos	13,92%
Umbral de rentabilidad	2.366.218,39

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 2.366.218,39 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 197.184,87 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

Para financiar el negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, renting, leasing, etc. Cual 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	86.206,90	Fondos Propios	FP
Equipamiento	103.448,28	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario y decoración	55.498,00		
Equipo informático	1.900,00		
Gastos de constitución	2.500,00		
Fianzas	12.000,00		
Stock inicial	3.939,65		
Tesorería (*)	75.917,85		
IVA soportado	40.558,85		
Total activo	381.969,53	Total pasivo	381.969,53

(*) Se consideran 75.917,85 € 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	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00
Costes variables (Ingresos x 86,08%)	1.721.600,00	2.152.000,00	2.582.400,00
Margen bruto (Ingresos - Costes variables)	278.400,00	348.000,00	417.600,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00
COSTES VARIABLES	1.721.600,00	2.152.000,00	2.582.400,00
MARGEN BRUTO	278.400,00	348.000,00	417.600,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Suministros, servicios y otros gastos	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Otros gastos	14.935,32	14.935,32	14.935,32
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	187.584,00	187.584,00	187.584,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	4.140,00	4.140,00	4.140,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.800,00	1.800,00	1.800,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	40.884,95	40.884,95	40.884,95
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	833,33	833,33	833,33
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	329.377,60 €	329.377,60 €	329.377,60 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-50.997,60 €	18.622,40 €	88.222,40 €

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de 10 trabajadores a tiempo completo, a lo que se le suma 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.