

300 planes de negocio

**Plan de negocio
SALA DE CINE**

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 la creación de un local donde se proyecten películas cinematográficas. En concreto, el estudio versará sobre un cine que combine películas de estreno y comerciales con otro tipo de cine más cultural, independiente y de autor, de salas más pequeñas y apropiado para amantes del arte y cinéfilos.

Una sala de cine es un espacio acondicionado para la exhibición de películas compuesto por lo general de una pantalla de proyección y un patio de butacas

1.1 Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Algunos requisitos que, con carácter general, se exigen para la apertura de una sala de cine son:

1. Licencia municipal de funcionamiento:

Para que la concedan es necesaria una certificación de un técnico que acredite que la adaptación del local se ha realizado bajo su dirección y conforme a la normativa. Además se debe contratar un seguro que cubra los riesgos de incendio y de responsabilidad civil frente a terceros, un plan de revisiones periódicas para los equipos de protección contra incendios y un plan de emergencia. Todo ello con una ficha técnica donde se especifiquen sus características.

2. Licencia de actividades e instalaciones:

Es necesario presentar una hoja en la que se especifiquen las características de las actividades e instalaciones, una relación de los propietarios y vecinos afectados y una memoria con la descripción de la actividad, del local, de las condiciones de instalación e higiene, etc. Además deberá adjuntar los planos de situación parcelaria del local y de la distribución del mismo (indicando los accesos, escaleras, alumbrados especiales, etc.) y el presupuesto de las instalaciones y maquinaria necesaria.

Para poder poner en marcha el negocio, se deberá solicitar la Licencia de apertura a la autoridad competente, concretamente en el Área de Medio Ambiente / Servicio de Protección Ambiental, ya que se trata de un establecimiento relacionado en la Ley de Protección Ambiental de Andalucía.

3. Alguna normativa que debe observarse:

- Ordenanza Municipal de Actividades (Boletín Oficial de la Provincia).
- Ley 7/1994 de Protección Ambiental (BOJA nº 79/31-05-94).
- Decreto 326/2003, de 25 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de protección contra la contaminación acústica (BOJA nº 243/18-12-03).
- Ordenanza Municipal contra Ruidos y Vibraciones (Boletín Oficial de la Provincia).
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).

- Ley antitabaco, que comprende:
 - Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
 - Resolución de 28 de diciembre de 2005 por la que se dictan instrucciones en relación con la aplicación, en los centros de trabajo de la Administración General del Estado y de los Organismos Públicos dependientes o vinculados, de la Ley 28/2005, de 26 de diciembre
 - Real Decreto-Ley 2/2006, de 10 de febrero, por el que se modifican los tipos impositivos del Impuesto sobre las Labores del Tabaco, se establece un margen transitorio complementario para los expendedores de tabaco y timbre y se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
- Ley 15/2001, de 9 de julio, de fomento y promoción de la cinematografía y el sector audiovisual.
- Próxima aprobación de la nueva Ley del Cine.
- Real Decreto 196/2000, de 11 de febrero, por el que se modifican los Reales Decretos 81/1997, de 24 de enero, y 1039/1997, de 27 de junio, para actualizar normas relativas a la producción y difusión cinematográfica y audiovisual.

- Normas relacionadas con la propiedad industrial y la propiedad intelectual.

1.2 Perfil del emprendedor

El proyecto está especialmente indicado para personas que tengan formación o experiencia previa en el sector, y que sea un gran amante del llamado séptimo arte. Es recomendable, además, que sea una persona dinámica y con carácter extrovertido para establecer una buena relación con la clientela.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Actualmente se estima que el ocio será la primera industria del futuro. De hecho, cada día el ocio cuenta con una oferta más abundante y el cine se encuentra en un lugar preferente en este sector.

El cine es un medio de entretenimiento que, poco a poco, se ha ido convirtiendo en un espectáculo de masas ya que es capaz de congregar a varias decenas de personas para ver la proyección de una película.

La estructura que sostiene la industria del cine la componen tres elementos principalmente: la producción, la distribución y la exhibición. El tercer pilar, que es el que nos ocupa principalmente, es el último eslabón de la industria, aunque es considerado el primer mercado. Quizás, es el sector más fuerte dentro del cine, ya que es capaz de decidir qué película se estrena, así como el lugar y la fecha de la misma. La tendencia del sector ha sido, con el paso de los años, la concentración de salas, por entender que en esa concentración favorecería un control más acorde del mercado.

En referencia a este tema, en el año 2006 se ha observado un pequeño descenso del número de salas de proyección, pasando de las 4.401 de 2005, a las 4.299 del último año, a pesar de que la tendencia en los últimos años ha sido claramente al alza, doblándose el número en un período de menor a los 10 años.

Asimismo, los empresarios prefieren la multisala como forma de exhibición, por lo que sigue aumentando la apertura de las mismas, influenciada por la inversión de capital extranjero en el sector. Este fenómeno está dando lugar a la saturación de salas en determinadas zonas, aunque también es cierto que existen muchas otras donde no existe la posibilidad de que los habitantes disfruten de la proyección de una película de estreno.

Según datos del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), Andalucía es la segunda Comunidad Autónoma del Estado en cuanto a número de pantallas y cines. Según los últimos informes disponibles, Andalucía dispone de una

pantalla por cada 10.000 habitantes y un ratio de 4,6 pantallas por cine, siendo de los más altos del país.

El esfuerzo inversor de los exhibidores andaluces ha sido muy importante en los últimos años, señala la Federación de Cines de España (FECE). Entre 2000 y 2004, en Andalucía ha crecido el número de salas en 210, que se corresponde con un aumento del 40% de instalaciones, así como de 42.000 butacas. Ello ha implicado una inversión de 135 millones de euros que se ha visto recompensada con un aumento del 34% de la recaudación.

Es reseñable el hecho de que en 2005, en cuestión de recaudación y espectadores, fueron cuatro provincias andaluzas las que se situaron entre las 25 primeras en este ranking: Málaga (5ª), Sevilla (6ª), Cádiz (12ª) y Granada (21ª). Entre las provincias andaluzas, Málaga se llevó la palma en 2005 registrando más de 4,7 millones de espectadores y 23,1 millones de euros de recaudación.

Por otro lado, uno de los grandes problemas con los que se está encontrando la industria del cine en los últimos años corresponde a las grabaciones "piratas" y ventas de "top manta". Pese a las continuas denuncias de la Sociedad General de Autores y Compositores, este problema se ha incrementado de forma alarmante en los últimos años, constituyendo un auténtico escándalo público su venta diaria en las principales calles de nuestras ciudades. Para combatirlo, las autoridades están formulando continuas reformas en la legislación pues supone un grave problema para el sector.

Por último, vamos a destacar algunos datos tomados de un estudio de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC):

- Los locales de cine continúan creciendo en número de salas, aunque éstas son cada vez más pequeñas.
- 477 municipios cuentan con al menos una sala de cine.
- El 91,9% de poblaciones mayores de 50.000 habitantes tiene al menos un cine frente al 4,4% en poblaciones menores de 50.000 habitantes.

2.2. La competencia

Para el análisis de la competencia hay que tener clara la orientación de nuestro negocio en el mercado del ocio y entretenimiento, para saber quiénes serán nuestros principales competidores. Básicamente serán los siguientes:

- *Otras salas de cine:* Los principales competidores serán las grandes salas que suelen encontrarse en centros comerciales. Ello se tendrá que combatir con una oferta alternativa e innovadora.
- *Lugares alternativos de ocio:* Suponen un importante producto sustitutivo de los cines: bares de copas, karaokes, boleras, salas de billar, teatro, discotecas, etc.
- *Piratería:* Aparece como uno de los grandes problemas en la actualidad, que están suponiendo pérdidas de dinero muy importantes en la industria del cine.
- *Televisión a la carta:* Supone una modalidad televisiva de reciente implantación en España, que permite comprar películas que llevan poco tiempo en cartelera.

Para el análisis de la competencia es muy importante tener en cuenta que en este sector habitualmente los competidores pueden considerarse como aliados, pues la confluencia de varios negocios, tanto sustitutivos como complementarios, puede generar un mayor atractivo para los clientes. Por eso puede ser conveniente situarse en zonas de bares de modo que se garantice una afluencia de público a la zona donde se ubica el local.

2.3. Clientes

Los clientes de salas de cine son un público muy variado, que comprende todas las edades. Hay que tener en cuenta que los distintos géneros de filmes, desde los de animación infantil hasta los de terror, hacen que las películas levanten interés para cualquier tipo de público.

En concreto, si la intención de este proyecto es hacer una sala de cine cultural que proyecte películas de autor, en versión original, etc., la clientela vendrá representada por personas que sean verdaderos cinéfilos y amantes de este arte, y que, normalmente, tiene una visión mucho más crítica que el resto del público.

Un estudio de la agencia de publicidad Bahía Media refleja los siguientes datos sobre el espectador de cine:

- Perfil Sociodemográfico:

- Joven 68.8 % entre 14 y 34 años.
- Urbano: más del 52% vive en núcleos urbanos.
- Alto poder adquisitivo: 76% clase media/media y media/alta.
- Titulados: 30 % titulados medios o superiores.
- Trabajador: el 60% trabaja.

- Estilo de vida:

- Activo: practican deporte y actividades de ocio muy por encima del resto de la población.
- Consumistas: si se trata de vender, ellos son los que más compran e influyen en otros.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El ocio todavía ofrece oportunidades de negocio en nuestro país. Para aprovecharlas, se deben buscar las estrategias que pueden guiar al éxito.

1. **Diversificación de la oferta.** Algunas acciones que se pueden llevar a cabo son:
 - o Crear un club de cine con tertulias, foros de discusión o charlas después de la proyección de las películas.
 - o Aprovechar las ventajas de tener una pantalla grande de calidad y ofertar la emisión de eventos como partidos de fútbol, conciertos, etc.
 - o Optar por alquilar el local en determinadas circunstancias. Por ejemplo, para conferencias, graduaciones, obras de teatro, promociones, etc.
 - o Las películas elegidas deben ser variadas, de manera que se evite la monotonía y un mismo tipo de público. Entre la oferta debe incluirse todo tipo de películas, desde documentales hasta cine de autor en versión original.
 - o Organizar semanas temáticas, de manera que durante ese tiempo se ofrezcan películas de un determinado género, país o autor.
 - o Edición de publicaciones periódicas informativas y/o críticas, relacionadas con ciclos, con la programación habitual o con temas determinados.
 - o Convertirse en una guía de productos y servicios audiovisuales o eventualmente ofrecerlos.
 - o Una sala puede, si está a su alcance, contribuir hasta en la formación y funcionamiento de asociaciones de consumidores de audiovisuales.
 - o En caso de que exista la posibilidad de hacer una mayor inversión, a la sala de cine le puede acompañar una zona de cafetería o bar, que podría ser explotada antes y después de la emisión de las películas.
2. **Optar por un local en traspaso:** Los trámites y el capital serán menores ya que el coste de cambio de titularidad de la licencia es menor que adquirir una nueva. Además, el local puede estar ya acondicionado. Sin embargo hay que tener cuidado y analizar las ofertas y preguntarse por qué no ha funcionado antes.
3. **Ubicación del local:** Debe estar bien situado dentro de la ciudad, de manera que no se encuentre aislado, y sí en un lugar donde haya otras alternativas de ocio cercanas.

4. **Relaciones con los distribuidores:** Es importante que los programadores de las salas conozcan de primera mano a los distribuidores y establezcan con ellos una relación de confianza que les permita acceder a las películas en el momento más oportuno.
5. **Entidades colaboradoras:** Puede ser muy interesante buscar el apoyo de entidades de financiación, de entidades culturales, así como de organismos públicos, participando en las convocatorias de apoyo a la cultura.
6. **Buscar la fidelidad de los clientes:** Realizando promociones y ofertas. Así, se puede crear una tarjeta de socio o bono, de manera que pagando una cuota mensual el cliente tenga derecho a un número de películas determinado de antemano.

También se pueden buscar promociones como 2x1 los días intersemanales, días del espectador, así como descuentos a los estudiantes o jubilados.

Dirigirse personalmente a los espectadores y hacer introducciones informativas sobre la película, el ciclo, el director, la procedencia, el movimiento, el género o el contexto en el que fue producida, puede tener consecuencias muy positivas.

7. **Facilidades en la compra de entradas:** De manera que puedan reservarse por teléfono, o que se puedan comprar a través Internet.
8. **Condiciones de la sala:** Otro de los aspectos más valorados a la hora de ver una película es que la persona en cuestión se encuentre cómoda. Por eso, es fundamental hacer una buena elección de butacas, que deben ser cómodas, así como la disposición de las mismas en la sala. Además, las condiciones de luminosidad y sonido deben ser las mejores posibles.
9. **Venta de productos:** Como pudiera ser merchandising de las películas que se proyectan en la sala.
10. **Cine de verano:** Sería buena idea, una vez que el negocio se haya consolidado, alquilar y acondicionar un terreno para la proyección de películas al aire libre en los meses estivales.
11. **Formar parte de la FECE:** La Federación de Cines de España es la asociación representativa del sector de exhibición cinematográfica, que agrupa al 90% de las pantallas existentes en nuestro país. La FECE nació en 1977 con este fin. Puede resultarnos beneficioso ser socio de ella.

4. PLAN COMERCIAL

4.1 Servicios y desarrollo de las actividades

La actividad principal del negocio es ofrecer un servicio de proyección de películas de cine, pero ello debe hacerse de forma que el espectador se sienta a gusto en la sala y quiera repetir en el futuro.

Así, se establecerá un contacto con los distribuidores de cine para que nos sirvan las cintas que vamos a proyectar en la sala. Las negociaciones que se llevan cabo con este tipo de empresas suelen ser difíciles, ya que con éstas hay q acordar un porcentaje del dinero recaudado en la taquilla. Con ello, el medio de exhibición también es importante definirlo. Cualquier otro medio o formato de exhibición debe ser previamente autorizado por el distribuidor, pues es otra modalidad de explotación.

En cuanto a la frecuencia y el tiempo de exhibición, las condiciones igualmente pueden ser pactadas libremente entre exhibidor y distribuidor. Desde establecer un término de tiempo en el cual se pueda exhibir la película por las veces que se quiera, hasta determinar un número concreto de exhibiciones.

Al margen de esta actividad, como se ha planteado en las líneas estratégicas, se podrán llevar a cabo otras alternativas, como es el caso de la retransmisión de eventos, la organización de foros, conferencias, seminarios y talleres.

4.2 Precios

En este apartado debe comentarse que los precios de las salas de cine pueden variar hasta un 110% dependiendo del lugar donde nos encontramos. Así, un estudio de la FACUA correspondiente al año 2006, detectó que la ciudad de Barcelona era la que disponía de las entradas más caras, mientras que Úbeda, en Jaén, era la localidad que contaba con entradas más baratas. Estas diferencias tan significativas también se dan en salas de cine dentro de los mismos municipios.

Con todo ello, los precios para entrar en las salas de cine han experimentado una subida continua en los últimos años.

Para este proyecto, vamos a considerar unos precios medio-bajos. En primer lugar, debido a que en un primer momento será difícil conseguir la proyección de las películas más valoradas por los espectadores y, en segundo lugar, como manera de atraer público que devengue fidelidad en el futuro.

Por consiguiente, vamos a establecer un precio de 3,50 euros por sesión para días intersemanales. Un día de la semana, normalmente el miércoles, se establecerá el día del espectador, implantándose una rebaja en el precio (2,75 euros). El jueves, se acordará el día de la pareja, en el que pagando una entrada podrán entrar 2 personas. Los fines de semana y días festivos, ante la mayor demanda de ocio, los precios de las entradas sufrirán una ligera subida, quedándose en los 4,00 euros. Por último, en caso de sesiones de madrugada, el pase a la sala podría quedar fijado en 3,00 euros, debido a que estas sesiones suelen tener una rebaja sobre el precio habitual.

4.3 Comunicación

La apertura de la sala debería comenzar con el estreno de una película importante, o bien con un ciclo de filmes que atraiga la atención de los amantes del cine.

Teniendo en cuenta el sector poblacional tan amplio al que nos dirigimos, sería conveniente utilizar la publicidad en prensa escrita, en radios locales, prensa de difusión gratuita (gaceta universitaria), revistas especializadas, folletos y carteles, etc. La comunicación en prensa y en medios en Internet debe llevarse a cabo con el fin de tener actualizada la programación del cine en las carteleras que éstos publican.

No se debe descartar el buzoneo o mailing. Tampoco la publicidad a través de Internet, muy importante hoy día para llegar a un público habituado a su uso. Asimismo, se puede crear una agenda mensual en papel con toda la programación del cine.

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 fundamental en este tipo de negocio.

Es interesante disponer de vitrinas y carteleras, de manera que actúen como reclamo a los transeúntes que confluyan por delante de la entrada al local.

También es una buena técnica de comunicación disponer de una página Web completa e innovadora, en la que alguno de los contenidos podrían ser foros o chats, donde los aficionados puedan comentar y discutir sobre el mundo del cine.

En la sala o complejo cinematográfico es responsabilidad del dueño o empresa a su cargo que la película que se va a proyectar esté bien promocionada, con el trailer al menos un mes antes del estreno, los carteles en las carteleras de la sala de espera, exhibición de la ficha técnica y sinopsis de la película.

Por último, en este sector del ocio y entretenimiento juega un papel muy importante el "boca a boca", ya que un cliente que se vaya satisfecho volverá con sus amistades o familiares.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Personal y tareas

Este negocio, para su funcionamiento normal, necesita de un gerente que gestione el negocio y las tareas comerciales de captación de clientes y de varios empleados que se dediquen al resto de tareas.

El número de empleados necesarios va a depender mucho de las actividades que se desarrollen en el local. En cualquier caso, el personal mínimo necesario para la actividad de una sala de cine está compuesto por:

- Gerente y/o administrador del complejo cinematográfico: Debe conocer el sector, manejarse en el trato con los distribuidores, promotores, artistas, etc., y comunicar la cultura del negocio a los empleados. Su papel es fundamental ya que de su trabajo va a depender en gran medida el éxito o fracaso del negocio.
- Taquillero: Este empleado tendrá la misión de vender las entradas en la taquilla.
- Dependiente: Será la persona que se ocupará del pequeño kiosco de bebidas y snack establecido en el local.
- Auxiliar de limpieza: Será necesaria la limpieza del local cada vez que una sesión haya concluido.
- Operador o proyccionista: Empleado encargado del manejo del equipo de proyección.

Dependiendo de la actividad del negocio, habrá algunas actividades que podrán solaparse, de manera que un solo empleado lleve a cabo distintas tareas.

HORARIOS

Una sala cine debe abrir todos los días de la semana. Cuestión distinta será el número de sesiones que se vayan a proyectar. Para comenzar el proyecto, una buena opción podría ser la emisión de tres o cuatro sesiones diarias, adaptándolo a la demanda prevista.

Aunque también se pueden dar combinaciones de horarios y películas, de manera que se atraiga a un mayor público.

Las sesiones serán, en principio, de tarde-noche. En caso de que la afluencia de público empiece a ser masiva, se plantearán nuevos horarios, como la proyección de sesiones matinales los fines de semana y festivos.

5.2 Formación

En este negocio lo más importante es la experiencia previa en el sector. El emprendedor que tenga en mente montar un negocio de este tipo debe tener algo de experiencia en relaciones con distribuidores y proveedores. Además, es importante que sea un gran aficionado al cine.

Para el correcto funcionamiento de un negocio como el que se propone se requieren conocimientos de gestión del negocio:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Capacidad de gestionar equipos (seleccionar, formar, motivar) y con orientación al servicio al cliente.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión.

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

UBICACIÓN DEL LOCAL

Se debe tener en cuenta que este tipo de actividades están clasificadas y su ubicación depende de la normativa aplicable a cada zona.

Para la localización debe considerarse un punto estratégico. Se deberá realizar en zonas de mucho tránsito o de alta concentración poblacional, preferentemente cerca de otros lugares de ocio, restaurantes, discotecas, universidades, etc.

Además, debe tenerse en cuenta que un lugar adecuado debe tener facilidad de acceso y espacio suficiente para estacionamiento de vehículos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para este proyecto se considera adecuado un local de unos 350 m², la idea es que la sala tenga una capacidad para unas 130 personas. La distribución del local será la siguiente:

- Sala de proyecciones.
- Zona de entrada o hall. En este lugar estará ubicado el establecimiento donde se vendan las bebidas y golosinas.
- Zona de taquilla.
- Cabina de proyección.

- Despacho.
- Aseos.

Los locales destinados a salas de cine deben cumplir una serie de características que están establecidas en las distintas regulaciones autonómicas. Las principales acciones que se deben llevar a cabo son:

- **Insonorización:** Será necesario instalar falsos techos, paredes y suelos rellenos de materiales especiales que absorban y minimicen los ruidos, y sonómetros o limitadores del nivel de ruido. Se puede exigir la instalación de una doble puerta de entrada y ventanas con aislantes y puente térmico.
- **Medidas contra incendios:** En función de las dimensiones del local y de su aforo, puede ser necesario que disponga de una salida de emergencia. Normalmente ningún recorrido de evacuación rebasará los 25 metros. También se puede exigir que el local disponga de otras instalaciones como extintores, boca de incendio, sistema de detección y alarma, rociadores automáticos de agua, alumbrado de emergencia, etc.
- **Acceso de minusválidos:** Se cuidará que el local no presente barreras arquitectónicas que dificulten el acceso a minusválidos.
- **Espacios reservados:** Almacén, zona reservada para los empleados. Debe haber una pequeña oficina donde hacer caja y llevar la contabilidad.
- **Aseos:** Los aseos deberán ser grandes para poder atender al público que va a estar en la sala.
- **Botiquín de primeros auxilios:** Siempre que el local exceda de 100 asistentes, se dispondrá de un botiquín convenientemente dotado para prestar los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad repentina.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, vitrinas, carteleras, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local internamente para que éste se encuentre en condiciones idóneas para el desarrollo de la actividad.

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 van a variar mucho si se establece el negocio partiendo de un local en bruto o si se adquiere en traspaso un establecimiento ya acondicionado. Por ejemplo, la insonorización supone un coste elevado pero es una inversión necesaria que nos asegura nuestra supervivencia en el sector respetando la legislación.

Estos costes pueden rondar los 75.400,00 € (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 Equipamiento

El coste del equipamiento básico necesario para este negocio estará compuesto por:

- Circuito interno de seguridad para el control del local.
- Equipo de aire acondicionado y calefacción.
- Equipo de proyección: Constará de proyector, consola, rectificadores y accesorios.
- Equipo de sonido: El sonido en las películas requiere de un equipo especial para su lectura. Constará de procesadores, amplificadores, parlantes y monitores.
- Equipamiento para la conservación de las bebidas (frigorífico y/o congelador, etc.).

El coste de este equipamiento se ha estimado en 81.200,00 € (IVA incluido) aunque esta cantidad puede variar en gran medida en función de las características del equipamiento.

6.3 Mobiliario y decoración

El mobiliario básico estará compuesto por:

- Barra del kiosco y estanterías.
- Butacas de la sala.
- Pantalla.
- Mobiliario para oficina.
- Elementos de decoración.
- Mostrador para taquilla.

Respecto a la decoración, hay que señalar que en este tipo de negocios es una baza importante a tener en cuenta. Es necesario crear un cine de diseño atrevido, original, moderno y espectacular que cause un grato recuerdo en el público.

El coste por estos elementos se ha estimado en 13.920,00 € (IVA incluido) para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

6.4 Primera compra de productos

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

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
PRIMERA COMPRA DE EXISTENCIAS	1.500,00 €	240,00 € (*)	1.740,00 €
OTROS MATERIALES (Servilletas, productos de limpieza, etc.)	600,00 €	96,00 €	696,00 €
TOTAL	2.100,00 €	336,00 €	2.436,00 €

(*) Entre los artículos que se compren existirán diversas clases de IVA, desde el 4% al 16%. Para simplificar el análisis se ha tomado un tipo medio del 16%.

El surtido dependerá de la demanda de los clientes. Debe ser, por tanto, algo vivo. Para mantener un stock constante se destina en torno a un 20% de la facturación a reposiciones semanales o mensuales.

6.5 Equipo informático

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

Habrà uno para la barra del kiosco y otro para la taquilla. En la pequeña oficina se dispondrà de otro ordenador, para llevar la gesti3n de la empresa.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 4.350,00 € más 696,00 € en concepto de IVA.

6.6 Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Los gastos de constituci3n y puesta en marcha
- Las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aqu3 las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto t3cnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contrataci3n del alta de luz, agua y tel3fono; gastos notariales, de gesti3n y demàs documentaci3n necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constituci3n y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como aut3nomo, seràn de aproximadamente 4.060,00 € (incluye IVA). Esta cuant3a 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 9.100,00 € (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	CUANTÍA
Alquiler	5.278,00 €
Suministros	348,00 €
Sueldos	4.770,00 €
S.S. a cargo de la empresa	1.079,10 €
Asesoría	174,00 €
Publicidad	232,00 €
Otros gastos	348,00 €
Total Pagos en un mes	12.229,10 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	36.687,30 €

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	65.000,00 €	10.400,00 €	75.400,00 €
Equipamiento	70.000,00 €	11.200,00 €	81.200,00 €
Mobiliario	12.000,00 €	1.920,00 €	13.920,00 €
Equipo informático	4.350,00 €	696,00 €	5.046,00 €
Material de consumo	2.100,00 €	336,00 €	2.436,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	3.500,00 €	480,00 €	3.480,00 €
Fianzas	9.100,00 €	0,00 €	9.100,00 €
Fondo de maniobra	36.687,30 €	0,00 €	36.687,30 €
TOTAL	202.737,30€	25.112,00 €	227.849,30€

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1 Márgenes

Para este negocio, se ha planteado una serie de servicios alternativos, al margen de la exhibición de películas. Ello va a influir en los márgenes medios de la empresa.

Para realizar este estudio hemos considerado que los ingresos estarán formados en un 15% por la venta de bebidas y comestibles en el kiosco y los productos de la máquina expendedora, un 20% por la publicidad, otro 20% por el alquiler para distintos eventos, y, por último, un 45% por la proyección de filmes.

- Ingresos por exhibición: Actualmente existe bastante polémica en referencia a este tema. Hay una discusión continua entre los exhibidores y los distribuidores sobre el porcentaje de la taquilla que deben repartirse. Para este proyecto, vamos a estimar un margen del 60%, aunque esa cifra varía en función de la distribuidora.
- Venta de productos: Según estimaciones del sector, para los productos que se venden en un establecimiento de este tipo, el margen medio suele ser del 65% sobre las ventas.
- Ingresos por publicidad: Estas ganancias van íntegras a la empresa. Estimaremos un margen del 98%. (gastos de limpieza posterior).
- Alquiler de la sala: El precio de alquiler es ganancia total para la empresa. Estimamos otro 98% de margen sobre ventas.

El margen medio global será del modo siguiente:

DETERMINACIÓN DEL MARGEN MEDIO	REPARTO INGRESOS	MARGEN MEDIO	MARGEN TOTAL
Exhibición	50%	60%	30,00%
Venta de productos	15%	65%	9,75%
Publicidad	20%	98%	19,60%
Alquiler de la sala	15%	98%	14,70%
MARGEN MEDIO SOBRE INGRESOS	100%		74,05%

7.2 Estructura de costes

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

- **Costes variables:**

Los costes variables se estiman en un 25,95% del volumen de los ingresos del mes. Este coste es equivalente al margen del 74,05% sobre los ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 350 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 4.550,00 € 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 de bolsas, material de oficina, etc.).

Estos gastos se estiman en unos 300,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 200,00 € 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:

- Un sueldo para el gerente. Sería conveniente que el gerente fuera el propio emprendedor dado de alta en el régimen de autónomo, encargándose de las tareas administrativas y comerciales.
- Sueldo de un taquillero.
- Sueldo de un dependiente para el kiosco.
- Sueldo para el auxiliar de limpieza.
- Sueldo del operador o proyccionista.

Este coste de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias en doce meses):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 €	0,00 € (*)	1.500,00 €
Taquillero	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
Dependiente	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
Auxiliar de limpieza	750,00 €	247,50 € (**)	997,50 €
Operador de cabina / Proyccionista	920,00 €	303,60 € (**)	1.223,60 €
TOTAL	4.770,00 €	1.079,10 €	5.849,10 €

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

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

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores como mantenimiento y reparaciones de los equipos, seguros, tributos, etc. La cuantía estimada anual será de 3.600,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 300,00 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	65.000,00 €	10 %	6.500,00 €
Equipamiento	70.000,00 €	20 %	14.000,00 €
Mobiliario	12.000,00 €	20 %	2.400,00 €
Equipo informático	4.350,00 €	25 %	1.087,50 €
TOTAL ANUAL			23.987,50 €

(*) 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	3.500,00 €	33,3 %	1.166,66 €
TOTAL ANUAL			1.166,66 €

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 comestibles y bebidas, la venta de entradas, el alquiler de la sala y por la publicidad.
- **Gastos:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 25,95% 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	54.600,00 €
Suministros	3.600,00 €
Sueldos	57.240,00 €
Seguridad Social	12.949,20 €
Asesoría	1.800,00 €
Publicidad	2.400,00 €
Otros gastos	3.600,00 €
Amortización del inmovilizado material	23.987,50 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.166,66 €
Total gastos fijos estimados	161.343,36 €
Margen bruto medio sobre ventas	74,05%
Umbral de rentabilidad	217.884,35 €

Esto supondría una facturación anual de 217.884,35 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 18.157,03 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.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	65.000,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	70.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	12.000,00 €		
Equipo informático	4.350,00 €		
Gastos de constitución	3.500,00 €		
Fianzas	9.100,00 €		
Stock inicial	2.100,00 €		
Tesorería (*)	36.687,30 €		
IVA soportado	25.112,00 €		
Total activo	227.849,30 €	Total pasivo	227.849,30 €

(*) Se consideran 36.687,30 € 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	200.000,00 €	230.000,00 €	260.000,00 €
Costes variables (Ingresos x 25,95%)	51.900,00 €	59.685,00 €	67.470,00 €
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	148.100,00 €	170.315,00 €	192.530,00 €

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	200.000,00	230.000,00	260.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	51.900,00	59.685,00	67.470,00
MARGEN BRUTO	148.100,00	170.315,00	192.530,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	54.600,00	54.600,00	54.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	70.189,20	70.189,20	70.189,20
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	2.400,00	2.400,00	2.400,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.800,00	1.800,00	1.800,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	23.987,50	23.987,50	23.987,50
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.166,66	1.166,66	1.166,66
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	161.343,36	161.343,36	161.343,36
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 13.243,36	8971,64	31.186,64

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