

300 planes de negocio

**Plan de negocio
SALA DE CONCIERTOS**

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2006



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 estudia la creación de una sala de conciertos donde se realizan actuaciones musicales.

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 conciertos son:

1. Licencia municipal de funcionamiento:

Para la concesión de la licencia municipal de sala de espectáculos públicos y actividades recreativas es necesario presentar un proyecto técnico que cuente con la certificación de un técnico que acredite que la adaptación del local se ha realizado bajo su dirección y conforme a la normativa. Además, si el local está ubicado cerca de viviendas, deberá obtener previamente un acta de consentimiento del vecindario.

También 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, alumbrados especiales, salidas previstas para la evacuación de humos, etc.) y el presupuesto de las instalaciones y equipamiento necesario.

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:

- Ley 7/1994, de 18 de mayo, de Protección Ambiental (BOJA nº 79/31-05-94).
- Ley 13/1999, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Andalucía.
- Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.
- Ordenanza Municipal de Actividades (Boletín Oficial de la Provincia).
- Ordenanza Municipal de Distancias Mínimas (Boletín Oficial de la Provincia).
- Ordenanza Municipal contra Ruidos y Vibraciones (Boletín Oficial de la Provincia).
- Ordenanza Municipal de Protección contra Incendios (Boletín Oficial de la Provincia).
- 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).
- Reglamentación técnico-sanitaria, por la seguridad e higiene en la manipulación de alimentos (Ley General de la Salud, Reglamento sobre vigilancia y control de alimentos y bebidas, Tít. VI, Cap. II).
- Normativa sobre envases y residuos generados (Ley 11/97 del 24 de abril, según Directiva 94/62/CE).
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).
- 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 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.

1.2. Perfil del emprendedor

El perfil idóneo para la persona que gestione una sala de conciertos, es una persona que conozca el sector y sepa desenvolverse en él. Es recomendable que sea una persona dinámica, con carácter extrovertido para establecer una buena relación con la clientela y los artistas, y que sepa disfrutar de la música y de su entorno.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El negocio que se describe en este proyecto hace referencia a una sala de conciertos donde también se realiza la actividad de bar de copas, por lo cual, se encuadra dentro del Sector de la Hostelería.

El Sector de la Hostelería y Restauración en España que está formado por alrededor de 66.000 restaurantes, 14.000 cafeterías y 240.000 bares, según datos de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) correspondientes a 2004.

Según datos extraídos del Instituto de Estadística de Andalucía (IEA), el sector de los establecimientos de bebidas es el que presenta un mayor porcentaje de ventas netas (un 99,25% frente a un 98,83% de los restaurantes y un 98,18% de los comedores).

Además, este subsector formado por establecimientos de bebidas es el que emplea, dentro del sector de la hostelería y la restauración, a un mayor número de personas en Andalucía, según datos del IEA.

En cuanto a celebración de conciertos, por lo que respecta a España, debemos destacar que en el año 2005 se celebraron 126.778 conciertos, un 10,5% más que el año anterior, lo que supuso una recaudación de 144,20 millones de euros. El crecimiento se produce sobre todo en los conciertos con menos de 2.500 asistentes, lo que augura un prospero futuro a establecimientos como el descrito en este proyecto.

Respecto al sector de los locales de ocio nocturno, como son las salas de actuaciones y espectáculos, hay que señalar que se encuentran en un momento difícil debido al aumento de las restricciones legales y horarias que rodean a este tipo de establecimientos. Pero, a pesar de todas estas dificultades, los andaluces siguen saliendo por la noche a reunirse con los amigos, a tomar copas, a disfrutar con un buen concierto, etc., lo importante es saber aplicar las fórmulas necesarias para abrirse un hueco en el mercado.

2.2. La competencia

En el análisis de la competencia de una sala de conciertos encontramos:

- **Otras salas de conciertos:** similares a la que se describe en este plan y que estén situadas en la zona de influencia del local.
- **Conciertos al aire libre:** festivales públicos, organizados por el Ayuntamiento de la localidad.
- **Otras alternativas de ocio nocturno:** como salas de baile, teatros, cines, bares de copas con un ambiente tranquilo, cafeterías que ofrecen pequeños conciertos, etc.

En el análisis de la competencia, hay que considerar que en este último caso hay veces que esta competencia puede considerarse como una aliada, pues la confluencia de varios negocios de este tipo genera 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 las salas de conciertos varían mucho dependiendo del tipo de concierto o actuación que se ofrezca, y dependiendo de la variedad de campos musicales.

Normalmente acuden a estos locales personas jóvenes comprendidas en un tramo de edad entre 20 y 40 años, con un nivel económico medio, que buscan un ambiente agradable, donde disfrutar de una buena actuación musical en directo y la posibilidad de tomar una copa, charlar con los amigos, etc.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

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

1. **Ampliar la oferta:** que no sólo se ofrezcan conciertos de música, sino también actuaciones por ejemplo de humor o de magia.
2. **Docencia:** Ofrecer un servicio de academia de música moderna en horario diurno, en la que se enseñe a tocar instrumentos, a utilizar técnicas de sonido, etc.
3. **Lugar de ensayos:** Ofrecer la posibilidad de habilitar parte del local como lugar de ensayo donde ejercitar los conocimientos adquiridos en las clases o grupos ya formados.
4. **Estudio de grabación:** como opción de futuro se podría dar la posibilidad de grabar los trabajos de grupos o solistas dentro del establecimiento.
5. **Oficina de contratación:** contar con una oficina de contratación de artistas y grupos, donde se informe de las tarifas y de las fechas disponibles para conciertos en la sala.
6. **Venta de productos de Merchandising:** Se pueden fabricar productos de merchandising (camisetas, mecheros, pegatinas, etc.) con el logotipo de la sala, estos se pueden vender ampliando las fuentes de ingresos o bien se pueden regalar a los clientes más fieles. También productos de merchandising del mundo de la música (camisetas de grupos, póster de cantantes, etc.).
7. **Exposiciones:** acoger exposiciones interesantes de pintura, fotografía, de artistas noveles que se quieran dar a conocer, etc.
8. **Presentaciones:** de libros, poesía, actos culturales, pases de modelos, etc.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La actividad principal del negocio es la celebración de conciertos, a la vez que se sirven bebidas en el bar.

Para la actividad principal, se pueden organizar conciertos a través de promotores externos a los que se les cobra un alquiler por el uso del local, o programar conciertos nosotros mismos. Lo normal es que al principio se haga de la primera forma hasta que el negocio ya esté en marcha.

La contratación de los artistas se puede buscar directamente en sus locales de ensayo, o al concluir alguna actuación suya. A medio o largo plazo se puede optar, como hemos planteado en las líneas estratégicas, por contar con una oficina de contratación.

En los inicios vamos a basarnos sólo en estas actividades (conciertos y bar) pero en un futuro se pueden ir llevando a cabo algunas de las diferentes opciones que se han planteado en las líneas estratégicas.

4.2. Precios

Los precios son libres, pero estarán influenciados por la competencia. Por regla general, no se suele crear una competencia en precios, estableciéndose una equidad en todas las salas de una determinada zona. Sólo se trata de establecer unos precios atendiendo a la lógica.

En cuanto a los precios de las copas en el bar, actualmente en el sector rondan los 5-6 euros. Normalmente, en la entrada a un concierto se establece un precio de entrada con una consumición gratuita.

4.3. Comunicación

La apertura del local comenzará con una fiesta de inauguración, en la que habrá varias actuaciones en directo, con regalos, ofertas en copas, etc. Para dar a conocer este evento se establecerá una campaña de publicidad. La información puede transmitirse mediante anuncios en periódicos locales, emisoras de radio, mediante el reparto de octavillas, etc.

Una vez abierto el local la figura del Relaciones Públicas es importante a la hora de la comunicación, tanto en la búsqueda de clientes, como de proveedores, grupos, etc. Éste se encargará de organizar la publicidad de los eventos, actuaciones y fiestas.

Además, éste es un sector donde el boca a boca es de una especial relevancia. Un cliente satisfecho volverá con sus amistades.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Los trabajadores juegan un papel muy importante en la buena marcha del negocio.

Los distintos tipos de trabajadores que se suelen encontrar en una sala de conciertos así como sus perfiles son los siguientes:

- **Camarero:** debe tener conocimientos en la composición de los combinados, para lo cual es necesario que posea experiencia en el sector. Además, es recomendable que sea una persona con carácter extrovertido, capaz de conectar con los clientes. No es un factor discriminante, pero sí recomendable, que el camarero/a tenga un físico atractivo.
- **Encargado/a o gerente:** debe conocer el sector, manejarse en el trato con los proveedores, promotores, artistas, etc., y comunicar la cultura del negocio a los empleados.
- **Disc-Jockey:** con experiencia en el manejo de elementos musicales, para pinchar música cuando no haya actuaciones en directo.
- **Persona encargada de las taquillas,** que a su vez se ocupará del guardarropa.
- **Un/a técnico** responsable de la sala que se encargará de cualquier modificación, ampliación y/o manipulación del equipo cuando los artistas lo soliciten.
- **Personal de puerta:** es recomendable que sea profesional, esto evitará conflictos con los clientes.

Para empezar, bastará con un par de camareros, uno a tiempo completo y otro parcial, para la barra de la sala (si se instalan más, se contratará a un camarero más por barra), el encargado que puede ser el propio emprendedor, que hará también las funciones de Relaciones Públicas en los primeros años de vida del negocio, y un disc-jockey.

Por otro lado, habrá un portero y una persona encargada de las taquillas y el guardarropa.

HORARIOS

Los horarios se establecerán en función de la época del año y de la oferta de conciertos que haya. En invierno los usuarios suelen salir más temprano, por el contrario, en verano los usuarios están acostumbrados a salir cada vez más tarde, aunque también la demanda es menor ya que buscan espacios al aire libre.

El horario de cierre es uno de los factores de la legislación que más se incumple, pero evidentemente deben respetarse para evitar problemas. Por tanto, los horarios deben adaptarse a la clientela pero ajustándose a las restricciones legales.

Otra cuestión a tener en cuenta es la necesidad de establecer turnos que permitan al personal pertinente la recepción de los proveedores y la reposición de la mercancía ya que el reparto no suele, ni debe, coincidir con el horario de apertura al público.

5.2. Formación y perfil de los trabajadores

En este negocio lo más importante es la experiencia previa en el sector.

Para el correcto funcionamiento de un negocio como el que se propone se requieren conocimientos de dos tipos:

- **Gestión del negocio:**
 - Organización y gestión del establecimiento.
 - Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones,...
 - Informática de gestión.
- **Formación teórica y práctica relativa a tareas productivas:**
 - Preparación de las copas.
 - Funcionamiento y mantenimiento del equipamiento (equipo de sonido, de luces, etc.).
 - 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 este sector hay dos formas de actuar ante la competencia: una de ellas es considerarla como una aliada, situándose en zonas de marcha donde haya discotecas, bares de copas, en calles céntricas, que garantice una gran afluencia de público, y la otra es elegir para situarse una zona más alejada, sin viviendas próximas evitando problemas con los vecinos, los empresarios colindantes, etc.

Aquí se propondrá la elección de una zona de marcha en la que haya otros bares y salas de fiestas que ayuden a la clientela a asentar su preferencia por la zona en la que se encuentra ubicada la sala.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El tamaño del local es variable, oscilando entre los 200m² y 600m².

Para este proyecto se considera adecuado un local de unos 300m². La distribución del local será la siguiente:

- Superficie para el público en la sala: 150m².
- Escenario: 35m².
- Barra de bar: 15m².
- Aseos de caballeros y de señoras: 20m².
- Guardarropa: 5m².
- Oficina: 15m².

- 2 Camerinos de 15m² cada uno.
- Zona de Entrada con taquillas: 10m².
- Almacén: 20m².

Un aspecto fundamental que no se puede olvidar es atender a lo que se dice en la Ley antitabaco. En base a esta ley, en los locales de más de 100 m² estará prohibido fumar, excepto en los espacios que se habiliten para los fumadores. Además, debe tener todos los sistemas de ventilación y demás mencionados en la Ley.

Los locales destinados a este tipo de actividad deben cumplir una serie de condiciones o requisitos que están establecidas en las distintas regulaciones autonómicas. Las principales acciones que se deben llevar a cabo son:

- **Altura mínima del local:** La altura mínima libre que han de tener estos locales no será inferior a 3,20 metros, medidos desde el suelo de la sala al techo. Si existieran elementos escalonados o decorativos en algún punto de la sala, su altura libre no será en ningún caso inferior a 2,80 metros.
- **Insonorización:** Será necesario acondicionar acústicamente techos, paredes y suelos, rellenándolos 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.
- **Camerino con acceso directo desde la calle:** Los dos camerinos que mencionábamos antes deben tener acceso directo desde la calle, comunicación directa con el escenario y baño completo.
- **Medidas contra incendios:** Al ser un recinto con un gran movimiento de gente, puede ser necesario que disponga de una salida de emergencia distinta de la entrada general, que dé a una calle distinta que no sea la principal, y cuya puerta se abra hacia fuera. Normalmente ningún recorrido de evacuación rebasará los 25 metros. Además hay que disponer de extintores debidamente revisados, derivaciones a tierra de la instalación eléctrica, 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.

También habrá que colocar en el interior del establecimiento y en un lugar bien visible para el público el aforo máximo autorizado. Así como se tendrá a la vista del público la licencia de apertura sellada, la lista de precios, y las hojas de reclamación.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Éstos van a variar mucho si se establece el negocio partiendo de un local en bruto o si adquieres 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 64.260,00 € (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 mobiliario básico estará compuesto por:

- Equipamiento de barras y frente mostrador.
- Mesas y sillas altas de mostrador; mesa y sillas de oficina.
- Mobiliario para camerinos.
- Elementos de decoración.
- Mostrador para taquilla y guardarropas.

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

El coste por estos elementos se ha estimado en 12.760,00 € (IVA incluido) para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

6.3. Primera compra de productos

La primera compra de existencias para el bar 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	6.000,00 €	960,00 € (*)	6.960,00 €
OTROS MATERIALES (Servilletas, posavasos, productos de limpieza, etc.)	600,00 €	96,00 €	696,00 €
TOTAL	6.600,00 €	1.056,00 €	7.656,00 €

(*) 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%.

Conviene tener en cuenta que el alcohol no es perecedero por lo que se puede acumular sin problemas un elevado stock. 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.

6.4. Equipamiento

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

- Circuito interno de seguridad para el control del local.
- Equipos de aire acondicionado y calefacción.
- Equipo de sonido: Monitores, micrófonos, cables y pies, mesa mezcladora, altavoces, ecualizador, etc.
- Equipo de luces: focos, proyectores, cableado general, sistema de corriente, etc.
- Equipamiento para la conservación de las bebidas (frigorífico y/o congelador, etc.).

El coste de este equipamiento se ha estimado en 69.600,00 € (IVA incluido) aunque esta cantidad puede variar en gran medida en función de las características del equipamiento.

6.5. Utensilios

Incluye la compra de utensilios como: cristalería (vasos y copas para servir las bebidas), ceniceros, servilleteros, etc.

El coste estimado de estos elementos es de 3.600,00 € (IVA incluido). Aquí hay que tener en consideración que parte de estos elementos puede ser cedida por los proveedores con la compra de artículos (botelleros, servilleteros, ceniceros, relojes, vasos, etc.).

6.6. 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 de bar y otro para la taquilla. En la pequeña oficina se dispondrà de otro ordenador, para llevar la gestión de la empresa.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 4.950,00€ más 792,00 € en concepto de IVA.

6.7. 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 2.320,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. 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 6.600,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.8. 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	3.828,00 €
Suministros	348,00 €
Sueldos	5.450,00 €
Seguridad Social	1.303,50 €
Asesoría	174,00 €
Publicidad	290,00 €
Otros gastos	348,00 €
Total Pagos en un mes	11.741,50 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	35.224,50 €

6.9. 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	55.396,55 €	8.863,45 €	64.260,00 €
Mobiliario y decoración	11.000,00 €	1.760,00 €	12.760,00 €
Equipo informático	4.950,00 €	792,00 €	5.742,00 €
Equipamiento	60.000,00 €	9.600,00 €	69.600,00 €
Stock inicial	6.600,00 €	1.056,00 €	7.656,00 €
Utensilios	3.103,45 €	496,55 €	3.600,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	6.600,00 €	0,00 €	6.600,00 €
Fondo de maniobra	35.224,50 €	0,00 €	33.229,50 €
TOTAL	184.874,50 €	22.888,00 €	207.762,50 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

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

7.1. Ingresos

El margen bruto medio oscila entre el 60% y 65% de los ingresos, en función del precio de venta de las copas y las entradas, del coste de las materias primas empleadas en el bar y de la gestión realizada. Además hay que considerar la rebaja del margen ocasionado por posibles mermas en las existencias.

Para realizar este estudio se ha considerado un margen medio del 58,5% sobre los ingresos.

7.2. Estructura de costes

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

- **Costes variables:**

En esta partida se incluye la compra de las materias primas necesarias para el negocio. También incluye el coste variable que representa el dinero cobrado por los artistas que actúan en la sala, así como el porcentaje cobrado por el gerente en sus funciones de relaciones públicas. El consumo mensual de materia prima se estima en un 20% del volumen de los ingresos del mes, el coste variable de la contratación de artistas será de un 20%, y el porcentaje del gerente de 1,5%. Por lo tanto, los costes variables se estiman en un 41,5% sobre los ingresos, lo que equivale al margen del 58,5% sobre los ingresos.

▪ **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 300m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y de las condiciones del local; para el estudio se ha estimado un precio de 3.300,00 €.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de 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, de publicidad y relaciones públicas de unos 250,00 € 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. En un primer momento, las funciones de relaciones públicas las hará él mismo, pudiéndose delegar en un futuro en otra persona que se contrate.
- Sueldo de dos camareros, uno a tiempo completo y otro a tiempo parcial.
- Sueldo de un disc-jockey.
- Otro sueldo para el portero.
- Para la persona encargada de las taquillas y el guardarropa.

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 €
Dos camareros	1.400,00 €	462,00 € (**)	1.862,00 €
Disc-jockey	900,00 €	297,00 € (**)	1.197,00 €
Portero	900,00 €	297,00 € (**)	1.197,00 €
Encargado taquillas/guardarropas	750,00 €	247,50 € (**)	997,50 €
TOTAL	5.450,00 €	1.303,50 €	6.753,50 €

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

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por el camarero, el disc-jockey, el portero y el encargado de las taquillas/guardarropa, en Régimen General contratados a tiempo completo.

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (posibles reparaciones, seguros, 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 (*)	55.396,55 €	10 %	5.539,65 €
Mobiliario y decoración	11.000,00 €	20 %	2.200,00 €
Equipo informático	4.950,00 €	25 %	1.237,50 €
Equipamiento	60.000,00 €	20 %	1.200,00 €
Utensilios	3.103,45 €	20 %	620,69 €
TOTAL ANUAL			21.597,85 €

(*) 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	2.000,00 €	33,3 %	666,67 €
TOTAL ANUAL			666,67 €

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 bebidas y la venta de entradas.
- **Gastos:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 41,5% 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	39.600,00 €
Suministros	3.600,00 €
Sueldos	65.40000 €
S.S. (trabajadores)	15.642,00 €
Asesoría	1.800,00 €
Publicidad y Relaciones Públicas	3.000,00 €
Otro gastos	3.600,00 €
Amortización del inmovilizado material	21.597,85 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	154.906,51 €
Margen bruto medio sobre ingresos	58,5%
Umbral de rentabilidad	264.797,46 €

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

Esto supondría una facturación anual de 264.797,46 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 22.066,45 euros.

8. FINANCIACIÓN

Existen distintas opciones para financiar el presente proyecto, aunque se deberá buscar la mejor de ellas según las condiciones propias del emprendedor/a.

Es práctica habitual en este sector que la maquinaria industrial necesaria, una de las partidas más importantes de la inversión (el equipamiento), se financie a través de la fórmula de arrendamiento financiero (leasing) o, incluso comentan algunos proveedores del sector, por renting.

Para financiar el negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final 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	55.396,55 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	60.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Utensilios	3.103,45 €		
Mobiliario y decoración	11.000,00 €		
Equipo informático	4.950,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	6.600,00 €		
Existencias y materiales	6.600,00 €		
Tesorería (*)	35.224,50 €		
IVA soportado	22.888,00 €		
Total activo	207.762,50 €	Total pasivo	207.762,50 €

(*) Se consideran 35.224,50 € 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	240.000,00	270.000,00	290.000,00
Costes variables (Ingresos x 41,50%)	99.600,00	112.050,00	120.350,00
Margen bruto (Ingresos - Costes variables)	140.400,00	157.950,00	169.650,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	240.000,00	270.000,00	290.000,00
COSTES VARIABLES	99.600,00	112.050,00	120.350,00
MARGEN BRUTO	140.400,00	157.950,00	169.650,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	39.600,00	39.600,00	39.600,00
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)			
Sueldos + S.S.	81.042,00	81.042,00	81.042,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.800,00	1.800,00	1.800,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	21.597,85	21.597,85	21.597,85
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	154.906,51	154.906,51	154.906,51
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-14.506,51	3.043,49	14.743,49

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de cinco trabajadores, cuatro a tiempo completo y uno a tiempo parcial, 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.