

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
SALA DE ESPECTÁCULOS**

**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 estudia la creación de una sala de espectáculos donde se ofrecerán distintos tipos de actuaciones: baile, música en directo, magos, malabaristas, humor, teatro, etc. Como complemento de esta actividad se servirán bebidas con y sin alcohol.

### 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 espectáculos 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:**

- Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.
- Decreto 50/85, de 5 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las competencias transferidas a la Junta de Andalucía en materia de espectáculos públicos. (BOJA nº 32, de 09/04/85).
- Orden de 19 de octubre de 1987, por la que se regula el documento que han de exhibir los establecimientos públicos, previsto en el artículo nueve de la Orden de 14 de mayo de 1987. (BOJA nº 91, de 03/11/87).
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).
- Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre Protección de la Seguridad Ciudadana (BOE nº 46, de 22/02/92).
- Orden de 20 de junio de 1992, por la que se regulan los requisitos de las autorizaciones para celebraciones de espectáculos públicos y actividades recreativas en la Comunidad autónoma de Andalucía. (BOJA nº 63, de 07/07/92).
- Ley 7/1994, de 18 de mayo, de Protección Ambiental (BOJA nº 79/31-05-94).
- Normativa sobre envases y residuos generados (Ley 11/97 del 24 de abril, según Directiva 94/62/CE).
- Ley 13/1999, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Andalucía.
- 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.

- 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.
- Decreto 10/2003, de 28 de enero, por el que se aprueba el reglamento general de la admisión de las personas en los establecimientos de espectáculos públicos y actividades recreativas.
- 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 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).
- 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).
- 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.

- o 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 espectáculos, es el de 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. Es fundamental que tenga habilidad para hacer contactos, dado que es algo muy frecuente en el sector.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1. El sector

En el sector de la hostelería se integra un conjunto de actividades de naturaleza muy distinta, con diferencias en los bienes y servicios que se producen y se distribuyen. Dentro de ellas se pueden encuadrar las salas de espectáculos y fiestas.

El turismo en España supone la primera fuente de actividad y ocupación, y uno de los motores de la economía española. Según datos del INE de 2007, la hostelería emplea en nuestro país al 20% de las personas dedicadas al sector servicios. En este sentido, la Federación Española de Hostelería prevé, además, que la evolución de puestos de trabajo en el sector sea de 45.000 nuevos empleos cada año.

Dentro de este sector, si dejamos a un lado el peso de la hotelería y de las colectividades, nos encontramos con que el Sector de la Hostelería y Restauración en España que está formado por alrededor de 69.298 restaurantes, 14.565 cafeterías y 247.338 bares, según datos de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) correspondientes a 2006.

Según datos del mismo estudio, la producción total del subsector de restaurantes es de 23.100 millones de euros; siendo la del subsector de cafeterías y cafés-bares de 69.100 millones de euros.

Por otra parte, si analizamos el número de espectadores a nivel andaluz, nos encontramos que las artes escénicas, para el año 2005, alcanzaron la cifra de 1.174.048 espectadores; mientras que las artes musicales sobrepasaron los 4,5 millones de espectadores, llegando a los 4.765.484 millones. El número de conciertos fue de 27.718, siendo la recaudación de un total de 17.312.350 millones. Estos datos se pueden consultar en el INE y en el IEA.

## 2.2. La competencia

Vamos a señalar como competidores de nuestro negocio a:

- **Otras salas de similares características:** similares a la que se describe en este plan y que estén situadas en la zona de influencia del local.
- **Salas de concierto:** parecidas al tipo de sala que describimos pero centradas en un único tema: la música; por lo que estarán mucho más especializadas y podrán ofrecer conciertos de mayor calidad o de artistas con más nombre.
- **Otras alternativas de ocio nocturno:** como salas de baile, teatros, cines, bares de copas con un ambiente tranquilo, pubs que ofrecen música en directo o actuaciones variadas (monólogos, trucos de magia, juego de cartas, etc.), 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, y dependiendo de cada caso concreto, 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 este tipo de salas suelen ser personas jóvenes. En nuestro negocio nos dirigiremos a un público con edad comprendida entre los 18 y los 50 años. Tanto el número de clientes como el perfil de éste variarán sensiblemente en función de la actuación que se proponga cada noche.

En general, a nuestro local acudirán todas aquellas personas que deseen disfrutar de un ambiente agradable, tomar una copa, quedar con los amigos; y que además busquen algo diferente dentro de la oferta de ocio nocturno.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Como podemos comprobar, cada día surgen nuevas iniciativas para satisfacer las necesidades de ocio nocturno de las personas. En este caso se ha optado por una opción estratégica muy definida y que abarca varios campos, dado que es una sala de espectáculos variados, en la que además se sirven copas.

Así pues, y dada la naturaleza del negocio, resulta muy difícil plantear una opción estratégica alternativa. No obstante proponemos las siguientes pautas para conseguir el máximo aprovechamiento de la sala y lograr con ello el éxito, tanto de público como de ingresos.

1. **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 actuar en la sala.
2. **Venta de productos de Merchandising:** Se pueden fabricar productos de merchandising (camisetas, mecheros, pegatinas, etc.) con el logotipo de la sala. Éstos 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.).
3. **Relaciones públicas:** es fundamental contar con una persona que se encargue de atender a los clientes y a los artistas, y que lleve a cabo una constante tarea de publicidad de la sala, fidelización y ampliación de la clientela.
4. **Creación de una página Web:** que sirva como instrumento publicitario (dar a conocer la sala y la programación de la misma), y también para dar soporte a la venta de entradas, inscripción en concursos y reserva de la sala.
5. **Organización de concurso para grupos aficionados:** para dar publicidad a la sala y que la gente la conozca, se pueden organizar concursos de baile y/o de grupos de música, en los que además se promocionan los participantes.
6. **Reserva de la sala para fiestas privadas:** como fuente de ingresos extra, se puede reservar la sala para eventos/fiestas privadas.



## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La sala descrita en este caso pretende ser un punto de promoción de diferentes tipos de espectáculos. En nuestro local se servirán copas y cócteles, además de bebidas sin alcohol.

La sala va a trabajar tanto con artistas conocidos como con aquellos que están empezando y aficionados; lo que va a favorecer la diversidad de espectáculos y su cuantía.

La programación de nuestra sala estará compuesta por diferentes actuaciones y/o espectáculos:

- Música en directo. Se propone la contratación de grupos para que actúen en directo u ofrezcan un pequeño concierto.
- Compañías de baile. Tendrán cabida tanto aficionados como profesionales, los cuales nos mostrarán sus coreografías.
- Humoristas. En este apartado hacemos referencia a los famosos monólogos que se han puesto tan de moda en los últimos años.
- Ilusionismo / Magia / Malabares. Se tratará de actuaciones variadas: trucos de magia, juegos de cartas, hipnotismo, etc.
- Espectáculos de go-go's, drags queen, danza del vientre.
- Fiestas temáticas. El personal y la sala se caracterizarán para recrear la temática de cada fiesta.
- Organización de concursos. Como ya comentamos en las líneas estratégicas, la organización de estos concursos beneficia tanto a empresarios como a grupos. Puede hacerse mediante inscripción gratuita, o una pequeña cantidad; y repartir premios en metálico o en regalos como tecnología de última generación.

Como actividades complementarias, podemos realizar:

- Exposiciones: acoger exposiciones interesantes de pintura, fotografía, de artistas noveles que se quieran dar a conocer, etc.
- Presentaciones: de libros, poesía, actos culturales, pases de modelos, etc.
- Ofrecer la posibilidad de habilitar parte del local como lugar de ensayo donde los grupos de aficionados o profesionales puedan ensayar en las horas en las que éste permanezca cerrado.
- Organización de fiestas privadas a puerta cerrada.

Para el desarrollo de estas actividades se puede optar por 3 vías:

- A través de promotores externos a los que se les cobra un alquiler por el uso del local.
- Contactar con una agencia intermediaria para la contratación de los artistas.
- Hacer los contactos nosotros mismos directamente con los artistas, acudiendo a sus locales de ensayos o al término de alguna actuación en otro local.

Lo mejor sería combinar estas tres opciones de manera que se obtenga el máximo rendimiento de la sala y se minimicen los esfuerzos.

## 4.2. Precios

En este sector los precios se fijan de forma libre, si bien, siempre se sitúan en torno a los de la competencia y dentro de los límites de la lógica. No obstante, y en relación con esto último, los precios suelen ponerse más altos en cuanto que los sitios se hacen famosos o se "ponen de moda".

Proponemos que la gente pueda acceder a la sala previo pago de una entrada, la cual puede incluir una consumición. El precio de ésta, variará en función del espectáculo de que se trate, la calidad de los artistas, si es fin de semana o no, si es una fiesta privada, etc. Para que la gente conozca la sala y sus espectáculos se puede establecer que un día a la semana sea de entrada libre. El precio de las copas podrá oscilar desde los 5 € hasta los 10 €.

### 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, mediante anuncios en periódicos locales, emisoras de radio, el reparto de panfletos, 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 en fidelización de los mismos, relación con los proveedores y grupos, etc. Éste se encargará de organizar la publicidad de los eventos, actuaciones y fiestas.

Sería muy interesante, tal y como proponemos en las líneas estratégicas, diseñar una página web, que sirva como escaparate de nuestra sala. Con ella, además de dar a conocer nuestros servicios, podemos volcar la programación a medida que se vayan confirmando actuaciones, colgar noticias y fotos, etc. Además de esto puede servir como soporte para la venta de entradas, reservas de la sala, inscripción en concursos y contacto con los grupos.

Si se crea un ambiente agradable y actuaciones de calidad, tendremos a nuestros clientes satisfechos, y esa es la mejor publicidad que nos pueden hacer. El "boca-boca" hace que nuestros clientes actúen como relaciones públicas de nuestra sala y atraigan hasta el local a familiares, amigos y conocidos.

## 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:

- **Gerente:** debe conocer el sector, manejarse en el trato con los proveedores, promotores, artistas, etc., se encargará de toda la tarea comercial. Deberá transmitir al resto de la plantilla las líneas a seguir para la buena marcha del negocio.
- **Camarero:** debe tener experiencia en el sector para atender de forma rápida y adecuada a los clientes. Se recomienda que sea una persona extrovertida, con un físico atractivo y sepa conectar con los clientes. En cuanto al físico, no se trata de un factor discriminante, pero sí recomendable dado los cánones de belleza que impone la sociedad.
- **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 de sonido,** responsable de la sala que se encargará de cualquier modificación, ampliación y/o manipulación del equipo cuando los artistas lo soliciten.
- **Personal de puerta,** que se recomienda que sea profesional, esto evitará conflictos con los clientes.
- **Relaciones Públicas:** esta persona se encargará de la ampliación y fidelización de la cartera de clientes. Será la que coordine las fiestas, las promociones, actuaciones, campañas de publicidad de la sala, se relacione con los artistas y establezca contactos.

Para comenzar, podemos contratar a dos camareros, a jornada completa, para que se turnen. Si fuese necesario se contrataría a más personal para los días de más afluencia de público o en las épocas de mayor trabajo.

Por otra parte, se contará con un relaciones públicas, un portero y un pinchadiscos que se encargue además del sonido y la iluminación de la sala.

En un primer momento, dado que la venta de entradas será reducida, y se podrán comprar por Internet, la venta de entradas puede llevarla el relaciones públicas.

#### HORARIOS

El horario de cierre de los locales es uno de los apartados de la ley que más se incumple. Según la Orden de 25 de marzo de 2002, el horario de cierre de estos establecimientos se fija en las 6:00 de la mañana. Viernes, sábados y vísperas de festivos podrán cerrar una hora más tarde. Por otro lado la apertura de estos locales podrá hacerse a partir de las 12:00 a.m.

Así pues, y siempre conforme a la Ley, podrán establecerse dos horarios, uno de invierno y otro de verano, ya que con el cambio de estación la hora de salida a los locales cambia; en invierno, las personas suelen salir más temprano. También habrá que tener en cuenta la programación de la sala.

Otra cuestión a tener en cuenta es la necesidad de establecer turnos que posibiliten 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.

---

Para complementar esta formación, se pueden realizar cursos de formación continua, los cuales son gratuitos tanto para la empresa como para el trabajador.

## 6. PLAN DE INVERSION

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

La ubicación de este tipo de salas es fundamental a la hora de conseguir el éxito. En este caso, vamos a proponer tres posibles ubicaciones:

- Cerca de la competencia, situándonos en zonas céntricas, con gran afluencia de público y rodeados por otros locales que forman parte de nuestra competencia.
- En la periferia de la ciudad, alejados de la competencia, pero con viviendas en los alrededores.
- Las zonas industriales, cada vez más demandadas para la localización de este tipo de salas, al estar alejadas de viviendas y zonas residenciales. Se evitan así problemas con los vecinos y comerciantes de la zona, además de dar un toque peculiar al polígono industrial.

Se trata pues de analizar cuales son nuestras necesidades, qué tipo de sala queremos, y los pros y contras de cada ubicación.

En este caso, vamos a elegir situarnos en un polígono industrial por las ventajas que ofrece y por el ahorro que nos supone, ya que el precio por metro cuadrado es mucho más barato que en el centro de la ciudad.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El tamaño del local es muy variable, para este proyecto vamos a considerar una nave de unos 300m<sup>2</sup>. La distribución del local será la siguiente:

- Superficie para el público en la sala: 150m<sup>2</sup>.
- Escenario: 35m<sup>2</sup>.
- Barra de bar: 15m<sup>2</sup>.
- Aseos de caballeros y de señoras: 20m<sup>2</sup>.
- Guardarropa: 5m<sup>2</sup>.
- Oficina: 15m<sup>2</sup>.
- 2 Camerinos de 15m<sup>2</sup> cada uno.
- Zona de Entrada con taquillas: 10m<sup>2</sup>.
- Almacén: 20m<sup>2</sup>.

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 m<sup>2</sup> 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.

Tanto si el local necesita una remodelación parcial como si lo que necesita es una obra completa, necesitaremos elaborar varios proyectos y certificaciones, las cuales tienen que ser presentadas en el Ayuntamiento y en la Delegación de Industria para que nos concedan las licencias y permisos necesarios.

Así pues, será necesario encargar estos proyectos a un estudio de ingeniería o arquitectura.

Por una parte, el proyecto de obras recogerá todas las ideas constructivas que se van a llevar a cabo en la reforma. El coste aproximado de dicho proyecto será de 1.500 €.

En segundo lugar, el proyecto de actividad, que es necesario para que nos otorguen la licencia de apertura y es obligatorio realizarlo. En este proyecto se hará un estudio de las instalaciones que se van a contemplar (climatización, fontanería, saneamiento, electricidad, etc.) y se hará una valoración del impacto acústico y medioambiental (ruidos, humos, etc.) que supone el desarrollo de la actividad que se plantea. Su coste ronda los 2.000 €, e incluye el certificado final de obra.

Si el local es considerado como de pública concurrencia, será necesario un proyecto eléctrico para que la compañía nos conceda el enganche a la red. En este caso este proyecto se encuentra englobado en el anterior.

El coste por acondicionamiento puede rondar los 90.000,00 € (IVA incluido). En esta cantidad se incluye: costes de los proyectos de ingeniería, lavabos, barras de obra, suelos, pintura, insonorización y falso techo, instalación eléctrica, y montaje de un escenario.

No obstante, 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, sillas y taburetes; 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 13.270,40 € (IVA incluido) para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

## 6.3. Stock inicial

La primera compra de existencias para el bar de esta sala 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 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.600,00 €</b>	<b>1.056,00 €</b>	<b>7.656,00 €</b>

(\*) Entre los artículos que se compren existirán diversas clases de IVA, desde el 7% 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.).
- Escenario modular de 8 x 5 m a un metro de altura.

El coste de este equipamiento se ha estimado en 90.237,01 € (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 3.744,00 € (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.

Habrán dos equipos completos para la barra de bar y otro para la taquilla. En la pequeña oficina se dispondrá de otro ordenador, portátil en este caso, que se usará para la gestión del negocio.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 5.308,00 € (IVA incluido).

## 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 de la nave, lo que puede rondar los 3.600,00 € (este coste va a depender de las condiciones de la nave y sobre todo de la ubicación de la misma).

## 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	2.088,00 €
Suministros	696,00 €
Sueldos	7.600,00 €
Seguridad Social	1.914,00 €
Servicios externos	674,00 €
Publicidad	400,20 €
Otros gastos	500,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>13.872,20</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>41.616,60</b>

## 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
Acondicionamiento	77.586,21	12.413,79	90.000,00
Mobiliario	11.440,00	1.830,40	13.270,40
Equipo informático	4.575,86	732,14	5.308,00
Equipamiento	77.790,53	12.446,48	90.237,01
Stock inicial	6.600,00	1056,00	7.656,00
Gastos establecimiento	2.000,00	320,00	2.320,00
Fianzas	3.600,00	0,00	3.600,00
Fondo de maniobra	41.616,60	0,00	41.616,60
Utensilios	3.227,59	516,41	3.744,00
<b>TOTAL</b>	<b>228.436,79</b>	<b>29.315,22</b>	<b>257.752,01</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Ingresos

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.

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 de la sala 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 60% 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 18% del volumen de los ingresos del mes, el coste variable de la contratación de artistas será de un 20%, y el porcentaje del gerente del 2%. Por lo tanto, los costes variables se estiman en un 40% sobre los ingresos, lo que equivale al margen del 60% sobre los ingresos.

▪ **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 300m<sup>2</sup>. 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 1.800,00 €.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, Internet. 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 (impresión de tarjetas de visita, tarjetas de invitación a copa...) de unos 345,00 € mensuales.

▪ **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría y la contratación de un servicio de limpieza. Estos gastos serán de unos 581,03 € 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.
- El sueldo de dos camareros a tiempo completo.
- El sueldo de un disc-jockey, que hará las funciones de técnico de sonido.
- El sueldo para el portero.
- El sueldo del Relaciones Públicas.

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 (empresedor)	1.800,00 € (*)	0,00 €	1.800,00 €
Dos camareros	2.400,00 €	792,00 € (**)	3.192,00 €
Disc-jockey	1.000,00 €	330,00 € (**)	1.330,00 €
Portero	1.200,00 €	396,00 € (**)	1.596,00 €
Relaciones Públicas	1.200,00 €	396,00 € (**)	1.596,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>7.600,00 €</b>	<b>1.914,00 €</b>	<b>9.514,00 €</b>

(\*) 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 como es la contratación de un seguro y los posibles gastos por reparaciones puntuales. El importe correspondiente a esta partida es de 431,03 € mensuales.

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Acondicionamiento	77.586,21	10	7.758,62
Mobiliario	11.440,00	5	2.288,00
Equipo informático	4.575,86	4	1.143,97
Equipamiento	77.790,53	5	15.558,11
Utensilios	3.227,59	5	645,52
<b>Total</b>			<b>27.394,22</b>

(\*) La amortización de la adecuación de la nave se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación de la nave 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 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>666,67 €</b>

### 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 40% 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	21.600,00
Suministros	7.200,00
Gastos comerciales	4.140,00
Gastos servicios externos	6.972,41
Gastos personal	91.200,00
S.S. a cargo empresa	22.968,00
Otros gastos	5.172,41
Amortización	27.394,22
Amortización gastos de constitución	666,67
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>187.313,71</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>60%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>312.189,52</b>

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

Esto supondría una facturación anual de 312.189,52 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 26.015,79 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
Acondicionamiento	77.586,21	Fondos Propios	FP
Mobiliario	11.440,00	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	4.575,86		
Equipamiento	77.790,53		
Stock inicial	6.600,00		
Gastos establecimiento	2.000,00		
Fianzas	3.600,00		
Fondo de maniobra	41.616,60		
Utensilios	3.227,59		
Total IVA	29.315,22		
<b>Total activo</b>	<b>257.752,01</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>257.752,01</b>

(\*) Se consideran 41.616,60 € 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
<b>Ingresos</b>	280.000,00	330.000,00	350.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 40%)	112.000,00	132.000,00	140.000,00
<b>Margen bruto</b> (Ingresos - Costes variables)	<b>168.000,00</b>	<b>198.000,00</b>	<b>210.000,00</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	280.000,00	330.000,00	325.000,00
COSTES VARIABLES	112.000,00	132.000,00	140.000,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>168.000,00</b>	<b>198.000,00</b>	<b>210.000,00</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Otros gastos	5.172,41	5.172,41	5.172,41
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Sueldos + S.S.	114.168,00	114.168,00	114.168,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	4.140,00	4.140,00	4.140,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría + Limpieza	6.972,41	6.972,41	6.972,41
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	27.394,22	27.394,22	27.394,22
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>187.313,71 €</b>	<b>187.313,71 €</b>	<b>187.313,71 €</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>-19.313,71 €</b>	<b>10.686,31 €</b>	<b>22.686,31 €</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de cinco trabajadores, 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.