

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
SALA DE TEATRO**

**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 una sala donde se representen obras de teatro de todos los géneros y/o autores, tanto conocidos como noveles.

En concreto, la sala de teatro irá dirigida a todo tipo de público sin ningún tipo de distinción social. Para ello, se contactará con grupos de teatro no profesionales o aficionados para abaratar el coste de contratación.

### 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 teatro 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, se 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.
  
- Normas relacionadas con la propiedad industrial y la propiedad intelectual (Sociedad General de Autores y Editores –SGAE-):
  - Condiciones generales para la autorización de representaciones de obras de gran derecho para grupos de teatro aficionados.
  - Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, es

potestad exclusiva del autor fijar las condiciones y forma de utilización de la obra dramática. En consecuencia, el autor, en el momento de conceder su autorización (requisito necesario para cualquier representación dramática), puede establecer la compensación económica que, en concepto de derechos de autor, desee percibir.

- o Condiciones Generales para la Autorización de Representaciones de Obras de Gran Derecho para empresarios o titulares de locales públicos o privados.

Los empresarios o titulares de locales públicos o privados que quieran conocer las condiciones de autorización de una obra de "Gran Derecho" del repertorio administrado por SGAE, deberá solicitar al titular de la compañía o productor teatral de la obra que pretenda contratar para su exhibición en el local que gerencia, administra o dirige, la licencia o autorización de SGAE que deberá llevar dicha compañía, para así conocer de primera mano las condiciones económicas o de otro orden que conlleva la correspondiente autorización. En cualquier caso, SGAE facilitará a los empresarios o titulares de locales públicos o privados cualquier información relacionada con la autorización.

## 1.2 Perfil del emprendedor

El proyecto está especialmente indicado para personas de mediana edad que sean grandes amantes de las artes escénicas, y más concretamente, del teatro. Si bien no es necesaria una formación concreta, dichas personas deberán tener conocimientos sobre el sector y alguna experiencia previa teórica o práctica.

Es recomendable, además, que sea una persona dinámica, con carácter extrovertido y habilidades sociales dado que una parte muy importante de su trabajo consistirá en contactar y, posteriormente, negociar y/o contratar a los grupos de teatro o compañías.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1 El sector

De cara al futuro, la Comisión Europea presenta por primera vez una estrategia cultural que combina crecimiento, entendimiento intercultural y relaciones exteriores; proponiendo a los estados miembros que se lleve a cabo mediante un método de cooperación flexible. Alguno de los programas en funcionamiento son "Cultura 2007", "Europa con los ciudadanos", "El alma de Europa", el programa MEDIA y los fondos estructurales.

El sector de la cultura también resulta estratégico desde un punto de vista económico ya que en 2004, dio empleo a más de 5,8 millones de personas; cifra que en 2007 se sitúa en torno a 7,2 millones de personas. Además supone un 2,5% del PIB de la UE.

Para el caso de España, el sector cultural es el segundo con mayor peso económico representando un 0,18% del PIB según informes de la Comisión Europea, revelando, también, que el 3,1 % de los trabajadores lo hacen en este sector.

Dentro del mundo de la cultura, destacamos las artes escénicas y más concretamente el teatro, o representación de obras literarias, actividad principal ligada a nuestro negocio.

La actividad teatral presenta una tendencia creciente en el número de representaciones desde 1999 hasta 2005, donde sufrió un leve retroceso. En cuanto al número de espectadores, este aumentó en un 3,8% del año 2004 al 2005. Pero sin duda, el indicador que más ha mejorado ha sido el de la recaudación, el cual se incrementó en un 16,8 % entre 2004 y 2005, acaparando las compañías profesionales la mayor parte de la misma; ya que casi tres de cada cuatro funciones de aficionados con gratuitas.

El total de representaciones en el año 2005 fue de 55.112, con un total de 13.424.924 espectadores. Se destaca el dato de las representaciones de aficionados, las cuales por segundo año consecutivo se sitúan por encima de las 18.000.

Por comunidades autónomas, Madrid y Cataluña han sido las que han acaparado un mayor número de representaciones, llegando a casi la mitad. Destacan en segundo lugar, Andalucía y Comunidad Valenciana con un 8% y un 9,8% del total de funciones respectivamente.

Si distinguimos entre áreas urbanas y rurales, observamos que las áreas metropolitanas siguen acaparando el mayor número de funciones profesionales y, por tanto, una mayor recaudación. La actividad teatral en las zonas rurales se mantiene gracias a las funciones de aficionados o semiprofesionales.

## 2.2 La competencia

Para el estudio de la competencia, tenemos que tener en cuenta que nuestro negocio está orientado al mercado del ocio y del entretenimiento; por lo que nos vamos a encontrar con dos tipos de competencia:

- *Competencia directa:* Los principales competidores serán las salas de teatro consolidadas y conocidas por el público y los grandes teatros. Ambos constituyen escenarios mucho más atractivos para el público. Ello se tendrá que combatir con una oferta alternativa e innovadora y mucho más competitiva en precio.
- *Competencia indirecta:* Estará compuesta por todos aquellos lugares alternativos de ocio, que ofrecen un servicio sustituto al nuestro: bares de copas, karaokes, boleras, salas de billar, cines, discotecas, etc. Incluimos también en nuestra competencia indirecta toda la oferta de ocio alternativa y/o complementaria: televisión, videojuegos, práctica de algún deporte, ir al gimnasio, etc.

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 dichas zonas de modo que se garantice afluencia de público a la zona donde se ubica el local.

## 2.3 Clientes

Los clientes de salas de teatro constituyen un público muy variado, que comprende todas las edades. Hay que tener en cuenta que los distintos géneros del teatro hacen que las representaciones levanten interés para cualquier tipo de público. Incluso, se pueden adaptar obras literarias para conseguir llegar al público infantil.

En concreto, si la intención de este proyecto es hacer una sala de teatro para ofrecer este género a toda clase de público, un criterio válido de clasificación sería en función de la edad.

Así, distinguimos, cuatro segmentos:

- *Público infantil-adolescente*: Habrá que ofertarles obras entretenidas para llamar su atención. Está comprobado que aquellas personas que acuden desde pequeñas a actividades escénicas, registran un mayor consumo cuando son adultas.
- *Público joven*: Este público es el más difícil de fidelizar, la media española se sitúa entre el 4% y 5%, puesto que los jóvenes prefieren otras formas de ocio. Por ello habrá que exponer obras alternativas, que versen sobre temas actuales o que interesen a la juventud.
- *Público adulto*: En este segmento se instala el grueso de espectadores de teatro. Estos prefieren las obras clásicas, aunque acudirán al teatro siempre que lo deseen o les atraiga la obra, con independencia del autor y/o género.
- *Tercera edad*: En general, son personas con mucho tiempo libre; por lo que constituye un público a conquistar, mediante la oferta de obras sencillas y divertidas.

En general, el perfil medio del espectador teatral es mujer, de mediana edad, procedente de núcleos urbanos y de renta media.

Por ello, debemos esforzarnos en ofertar obras variadas y conseguir llegar a los otros tres segmentos del público objetivo de forma eficaz. Además conseguiremos huir de la monotonía y de que se nos identifique con un tipo de teatro concreto.

### 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. **Diversificar la oferta.** Podemos utilizar nuestra sala de teatro para otros usos los días en los que no haya funciones previstas y/o en momentos puntuales. Algunas de las alternativas serían:
  - a. Crear un club de teatro con tertulias, foros de discusión o charlas después de las representaciones.
  - b. Crear un taller de teatro, en los que se impartan clases de interpretación para aficionados.
  - c. Alquilar la sala para ensayos de compañías teatrales.
  - d. Aprovechar las ventajas de tener una sala grande y acondicionada para la celebración de actos culturales, entregas de premios, conferencias, sala de reuniones, etc.
  - e. Alquilar la sala para el uso de asociaciones de vecinos.
  - f. Organizar semanas temáticas, de manera que durante ese tiempo se representen obras de un determinado género o autor.
  - g. Edición de publicaciones periódicas informativas y/o críticas, relacionadas con ciclos, con la programación habitual o con temas determinados.
2. **Complementar la oferta:** Una vez consolidada la sala teatral, podría ser interesante la creación de una pequeña cafetería.
3. **Ampliar la oferta:** A medida que nos asentemos en el sector podemos ampliar el abanico de representaciones teniendo en cuenta el deseo del público o las sugerencias que nos puedan hacer. Por otro lado, podemos acondicionar unos jardines o espacio al aire libre en el que poder representar obras o pequeños fragmentos, utilizando decorados naturales.
4. **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.



5. **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.
6. **Relaciones con los grupos/compañías:** Es importante que el gerente de la sala sea una persona muy sociable, que entable una relación de confianza con los directores para llegar a acuerdos de forma rápida y eficaz.
7. **Acuerdos con establecimientos hoteleros:** Una alternativa que podría resultar muy rentable sería la de realizar convenios con hoteles para la organización de rutas en las que se incluyan entradas para los espectáculos de nuestro teatro.
8. **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.
9. **Buscar la fidelidad de los clientes:** Se pueden establecer promociones como días del espectador o descuentos a estudiantes y jubilados.

Podríamos crear una base de datos con los clientes habituales y mantenerlos informados de la programación e invitarlos personalmente a representaciones especiales (en navidad por ejemplo).

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

10. **Facilidades en la compra de entradas:** De manera que puedan reservarse por teléfono, o que se puedan comprar a través Internet, mediante la pagina Web de la sala.
11. **Condiciones de la sala:** Otro de los aspectos más valorados a la hora de ver una representación es que la persona en cuestión se encuentre cómoda. Por eso, es fundamental hacer una buena elección de butacas, que deben ser confortables, así como la disposición de las mismas en la sala. Además, las condiciones de luminosidad y sonido deben ser las mejores posibles.

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1 Servicios y desarrollo de las actividades

La actividad principal del negocio es la creación de una sala para la representación de obras teatrales, por compañías de actores aficionados o semiprofesionales; de forma que el espectador se sienta a gusto en la sala y quiera repetir en el futuro. Se trata de hacer llegar las artes escénicas a todo tipo de público, sin distinciones socio-económicas.

En primer lugar debemos establecer un contacto previo con los grupos o compañías de aficionados. En esta reunión se fijará el precio por función, que en el caso de aficionados no podrá ser superior a los gastos por desplazamiento y vestuario (según normas de la SGAE). Así mismo, habrá que tener en cuenta otros aspectos como por ejemplo, si va a haber una participación en taquilla, el tipo de obra que se va a representar, número de actores, publicidad que se le va a dar, críticas, actuaciones en otras salas, etc.

En cuanto a las condiciones de frecuencia, también serán negociables pudiendo ser diarias, para funciones de éxito o consistir sólo en una debido a que no ha resultado como esperamos o a que no ha gustado al público.

Al margen de esta actividad, como se ha planteado en las líneas estratégicas, se podrán llevar a cabo otras actividades, aunque siempre de manera secundaria, como es el caso de la creación de un club, impartir clases de interpretación, la organización de foros, conferencias, seminarios y talleres, etc.

### 4.2 Precios

Al tratarse de una sala de teatro pequeña y desconocida va a estar enfocada a la contratación de grupos de aficionados o semiprofesionales para la representación de las obras.

Según la SGAE, "se entenderá por Grupo de Teatro Aficionado aquél cuyos miembros o componentes no perciban contraprestación económica por la puesta en escena de las obras o que, de recibirla, sea para cubrir los gastos mínimos tales como el transporte, vestuario, manutención, etc. Y que actúen habitualmente sin cobro de un precio de entrada (taquilla), teniendo como fin principal la difusión del teatro sin fines comerciales."

Así pues, se establecerá un precio por entrada, el cual variará en función de la obra que se represente, del momento, del día de la semana y de la edad de la persona que adquiera la entrada.

El precio vendrá fijado por la competencia directa, es decir, otras salas de similares características. No obstante, para este proyecto vamos a considerar unos precios medios-bajos, dado que será difícil conseguir llamar la atención del público en un primer momento y fidelizar al espectador de cara al futuro.

Por consiguiente, vamos a establecer un precio de 5,00 euros por función para días intersemanales. Un día de la semana, normalmente el miércoles, se establecerá el día del espectador, implantándose una rebaja en el precio (4,00 euros). 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 6,50 euros.

### 4.3 Comunicación

Antes del comienzo de la actividad se debe de poner en marcha una campaña de promoción, intentando captar el mayor número de clientes que aseguren el buen inicio del negocio.

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, 20minutos, Metro, etc.), 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 teatro en las carteleras que éstos publican.

Sería muy recomendable la creación de una página Web para nuestra sala, en la cual se pueda ver la programación, pequeñas sinopsis de las obras, noticias de actualidad o relacionadas con el sector, foros de discusión, etc. También podemos incluir fotos o una visita virtual por la sala para que los clientes la conozcan antes de ir. Además podemos incluir la opción de venta *on-line* de entradas y/o de reserva y posterior pago en taquilla.

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 puesto que la atención a los clientes es muy importante en este tipo de negocios.

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.

Es responsabilidad del dueño o empresa a cargo de la sala que la obra que se va a representar esté bien promocionada, con avances en la Web, los carteles en las carteleras de la sala de espera, exhibición de la ficha técnica y sinopsis de la obra.

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, en un primer momento el personal mínimo necesario para la actividad de una sala de teatro está compuesto por:

- o Gerente y/o administrador de la sala: Debe conocer el sector, manejarse en el trato con los directores, 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.
- o Taquillero: Este empleado tendrá la misión de vender las entradas en la taquilla. Una vez cerrada la taquilla ayudará al auxiliar de sala a lo largo de la representación.
- o Auxiliar de sala: Será el encargado de acomodar a las personas dentro de la sala y de estar al tanto de cualquier cosa que pueda ocurrir. Se encargará de cerrar cada noche.

Se contratará a una empresa de limpieza externa que será la encargada de la limpieza de la sala cada mañana antes de las funciones.

#### HORARIOS

Por lo general, las salas de teatro ofrecen a lo largo de un periodo de tiempo determinado una misma obra (semana, quincena, mes, etc.). Así pues, podemos establecer como día de descanso el lunes, y el resto de días se establecerá un horario para la función de tarde-noche. En función del tipo de público u obra el horario de las representaciones puede variar; por ejemplo, en el caso de funciones infantiles, puede ponerse la del domingo por la mañana y las de por la tarde después de la merienda.

Incluso, una vez iniciada la actividad, los horarios se podrán cambiar en función de las preferencias/necesidades del espectador o en previsión de una mayor afluencia de público.

## 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 directores, grupos de teatro aficionados, es decir, debe saber moverse dentro del "mundillo del espectáculo". Además, es importante que sea un gran aficionado al teatro.

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).
- Orientación al cliente.
- Habilidades sociales.

## 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 400 m<sup>2</sup>, la idea es que la sala tenga una capacidad para unas 150 personas. La distribución del local será la siguiente:

- Sala de representaciones.
- Escenario.
- Zona de entrada o hall.
- Zona de taquilla.
- Aseos.

- Camerinos.
- Despacho/almacén.
- Guardarropa.

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 salas de teatro 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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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 éstas 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 81.200,00 € (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:

- Equipo de aire acondicionado y calefacción.
- Equipo de sonido.

- Equipo de iluminación.
- Máquina de snacks.

El coste de este equipamiento se ha estimado en 77.720,00 € (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:

- Butacas de la sala.
- Mobiliario para oficina.
- Elementos de decoración.
- Mostrador para taquilla.
- Equipamiento camerinos.

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

El coste por estos elementos se ha estimado en 12.000,00 € (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 la sala de teatro 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 (productos máquina vending)	400,00 €	64,00 € (*)	464,00 €
OTROS MATERIALES (cd's, folios, tinta, productos de limpieza, etc.)	600,00 €	96,00 €	696,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>160,00 €</b>	<b>1.160,00 €</b>

(\*) 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. Por ello, se destinará una parte de los ingresos futuros a la reposición de estos productos.

## 6.5 Equipo informático

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

Se dispondrá de un equipo en la taquilla para la venta de entradas y otro en la oficina, desde el cual se gestionará el negocio.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 3.300,00 € más 528,00 € en concepto de IVA.

## 6.6 Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

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

### GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

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 2.700,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

### FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 10.400,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

## 6.7 Fondo de maniobra

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

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

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	6.032,00 €
Suministros	464,00 €
Sueldos	2.975,00 €
S.S. a cargo de la empresa	486,75 €
Asesoría y limpieza	266,80 €
Publicidad	232,00 €
Otros gastos	348,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>10.804,55 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>32.413,65 €</b>

## 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	70.000,00 €	11.200,00 €	81.200,00 €
Mobiliario	10.344,83 €	1.655,17 €	12.000,00 €
Equipo informático	3.300,00 €	528,00 €	3.828,00 €
Equipamiento	67.000,00 €	10.720,00 €	77.720,00 €
Material de consumo	1.000,00 €	160,00 €	1.160,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.327,59 €	372,41 €	2.700,00 €
Fianzas	10.400,00 €	0,00 €	10.400,00 €
Fondo de maniobra	32.413,65 €	0,00 €	32.413,65 €
<b>TOTAL</b>	<b>196.786,07 €</b>	<b>24.635,58 €</b>	<b>221.421,65 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

### 7.1 Márgenes

Para este negocio, se ha planteado una serie de servicios alternativos, como es la venta de aperitivos a través de la máquina expendedora y el alquiler de la sala para otros eventos. Ello va a influir en los márgenes medios de la empresa.

Para realizar este estudio hemos considerado que los ingresos estarán formados en un 5% por la venta de los productos de la máquina expendedora, un 15% por el alquiler de la sala para distintos eventos, y, por último, un 80% por las representaciones.

- Ingresos por representaciones: Este margen va a depender mucho de la participación en taquilla que negociemos con la compañía teatral, pudiendo ir del 10% al 40%. Para nuestro estudio vamos a considerar un margen medio del 70% (30% de la taquilla para la compañía).
- Venta de productos en máquina expendedora: Según estimaciones del sector, para los productos que se venden en un establecimiento de este tipo, el margen medio suele ser del 60% sobre las ventas.
- Alquiler de la sala: El precio de alquiler es ganancia total para la empresa. Estimamos un margen del 98% (el 2% restante se dedicara a la limpieza posterior).

El margen medio global será del modo siguiente:

DETERMINACIÓN DEL MARGEN MEDIO	REPARTO INGRESOS	MARGEN MEDIO	MARGEN TOTAL
Funciones	80%	70%	56,00%
Venta de productos	5%	60%	3,00%
Alquiler de la sala	15%	98%	14,70%
<b>MARGEN MEDIO SOBRE INGRESOS</b>	<b>100%</b>		<b>73,70 %</b>

## 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 26,30% del volumen de los ingresos del mes. Este coste es equivalente al margen del 73,70% sobre los ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 400 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones es de unos 5.200,00 € 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 400,00 € 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 y el gasto de contratación de una empresa externa para que se encargue de la limpieza diaria de la sala. Esto nos supone un gasto de 230,00 € al mes.

- **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.
- Salario de la persona encargada de la taquilla.
- Salario del auxiliar de sala.

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	750,00 €	247,50 € (**)	997,50 €
Auxiliar de sala	725,00 €	239,25 € (**)	964,25 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.975,00 €</b>	<b>486,75 €</b>	<b>3.461,75 €</b>

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

(\*\*) Seguridad Social a cargo de la empresa por los dos 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. La cuantía estimada 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 (*)	70.000,00 €	10 %	7.000,00 €
Equipamiento	67.000,00 €	20 %	13.400,00 €
Mobiliario	10.344,83 €	20 %	2.068,97 €
Equipo informático	3.300,00 €	25 %	825,00 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>23.293,97 €</b>

(\*) 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	2.327,59 €	33,3 %	775,86 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>775,86 €</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 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 26,30% 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	62.400,00 €
Suministros	4.800,00 €
Sueldos	35.700,00 €
Seguridad Social	5.841,00 €
Asesoría	2.760,00 €
Publicidad	2.400,00 €
Otro gastos	3.600,00 €
Amortización del inmovilizado material	23.293,97 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	775,86 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>141.570,83 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ventas</b>	<b>73,70 %</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>192.090,68 €</b>

Esto supondría una facturación anual de 192.090,68 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 16.007,56 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	70.000,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	67.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	10.344,83 €		
Equipo informático	3.300,00 €		
Gastos de constitución	2.327,59 €		
Fianzas	10.400,00 €		
Stock inicial	1.000,00 €		
Tesorería (*)	32.413,65 €		
IVA soportado	24.635,58 €		
<b>Total activo</b>	<b>221.421,65 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>221.421,65 €</b>

(\*) Se consideran 32.413,65 € 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>	180.000,00€	200.000,00€	220.000,00€
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 26,30%)	47.340,00€	52.600,00€	57.860,00€
<b>Margen bruto</b> (Ingresos – Costes variables)	<b>132.660,00€</b>	<b>147.400,00€</b>	<b>162.140,00€</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	180.000,00€	200.000,00€	220.000,00€
COSTE DE LAS VENTAS	47.340,00€	52.600,00€	57.860,00€
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>132.660,00 €</b>	<b>147.400,00 €</b>	<b>162.140,00 €</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>			
Alquiler	62.400,00	62.400,00	62.400,00
Suministros, servicios y otros gastos	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
<b>GASTOS DE PERSONAL (1)</b>			
Salarios + SS	41.541,00	41.541,00	41.541,00
<b>GASTOS COMERCIALES</b>			
Publicidad, promociones y campañas	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS</b>			
Asesoría	2.760,00	2.760,00	2.760,00
<b>AMORTIZACIONES</b>			
Amortización del Inmovilizado	23.293,97	23.293,97	23.293,97
<b>GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	775,86	775,86	775,86
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>141.570,83</b>	<b>141.570,83</b>	<b>141.570,83</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>-8.910,83 €</b>	<b>5.829,17 €</b>	<b>20.569,17 €</b>

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