

**Estudio de viabilidad
económico-financiero
para la contratación de
la concesión de la
explotación hostelera
del
bar restaurante
de CDM Clara
Campoamor de Tudela**

Tudela, noviembre de 2021



INDICE

1. OBJETO Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

2. FINALIDAD Y JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO

3. JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

4. PREVISIONES SOBRE LA DEMANDA DE USO E INGRESOS

5. COSTE Y FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN

6. ESTIMACIÓN DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EXPLOTACIÓN

7. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

8. CONCLUSIONES. DURACIÓN DE LA CONCESIÓN, ANÁLISIS DAFO



- ✓ El presente Plan de viabilidad se realiza con los datos aportados por el Ayuntamiento de Tudela
- ✓ La realización de un Plan de viabilidad permite estimar la viabilidad de un negocio previo a su puesta en marcha, pero no es una garantía del éxito empresarial una vez puesto en marcha.

1 OBJETO Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. INTRODUCCIÓN

Como actuación previa a la contratación de una concesión de servicios para la **adjudicación del contrato de explotación de BAR-RESTAURANTE situado en el Complejo Deportivo Municipal (CDM en adelante) Clara Campoamor de Tudela**, se redacta el presente estudio de viabilidad económico-financiera.

En este documento se desarrollan los aspectos más importantes que configuran la **CONCESIÓN DE LA EXPLOTACIÓN DEL BAR-RESTAURANTE situado en el CDM Clara Campoamor de Tudela**, exponiendo sus características, realizando una valoración y justificando la viabilidad económica del servicio.

El presente Estudio de Viabilidad Económico-Financiera se redacta de conformidad con la **Ley Foral 2/2018, de 13 de abril, de Contratos Públicos**, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (en adelante LCSP), norma que exige que en los contratos de concesión de servicios la tramitación del expediente vaya precedida de la realización y aprobación de un estudio de viabilidad de los mismos vinculante si concluye en la inviabilidad de un proyecto.

Tal y como recoge el artículo 40, *“En los contratos de concesión de obras y servicios el estudio de viabilidad será obligatorio en todo caso. El estudio de viabilidad valorará, entre otros aspectos, la sostenibilidad y rentabilidad económica, financiera y social de la inversión y en particular el impacto de género. En los casos necesarios, el estudio de viabilidad incorporará un estudio de gastos de explotación por un período mínimo de diez años”*

1.2. OBJETO DEL ANÁLISIS

La contratación de la concesión del servicio para la **EXPLOTACIÓN DEL BAR RESTAURANTE situado en el CDM Clara Campoamor de Tudela** se considera objeto de estudio a través de un análisis de viabilidad Económico-Financiera por las siguientes razones:

1. Se trata de prestar el servicio de BAR-RESTAURANTE del CDM Clara Campoamor de Tudela.
2. El complejo del Club Deportivo Municipal Clara Campoamor de Tudela es una instalación municipal que ahora mismo se encuentra en proceso de ampliación. Con la puesta en marcha de las nuevas instalaciones (2022), el complejo contará con las siguientes dotaciones:

✓ **CDM Clara Campoamor- piscinas cubiertas**

Este espacio deportivo cuenta en la actualidad con una piscina cubierta de 25 metros de 8 calles, un vaso de enseñanza, un vaso con elementos de hidromasaje así como un tobogán.

Anexo a este importante espacio tenemos un balneario urbano dotado de saunas seca y húmeda, zona de relajación, tumbonas térmicas, y diversas duchas ciclónicas así como zonas de contraste con agua caliente- fría, etc.

Por otro lado, como espacios complementarios a la actividad de agua nos encontramos con 4 salas en las que se imparten más de 100 clases dirigidas a la semana para fomentar el deporte salud, una sala de musculación de 500 m2 y 5 pistas de pádel semicubiertas.

Como complemento a estos espacios deportivos contamos con zona de control de accesos y 4 amplios vestuarios.

✓ **CDM Clara Campoamor- Piscinas de verano**

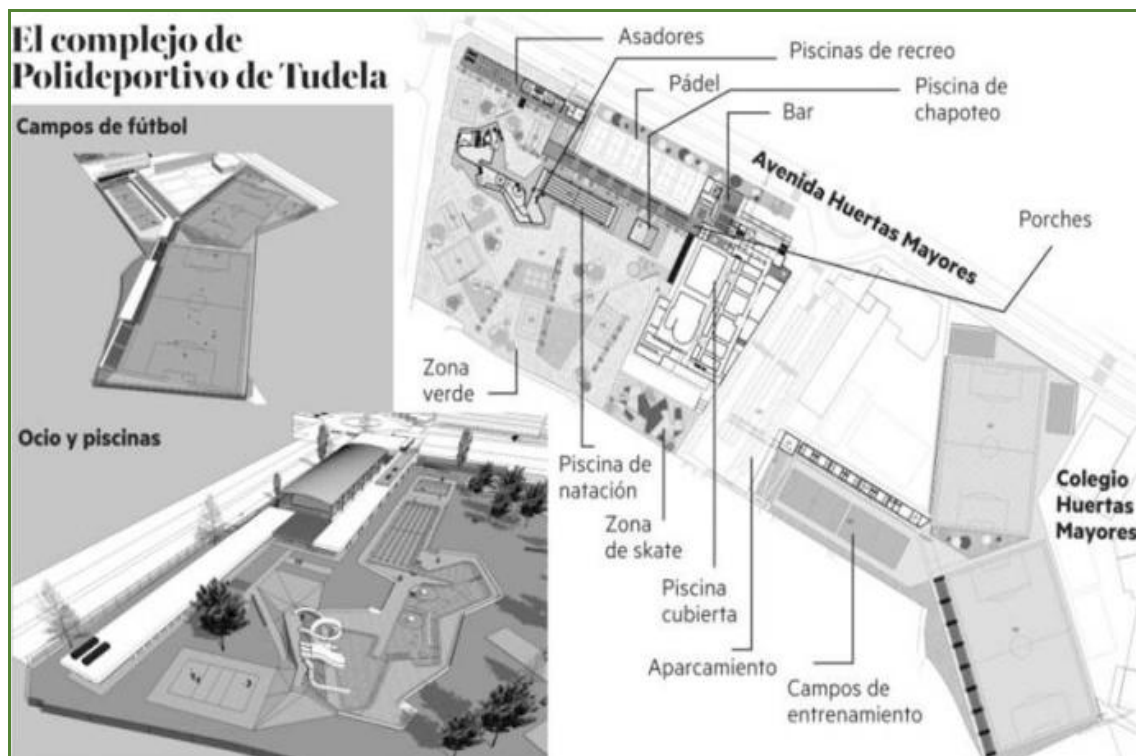
Este espacio es el que está en estos momentos en construcción, con una previsión de apertura en junio de 2022.

La zona de las piscinas de verano tendrá una superficie de 23.000 m2 de las que 16.700 serán de zona verde ajardinada, y donde también habrá espacio para pistas deportivas. A las instalaciones se accederá por un porche donde habrá un gran aparcamiento de bicicletas y a la derecha los vestuarios de verano. En la zona verde habrá merenderos y asadores junto a la entrada, una pista deportiva y otra para vóley playa (con arena), además de ping-pong, petanca, parque infantil y una red de senderos y una pista perimetral de unos 800 metros por la que incluso se podrá correr. La zona húmeda tendrá tres piscinas, una con tres calles de 50 metros, otra de baño y una tercera de recreo (1.000 m2 todas juntas). La de chapoteo estará separada de ellas (100 m2).

El bar tendrá tres vías de acceso: desde la calle, desde las piscinas de verano y desde las cubiertas, con dos terrazas

✓ **CDM Clara Campoamor- Campos de fútbol.**

En cuanto a la zona de campos de fútbol (36.700 m2) se ha ampliado uno de ellos hasta las dimensiones de 105x68 metros, para que esté homologado a partidos de 2ª B. Además se le ha dado una capacidad de 980 espectadores con un palco para 24 personas y 10 sitios para sillas de ruedas. Bajo la grada habrá dos vestuarios (con aseos y sala de fisioterapia), también otro para árbitros, sala de prensa, despacho y sala de antidopaje. El espacio que queda en los laterales y en los fondos permitiría colocar gradas supletorias para llegar hasta las 3.000 personas. El otro terreno de juego más pequeño (los dos serán de hierba artificial) tendrá unas dimensiones de 100x60, con dos atravesados para fútbol 8. Entre ambos se ubicará el bar y a su espalda la zona de vestuarios del campo pequeño con seis vestuarios (dos de ellos adaptados), y otros para árbitros y trabajadores de las instalaciones. Junto a ellos un pequeño campo de hierba artificial para entrenamientos.

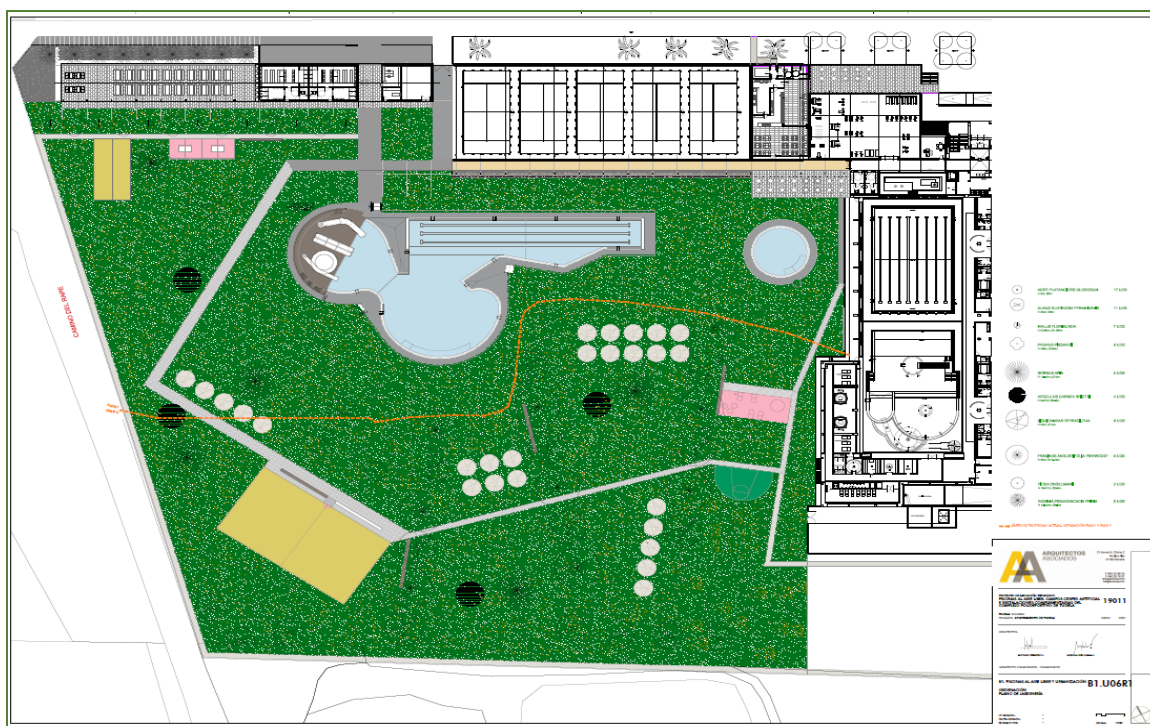


1.3. LOCALIZACIÓN

El CDM Clara Campoamor se sitúa en la **Avenida de Huertas Mayores 6 de Tudela**, al sur de la ciudad, una zona con un gran desarrollo urbanístico en los últimos años



En cuanto a la zona deportiva de piscinas y salas deportivas, queda de la forma siguiente:



2. FINALIDAD Y JUSTIFICACIÓN



2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CONTRATO

La finalidad del contrato propuesto es la **gestión indirecta, mediante concesión de servicios**, de los siguientes servicios de titularidad o competencia municipal, siendo estos susceptibles de explotación económica por particulares:

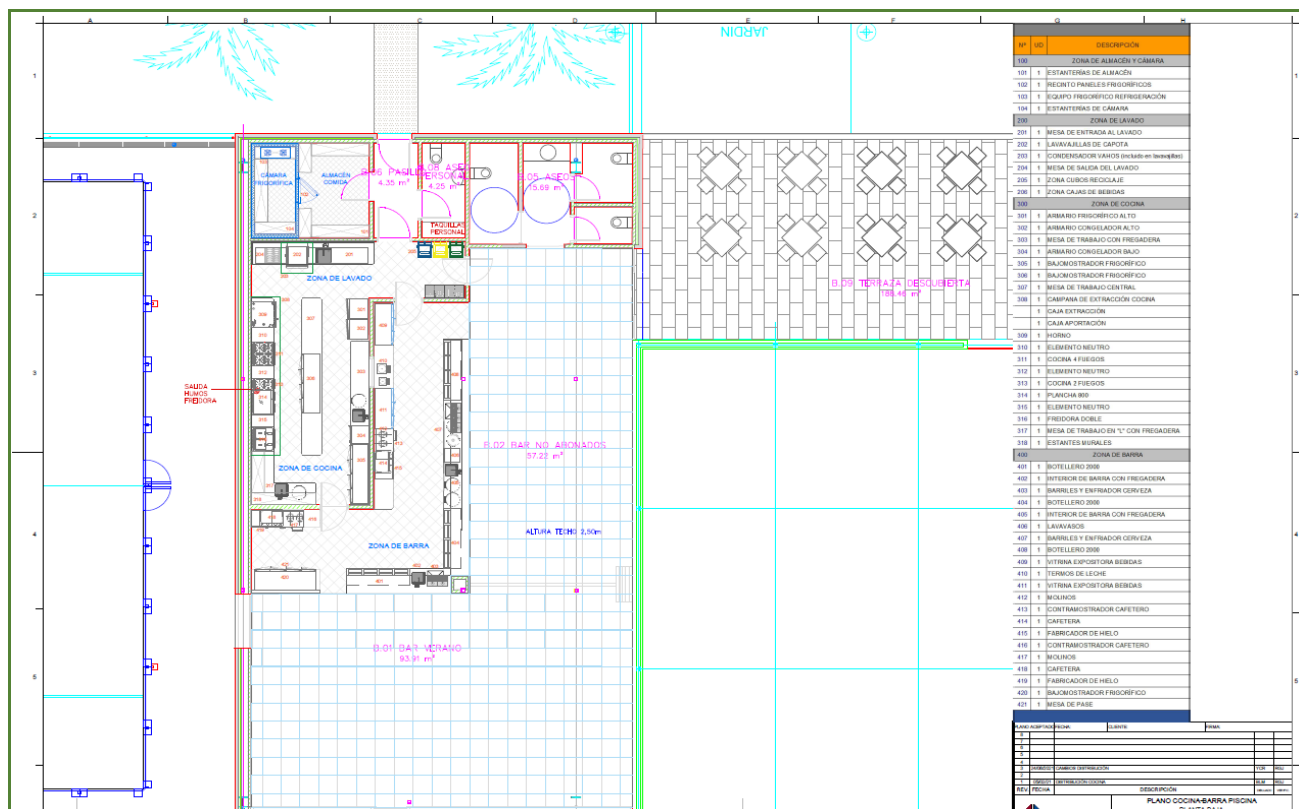
“SERVICIO de BAR-RESTAURANTE situado en el CDM Clara Campoamor (Tudela)”

Con esta concesión, se pretende cubrir la demanda de la población de Tudela así como las poblaciones limítrofes de contar con un establecimiento de hostelería en las instalaciones del complejo deportivo, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de los **usuarios de las piscinas interiores, balneario urbano y salas deportivas del complejo**
- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de los **usuarios de las piscinas e instalaciones exteriores**
- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de la **población en general**, atendiendo a la ubicación de las instalaciones: escasez de establecimientos de hostelería en la zona, en la que a escasos 300 metros se ubican un centro de educación primaria y un centro de educación secundaria y bachillerato.

2.2. INSTALACIONES CON LAS QUE CUENTA EL BAR-RESTAURANTE

Las instalaciones se entregan **nuevas y con la dotación en cuanto a barras de bar, baños, accesos, tomas de luz, tv, aire acondicionado, calefacción, siendo por cuenta del adjudicatario de la explotación, el equipamiento necesario para poner en marcha la actividad hostelera.**



Las instalaciones cuentan con un total de 256,36m² útiles, distribuidos en bar de verano, bar de no abonados, cocina, almacén, pasillo y aseos, según las siguientes superficies:

BAR			
ESTANCIA	SUPERFICIE (m ²)	Densidad Ocupación (m ² /persona)	Ocupación (personas)
B.01 BAR VERANO	93.91 m ²	1.5	62
B.02 BAR NO ABONADOS	57.22 m ²	1.5	38
B.03 BARRA BAR	30.93 m ²		2
B.04 COCINA	38.88 m ²		2
B.05 ASEOS	15.69 m ²		
B.06 PASILLO	4.35 m ²		
B.07 ALMACÉN	11.67 m ²	40	
B.08 ASEO PERSONAL	4.25 m ²		
SUPERFICIE ÚTIL INTERIOR			256,36 m²
SUPERFICIE CONSTRUIDA INTERIOR			294,91 m²
TOTAL OCUPACIÓN BAR			104 PERS

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL CONTRATO

El CDM Campoamor es **una zona para uso deportivo y de ocio, que debido a sus características, va a generar gran afluencia de público**, no solo a nivel local, sino también comarcal.

Esta iniciativa pública está orientada a la consecución del **interés general íntimamente relacionado con las funciones que tiene atribuidas el Ayuntamiento de Tudela**, como las competencias que vienen determinadas en general según la legislación básica, y en especial en la legislación en materia de Administraciones Locales, las cuales en el sector público marcan para el objeto del presente contrato las siguientes:

- ✓ Ley Foral 2/2018 de 13 de abril de Contratos Públicos
- ✓ Ley Foral 6/1990 de 2 de julio de Administración Local de Navarra

Con este informe se pretende proporcionar una **evaluación de la VIABILIDAD y RENTABILIDAD económica de la explotación del bar-restaurant situado en el CDM Clara Campoamor**.

Se ha decidido iniciar este proceso de gestión pública objeto de la concesión como consecuencia de la puesta en marcha de las nuevas instalaciones, fruto de la ampliación de las existentes.

Este proyecto va a constituir una mejora general de la oferta de servicios de ocio y deportivos públicos que va a tener la ciudad de Tudela.

Como ya se ha comentado anteriormente, los beneficiarios de esta nueva oferta serán no solo los/as vecinos/as de la localidad, sino también los/as de municipios colindantes.

Entre las actividades que se pueden desarrollar en el entorno de influencia de esta concesión, destacan:

- ✓ uso por parte de las personas que utilizan puntual o regularmente **las piscinas interiores, balneario urbano y salas deportivas del complejo.**
- ✓ uso en el periodo estival de las **personas usuarias de las piscinas e instalaciones exteriores.**
- ✓ uso de la **población en general**, atendiendo a la ubicación de las instalaciones: escasez de establecimientos de hostelería en la zona, en la que a escasos 300 metros se ubican un centro de educación primaria y un centro de educación secundaria y bachillerato.

La **finalidad de este proyecto** se fundamenta en las siguientes variables que entendemos que son fundamentales:

- ✓ **Práctica de ejercicio físico y cultura del deporte**, que tiene una tendencia creciente y una gran demanda social.
- ✓ Obligación de las Administraciones Públicas de **facilitar a la ciudadanía el acceso a la práctica del deporte en general**, se presta el servicio de bar-restaurant para que esta práctica sea más cómoda
- ✓ **Beneficios de la colaboración público-privada**, en la que se permite desarrollar unos programas deportivos y de acceso a los deportes a un nivel considerable y con un menos coste para el contribuyente, con el bar-restaurant se potencia esta práctica.
- ✓ Una notable **demanda ciudadana** tanto de la población de Tudela como de su zona de influencia a estas actividades.
- ✓ Una **oferta actual**, que se desarrolla en los campos de Santa Quiteria, que ya aporta el servicio.
- ✓ Es posible un **proyecto que sea viable y a la vez sostenible** realizado con una inversión mixta y consiguiendo con ello unos precios razonables y con un horizonte de amortización de la inversión sostenible.

Por todo ello, el Ayuntamiento de Tudela propone un **CONCURSO PÚBLICO DE CONCESIÓN DE SERVICIOS para la adjudicación del bar-restaurant del CDM Clara Campoamor.**

3. JUSTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

3.1. JUSTIFICACIÓN DEL CONTRATO

Conforme al artículo 32 de la LF 2/2018 de 13 de abril de Contratos Públicos, “*El contrato de concesión de servicios es aquel cuyo objeto sea la prestación de un servicio en el que la retribución consiste, o bien únicamente en el derecho a explotar el servicio, o bien en dicho derecho acompañado de un precio, transfiriendo al concesionario el riesgo operacional.*”

Tal y como se explica en la normativa, este derecho de explotación implica la **transferencia al concesionario del riesgo operacional**, abarcando el riesgo de demanda, el de suministro, o ambos. Se entiende por riesgo de demanda el que se debe a la demanda real de los servicios objeto del contrato y riesgo de suministro el relativo al suministro de los servicios objeto del contrato, en particular el riesgo de que la prestación de los servicios no se ajuste a la demanda.

Así, la elección de este modelo de contratación se encuentra justificada en las siguientes ventajas cuantitativas y cualitativas:

- ✓ El Ayuntamiento de Tudela es **propietario de las instalaciones del bar restaurante donde se va a prestar el servicio, no disponiendo del personal necesario** para desempeñar la gestión del establecimiento hostelero. Así mismo, la normativa actual no permite una oferta de empleo público que se adecúe para dar cobertura al personal necesario para esta explotación.
- ✓ Transferir este riesgo operacional hacia una empresa que sea especializada en la prestación de este tipo de servicios, permite al Ayuntamiento de Tudela **que la actividad se realice con las garantías necesarias** y con ello se consigue minimizar el impacto que pudiera derivarse de llevar una gestión propia de este establecimiento por variaciones de la demanda.
- ✓ La **inversión necesaria para poner en marcha la actividad se ha tenido en cuenta** en los cálculos de viabilidad económica y en el plazo de la concesión

3.2. INCIDENCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA OBRA

Se observa cada día que, **cada vez más, el deporte y la actividad física son desarrollados de manera habitual en la sociedad por población de todas las edades.**

La instalación del bar restaurante se encuentra en el interior del complejo deportivo, con acceso tanto desde del exterior como desde el interior de las instalaciones, lo que hace que la afluencia de paso por esa zona se vea incrementada por las personas usuarias de las mismas

Los hábitos de práctica del deporte en la población española vienen reflejados en el estudio de **Hábitos Deportivos en España del año 2020**, que desde 1980 viene realizando estudios quinquenales sobre diferentes aspectos de la práctica deportiva.

Por lo que se deriva de los datos del informe, **más del 60 % de la población tiene interés por el deporte en general y más del 40 % tiene interés por la asistencia a espectáculos deportivos**

R.1. VALORACIÓN MEDIA DEL GRADO DE INTERÉS VINCULADO AL DEPORTE
(Valores de 0 a 10)

	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	2015	2020	2015	2020	2015	2020
Deporte en general	6,4	6,6	7,1	7,3	5,8	5,9
Práctica deportiva	5,6	6,0	6,1	6,5	5,1	5,5
Asistencia a espectáculos deportivos	4,3	4,2	5,0	4,9	3,6	3,4
Acceso a espectáculos deportivos por medios audiovisuales	5,4	5,0	6,5	6,3	4,3	3,8
Informarse sobre el deporte	4,9	4,7	6,1	6,0	3,8	3,5

Además, **cerca del 43 % de los hombres y del 48 % de las mujeres, practicaron en 2020 deporte en instalaciones deportivas específicas**

3.13. Personas que practicaron deporte en el último año según el tipo de instalaciones específicas deportivas que suele utilizar

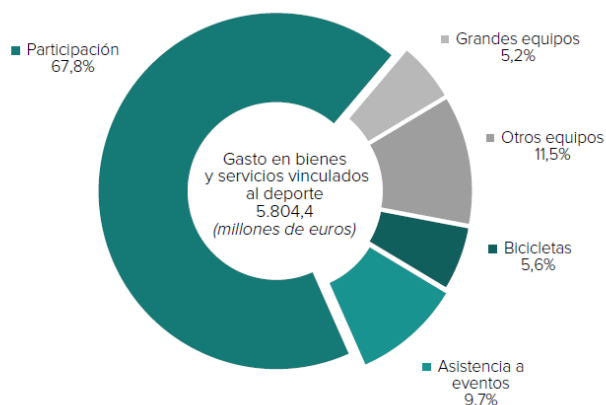
(En porcentaje de la población de cada colectivo que practicó deporte en el último año)

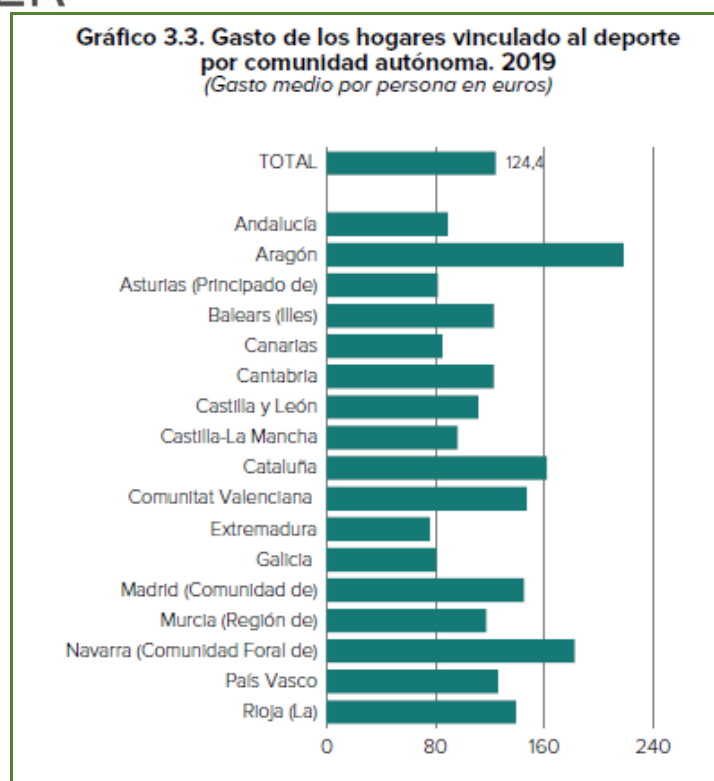
	Total practicaron en el último año	En instalaciones específicas deportivas	En espacios abiertos de uso libre				En otros lugares
			Total	Medio urbano	Medio acuático	Otros no urbanos	
TOTAL (Miles)	23.899	10.826	17.370	11.476	2.647	7.349	7.267
%	100	45,3	72,7	48,0	11,1	30,7	30,4
SEXO							
Hombres	100	42,9	75,4	51,4	12,4	35,1	27,2
Mujeres	100	48,1	69,5	44,1	9,6	25,7	34,1
EDAD							
De 15 a 24 años	100	59,0	70,0	46,3	9,1	20,9	31,0
De 25 a 34 años	100	50,9	69,1	49,1	10,8	28,4	36,8
De 35 a 44 años	100	45,0	76,6	51,8	11,1	36,0	30,0
De 45 a 54 años	100	41,4	72,6	47,0	13,2	35,1	29,2
De 55 años y más	100	36,6	73,5	46,2	10,8	30,8	27,3

Por otro lado, y en lo referente al gasto de los hogares vinculado al deporte, cabe mencionar que la media en 2019 fue de 124,40 euros por persona a nivel nacional, ocupando **Navarra el segundo puesto en cuanto a nivel de gasto.**

Gráfico 3.2. Gasto de los hogares vinculado al deporte por tipo de bienes y servicios. 2019

(En porcentaje)





3.2.1. INCIDENCIA SOCIAL

La apertura de un bar restaurante en el CDM Clara Campoamor, durante todo el año y con una oferta de prestación de servicio para todas las personas que de una u otra forma hagan uso de las instalaciones deportivas, va a ser un servicio bien acogido por la sociedad tudelana y ribera en general.

Son muchos y muy diversos los factores que hacen que día a día se esté incrementando notablemente el porcentaje de población que practica algún tipo de actividad física deportiva:

- ✓ La influencia de los medios de comunicación y redes sociales, especialmente entre los más jóvenes
- ✓ La recomendación de los diferentes especialistas relacionados con la sanidad, poniendo en valor el importante beneficio que ofrece para la salud la realización regular de ejercicio físico.
- ✓ La concienciación de la clase política de la necesidad de la práctica deportiva, dotando a los municipios cada vez de más y mejores infraestructuras para que la población pueda realizar ejercicio físico
- ✓ La propia sociedad, que también se da cuenta de la importancia que tiene para sus vidas la práctica de algún tipo de ejercicio físico, y demanda cada vez más espacios donde realizar sus prácticas deportivas.

Por todo ello, este proyecto plantea una mayor oferta de ocio y deporte ciudadano y familiar. La instalación de un bar restaurante en el CDM Clara Campoamor permite una amplia concurrencia a este establecimiento durante todo el año a una amplia gama de la población tanto de Tudela como de localidades vecinas. Esto implica la necesidad de un espacio como es el BAR RESTAURANTE destinado al consumo y el ocio, un lugar donde distintos miembros de familia o grupos de amigos puedan tener un espacio.

3.2.2. INCIDENCIA ECONÓMICA

La instalación de este establecimiento hostelero, adaptado a la normativa y a la demanda actual con un impacto positivo dentro de la zona de influencia donde presta sus servicios en el CDM Clara Campoamor, es una instalación generadora de empleo estable.

A) Desde el punto de vista económico:

- ✓ La generación de empleo directo e indirecto para la explotación del establecimiento hostelero.
- ✓ La activación económica de la zona de Huertas Mayores, a través de la ampliación de la oferta comercial y de servicios acorde al flujo diario de personas usuarias de las instalaciones.
- ✓ La puesta en marcha de nuevas inversiones en infraestructuras y servicios como consecuencia de la activación económica de la zona.

B) Desde el punto de vista municipal:

- ✓ La mejora del presupuesto municipal para la prestación e inversión en otros y nuevos servicios, a través de un modelo que permite la financiación de un servicio con inversión privada, la administración cuenta con todos sus recursos para el desarrollo de otros servicios de interés general y que no sean económicamente viables para la empresa privada.
- ✓ El incremento de ingresos directos e indirectos para las arcas municipales, a través del cobro de las correspondientes licencias, así como otros tributos e impuestos locales.

C) Desde el punto de vista de la salud:

- ✓ La mejora de la salud física ciudadana potenciando la práctica de deporte en general y de fútbol en particular, al tener una estructura que permite este tipo de deportes de una manera cómoda al contar con un bar-restaurante dentro de las instalaciones

- ✓ La mejora de la salud mental y el estado psicológico, a través de la motivación y la proactividad, ayudando al individuo en su autorrealización y proyección social.
- ✓ El ahorro en sanidad pública. Contrastados los beneficios para la salud de la práctica habitual del ejercicio físico, reduce el riesgo y la incidencia de enfermedad en las personas que lo practican. De este modo, si hay menos enfermedades, habrá menos necesidad de atención sanitaria y por lo tanto un menor coste en la prestación del servicio.

3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Los cambios sufridos en la sociedad en los últimos tiempos **han variado los hábitos de las personas en la práctica de deporte**, por ello es necesario contar con una infraestructura como es el BAR RESTAURANTE para atender esta afluencia de público a las instalaciones del CDM Clara Campoamor.

Las **administraciones públicas deben evolucionar y adaptarse a estas nuevas tendencias**, y para ello tiene que desarrollar al máximo su capacidad y estrategia, orientación y dirección, buscando el mayor grado de colaboración público-privada en beneficio de los ciudadanos.

Entre las muchas medidas adoptadas por las administraciones para cubrir esta adaptación a los nuevos hábitos de las personas, está el **fomento del deporte en cualquiera de sus facetas**, en este caso, en la puesta en marcha de este BAR RESTAURANTE se da servicio directamente a esta demanda.

Por todo ello, la propuesta de este proyecto de BAR RESTAURANTE, en las instalaciones del CDM Clara Campoamor, facilitará una gran oferta de servicios y actividades relacionados con el deporte.

La pretensión es la de **satisfacer la demanda social**, teniendo como principios rectores de la administración municipal la eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios, por lo que se considera muy importante la unidad de gestión de la instalación de bar restaurante adaptada a la actividad deportiva que se desarrolla en ese espacio.

El proyecto de BAR RESTAURANTE da servicio a los conceptos de DEPORTE, OCIO Y SALUD a través del fomento de actividad física saludable, aportando un alto valor para la ciudadanía tudelana, para los vecinos de localidades colindantes, y para todos los que de una u otra forma sean usuarios de las instalaciones del CDM Clara Campoamor:

- ✓ Ofreciendo un servicio que cubra tanto las necesidades como las carencias de los ciudadanos y de sus visitantes.
- ✓ Mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y de sus visitantes.
- ✓ Proyectando la población como referente en población ligada al deporte con instalaciones de ocio de primera calidad.

4. PREVISIONES SOBRE LA DEMANDA DE USO E INGRESOS

4.1. DEMANDA DE USO

La demanda de uso del servicio de BAR RESTAURANTE en las instalaciones del CDM Clara Campoamor de Tudela se fundamenta en la **población con la que cuenta el municipio y su zona de influencia en términos generales y en las personas usuarias de las instalaciones en términos específicos.**

Para analizar la demanda del servicio nos basaremos en la afluencia de usuarios al mismo; afluencia que varía considerablemente de una localidad a otra en función de diferentes factores.

La **demanda real así como el gasto medio por usuario es de difícil previsión** ya que depende tanto de las actividades que se lleven a cabo en el espacio del complejo deportivo como de la calidad/precio del servicio o del trato suministrado en el establecimiento de hostelería. En todo caso cabe suponer que el concesionario pondrá todos los medios a su alcance con objeto de obtener la mayor demanda posible y rentabilizar la explotación.

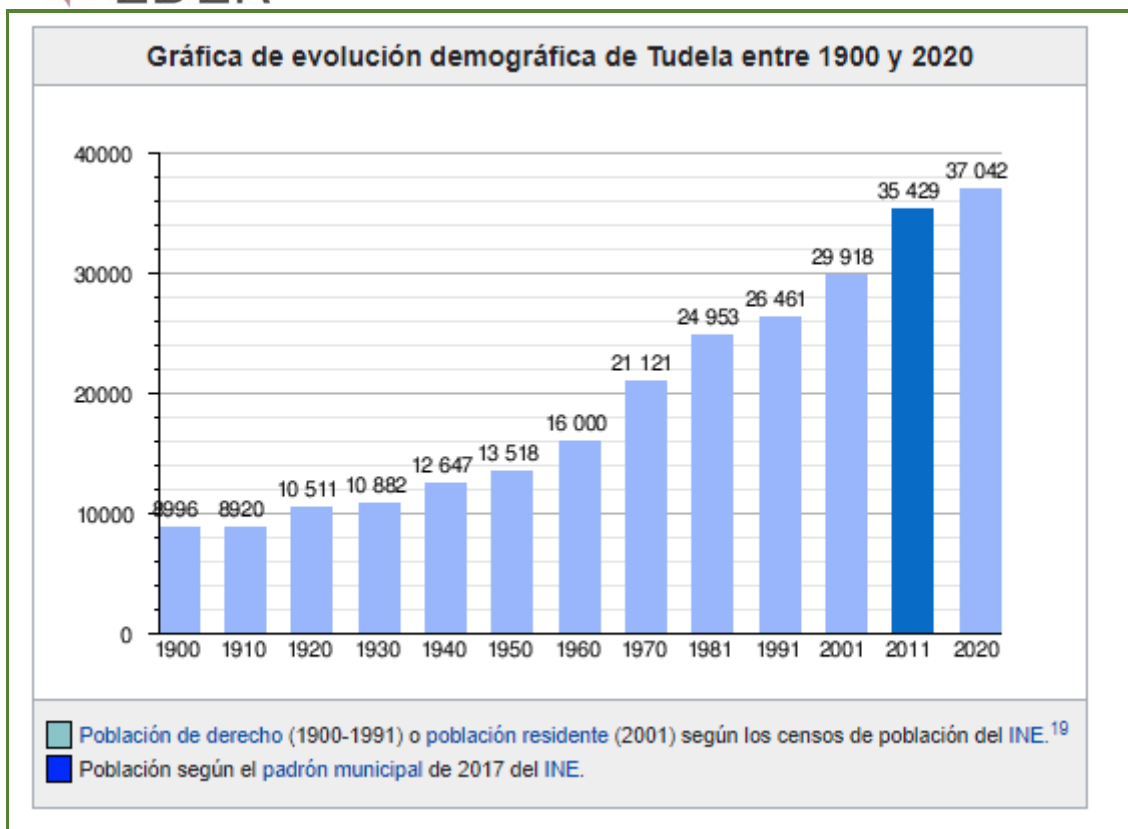
El análisis de la demanda potencial de usuarios para El BAR RESTAURANTE y de las instalaciones deportivas objeto del contrato, ha seguido una metodología lógica y lineal basada en las siguientes fases:

- ✓ Población del municipio y colindantes.
- ✓ Determinación de las fuentes más fiables y actuales sobre el índice de práctica deportiva y hábitos de consumo de los ciudadanos.
- ✓ Determinación del número de usuarios potenciales en función de las características y servicios de las instalaciones
- ✓ Estimación final de usuarios en virtud de las necesidades de demanda y de la propia competitividad en precio y servicio que se propone.

4.2. POBLACIÓN

Tudela es una localidad de la provincia de Navarra, conocida como la “capital de la ribera”, debido tanto a su población como a su influencia sobre el resto de la comarca. En el año 2020 (datos INE) cuenta con **37.042 habitantes**. Su extensión superficial es de 215,7 km² y tiene una densidad de 163,64 Hab/km².

Desde el año 1990, la **localidad ha ido aumentando paulatinamente su población**, consolidándose como centro económico, comercial y de servicios de la Ribera de Navarra.



La ciudad está muy bien situada, se encuentra a mitad de distancia entre Zaragoza y Logroño, en el corredor del Ebro que une el Mediterráneo y el Cantábrico, y en el eje que une Madrid con Francia, pasando por Soria y Pamplona.

Tiene en un radio de accesibilidad menor de 100 km a cuatro ciudades importantes; tres de las cuales son núcleos industriales de gran relevancia: Pamplona a 95 km, Zaragoza a 83, Logroño a 91 y Soria también a 91 km.

Lo que hoy conocemos como ribera baja, o zona de influencia de Tudela, abarca una población cercana a los 100.000 habitantes, población que en los últimos años ha ido creciendo en términos generales en todas las localidades del entorno.

4.3. POTENCIALES USUARIOS

El CDM Clara Campoamor va a contar con diferentes tipos de instalaciones vinculadas al deporte y el ocio, que se resumen en piscinas cubiertas, balneario urbano, gimnasio y pistas de pádel; servicios que se verán incrementados a partir de verano de 2022 con piscinas de verano, pistas deportivas varias e instalaciones deportivas dedicadas a la práctica futbolística.

Para cubrir los servicios actuales, las instalaciones mantienen ahora el siguiente horario:

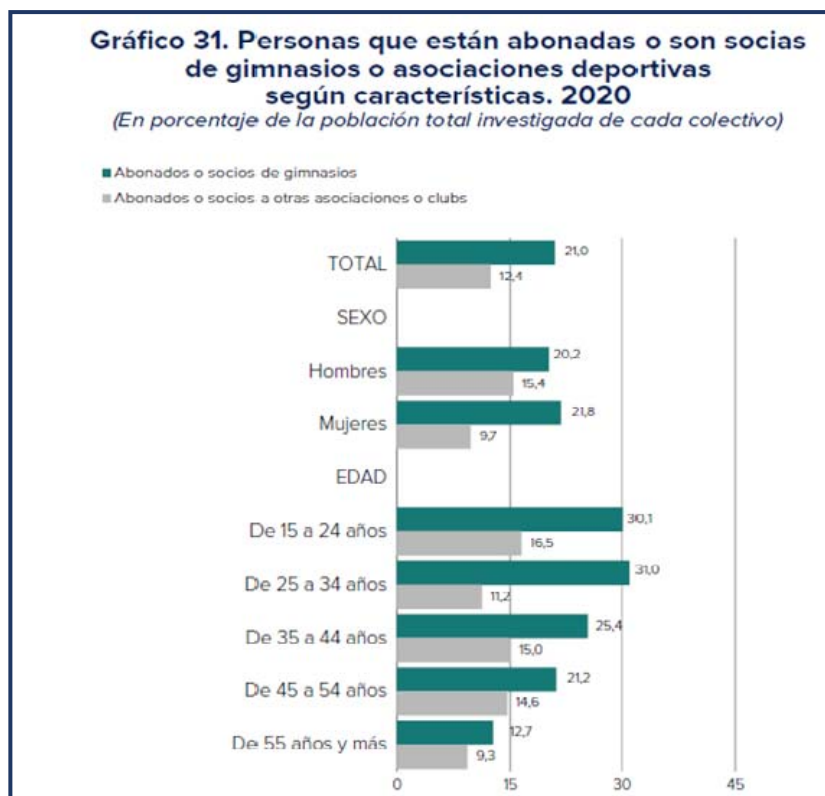
Periodo	Lunes a Viernes	Sábados	Domingos y Festivos
Del 1 de enero al 13 de junio Del 1 de septiembre al 31 de diciembre	de 7:30 a 22:00 h.	de 9:00 a 20:30 h.	de 9:00 a 20:30 h.
Del 14 de junio al 31 de julio	de 7:30 a 22:00 h.	de 9:00 a 20:30 h.	de 9:00 a 15:00 h.
Del 1 al 31 de agosto	de 9:00 a 22:00 h.	de 9:00 a 20:30 h.	de 9:00 a 15:00 h.

En la temporada de piscinas de verano, el horario del resto de piscinas municipales es de 10 a.m. a 21.00 p.m., de lunes a domingo.

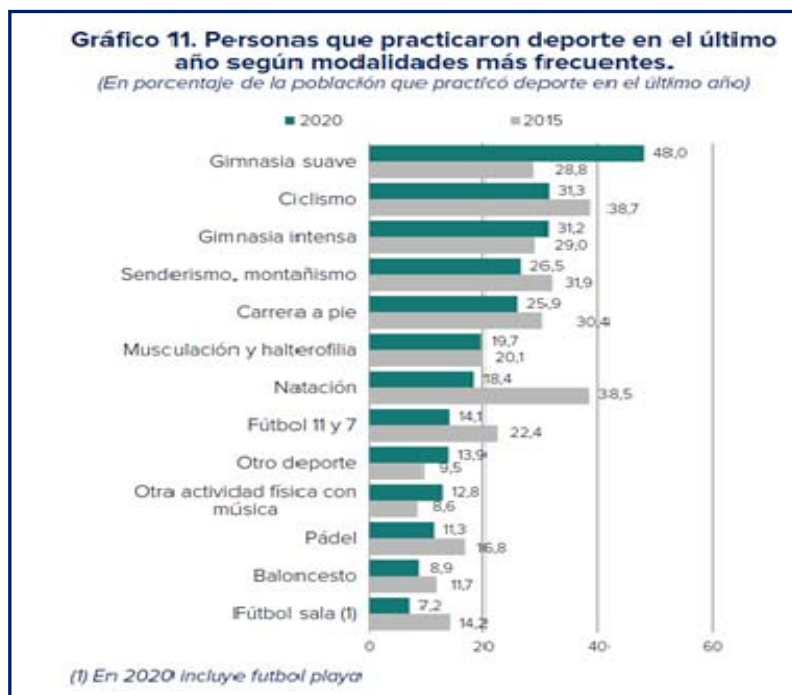
A fecha actual, el CDM Clara Campoamor tiene un total de algo más de 2.000 abonados, número de abonados que se prevé subirá conforme vaya normalizándose la situación sanitaria provocada por la pandemia (**en febrero de 2020 había en torno a 3.800 abonados**) y el centro amplíe sus instalaciones y servicios en 2.022.

Por otro lado, y tomando como referencia los datos del estudio **Hábitos Deportivos en España 2020**, y pese a lo atípico del año, podemos afirmar:

- ✓ El 21% de la población estaba en 2020 abonada a gimnasios



- ✓ El 18.4% de la población practicó en 2020 la natación (es el deporte que más bajó en relación al estudio de 2015)



4.4. BREVE ESTUDIO DE MERCADO

De cara a poder estimar los ingresos de la actividad del bar-restaurante, tenemos en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Entorno socioeconómico y descripción del mercado
- ✓ Análisis de la demanda
- ✓ Análisis de la competencia

4.4.1. ENTORNO SOCIOECONÓMICO Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

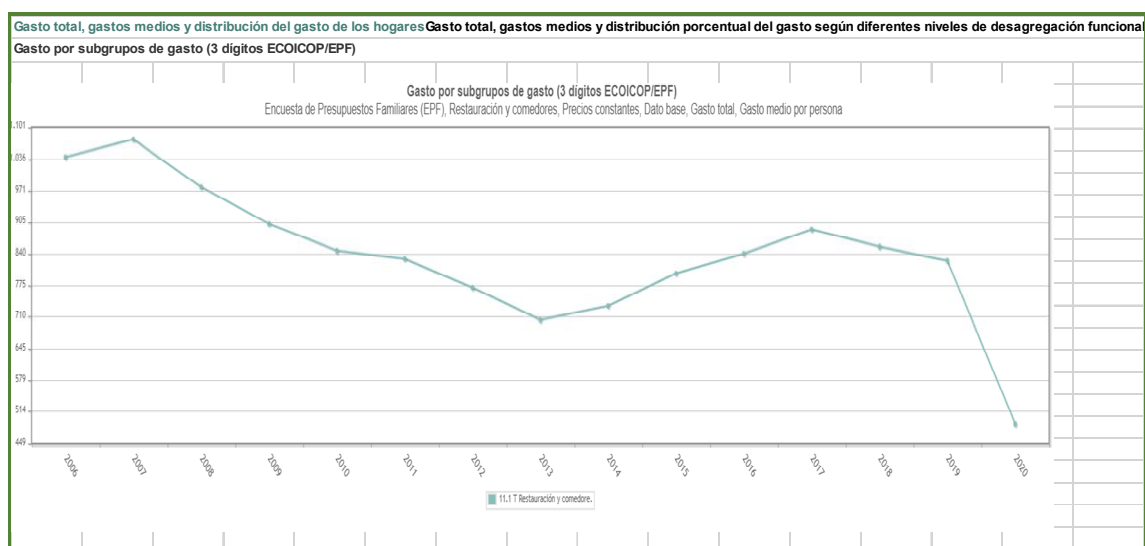
El sector de la restauración comprende los siguientes tipos de establecimientos:

- ✓ Hoteles
- ✓ Restaurantes
- ✓ Cafeterías
- ✓ Establecimientos de bebidas

La evolución del sector de la restauración y el gasto por persona en el mismo ha ido de la mano de la evolución económica general. Tras años de bonanza con subidas anuales, en 2007 se alcanzó el techo de gasto (con algo más de 107.000 millones de euros y el 7% del PIB nacional), para a partir de esa fecha, invertir la tendencia, acumulando caídas hasta 2013, año en el que el sector, como la economía en general, tocó suelo y empezó a recuperarse, a partir de 2016, para caer de forma estrepitosa en 2020, a raíz de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19. **A falta de resultados en 2021, parece que el sector tiende a**

recuperarse a partir del segundo semestre de este año, aunque con grandes incertidumbres debido a la evolución de la pandemia a corto/medio plazo y la inflación incipiente provocada por el aumento de los costes de materias primas y suministros.

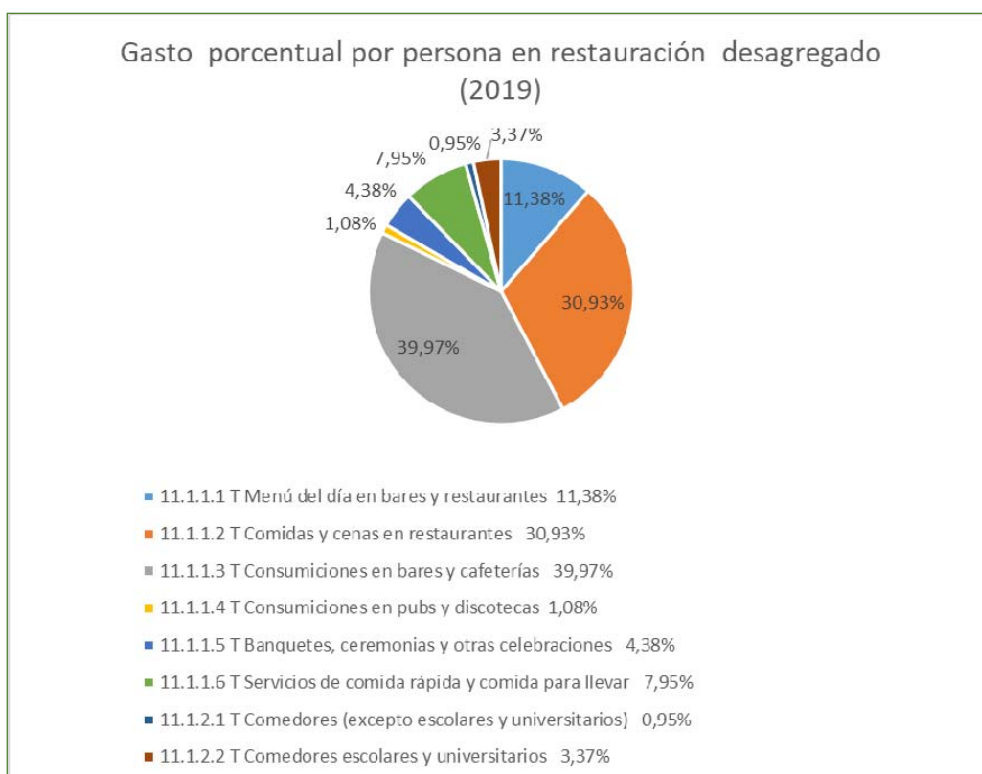
En cuanto al gasto medio por persona en el sector, estudios consultados indican que el gasto medio por persona en el sector es de **826,26€** por persona y año (datos de 2019).



Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares Gasto total, gastos medios y distribución porcentual del gasto según diferentes niveles de desagregación funcional														
Gasto por subgrupos de gasto (3 dígitos ECOICOP/EPF)														
11.1 T Restauración y comedores														
Precios constantes														
Dato base														
Gasto total	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
	489,38	826,26	854,88	889,74	840,76	799,82	732,11	703,30	770,26	830,00	846,85	901,23	978,43	1.076,08
														1.040,17

Si desglosamos el gasto en comidas y bebidas fuera del hogar, los datos son los siguientes:

Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares			
Gasto total, gastos medios y distribución porcentual del gasto según diferentes niveles de desagregación funcional			
Gasto por códigos de gasto (5 dígitos ECOICOP/EPF)			
	Gasto medio por persona		
	2019		
11.1.1.1 T Menú del día en bares y restaurantes			
Gasto total	94,02	11,38%	
11.1.1.2 T Comidas y cenas en restaurantes			
Gasto total	255,56	30,93%	
11.1.1.3 T Consumiciones en bares y cafeterías			
Gasto total	330,22	39,97%	
11.1.1.4 T Consumiciones en pubs y discotecas			
Gasto total	8,89	1,08%	
11.1.1.5 T Banquetes, ceremonias y otras celebraciones			
Gasto total	36,17	4,38%	
11.1.1.6 T Servicios de comida rápida y comida para llevar			
Gasto total	65,70	7,95%	
11.1.2.1 T Comedores (excepto escolares y universitarios)			
Gasto total	7,88	0,95%	
11.1.2.2 T Comedores escolares y universitarios			
Gasto total	27,82	3,37%	
TOTALES	826,26		



En relación a los datos anteriores, es necesario realizar las siguientes puntualizaciones:

- ✓ Las cifras hacen referencia a los últimos datos estadísticos de 2019, al considerar que los datos de 2020 no son representativos de la realidad del sector.
- ✓ Del estudio de hábitos deportivos de España 2020, del que se ha hecho referencia en apartados anteriores, podemos concluir que el 21% de la población era abonada a gimnasios.

4.4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La tradición de nuestro país por el uso de servicios de restauración sumado a los hábitos deportivos ligados al ocio hace que la mayoría de la población sea clientela habitual de este tipo de establecimientos, y pese a los cambios de hábitos provocados por la pandemia y las incertidumbres generadas en la llamada “nueva normalidad” parece claro que la tendencia de gasto es favorable.

Por este motivo, siempre viene bien más oferta, pues demanda existe. Cada nuevo establecimiento hostelero que abre tiene clientela asegurada, aunque solo sea por la novedad. Lo difícil es fidelizar a esos nuevos clientes; es imprescindible, saber a qué sector de la población va a ir dirigido nuestro establecimiento, los precios que se van a ofrecer, la decoración del local, y los horarios de los comercios vecinos, o incluso de empresas o actividades que puedan estar ubicadas o desarrollarse en la zona

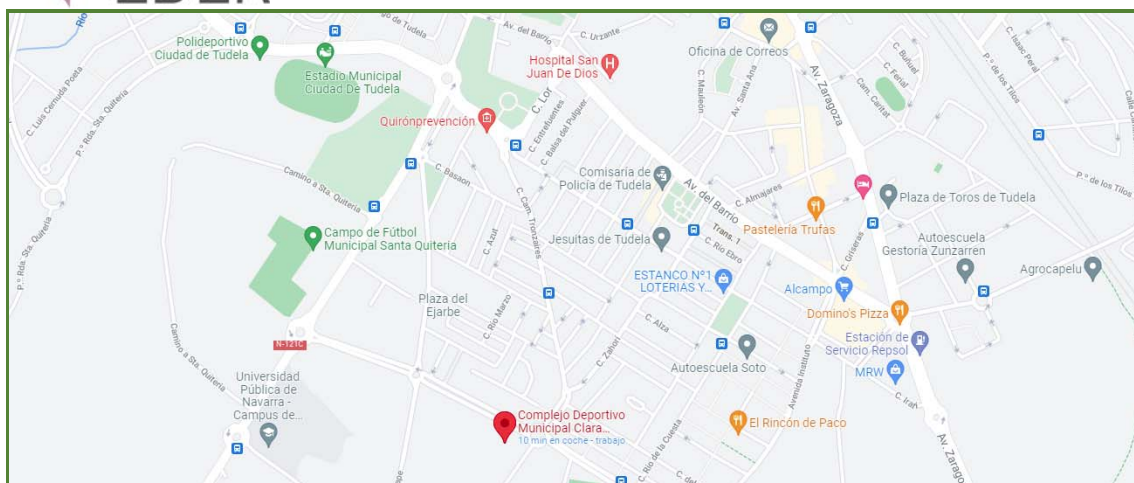
El bar-restaurant de las piscinas del CDM Clara Campoamor, va a dirigirse a diferentes tipos de público, todos relacionados de una u otra forma con el deporte, aunque tratando de dirigirse al mayor número de personas posibles y atender a públicos que tienen distintos horarios para lograr reducir los tiempos ociosos.

4.4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A fecha 30 de septiembre de 2021, **el número de establecimientos dados de alta en el I.A.E. en el Ayuntamiento de Tudela con epígrafes relacionados con los servicios de hostelería, son un total de 250,** que se dividen en:

- ✓ Restaurantes (epígrafe 671), 42 en total
- ✓ Cafeterías (epígrafe 672), 19 en total
- ✓ Servicios en cafés y bares (epígrafe 673), 189 en total

No obstante lo anterior, cabe mencionar que apenas hay establecimientos hosteleros en la zona de Huertas Mayores, pese al desarrollo de los últimos años.



Destacar además que en los últimos años se está reduciendo levemente el número de bares y cafeterías en general, reducción especialmente significativa en 2020 (con 32 bajas) debido fundamentalmente a:

- ✓ la normativa vigente, que tiene como consecuencia que cada vez sea más difícil que se produzcan traspasos de bares y cafeterías antiguos, ya que el acondicionamiento de estos resulta caro e incluso muchas veces inviable.
- ✓ Cada vez resulta más complicado obtener los permisos necesarios y afrontar las inversiones requeridas para acondicionar un local con la normativa vigente.

4.4.5. PREVISIÓN DE INGRESOS

De cara a calcular la previsión de ingresos de la actividad del bar-restaurante del CDM Campoamor, tomamos en consideración dos tipos de escenarios:

A) Estadística

Atendiendo a los datos estadísticos expuestos en apartados anteriores, la previsión de ingresos de la actividad serían los siguientes (tomando como referencia ingresos de 2019):

Población de Tudela y zona influencia	100.000
Gasto medio anual por persona en restauración	826,26 €
Gasto medio en bares y cafeterías (39,97%)	330,26 €
Ingresos anuales totales de Tudela	33.025.612,20 €
Nº IAE en 673 (bares y cafeterías)	189
Ingresos anuales por bar o cafetería	174.738,69 €
Nº meses del año	12
Ingresos mensuales por bar o cafetería	14.561,56 €

B) Características de la explotación

En este escenario, la demanda de uso del servicio se fundamenta en la **afluencia prevista de usuarios a la instalación**.

Por lo expuesto en apartados anteriores, podría hacerse una aproximación a la afluencia media a las instalaciones, en función del número de personas que acuden a gimnasios y número de instalaciones deportivas existentes en la localidad, teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ **Instalaciones municipales:** existen dos instalaciones municipales que están abiertas durante todo el año, aunque reciben el mayor nivel de afluencia en los meses de verano, con la apertura de las piscinas exteriores.
- ✓ **En 2019**, había unos 3000 abonados, que se distribuían en unos 1600 abonos

Poli Deportivo Municipal "Ciudad de Tudela" Avda. R. Argentina s/n

Pabellón con pista de parquet, gradas para público, frontón largo cubierto, gimnasio, piscina con zona verde, servicio de bar...

DIAS*	MAÑANA	TARDE
Lunes a viernes	08:30 a 13:30	15:00 a 20:30
Sábados	09:00 a 13:30	15:00 a 20:30
Domingos (alternos)	09:00 a 14:30	

*En temporada de piscinas el horario será de 10:00 a 21:00 H., si bien el pabellón permanecerá cerrado de 14:00 a 15:00 H., de lunes a domingo.

TRANSPORTE URBANO

LINEA Verde. De lunes a viernes no Festivos, de 8:13 h. a 13:43 h. Parada R. Argentina cada 30 minutos.

LINEA Amarilla. De lunes a viernes no Festivos, de 8:37 h. a 13:42 h. Parada R. Argentina cada 35 minutos.

LINEA Roja. De lunes a viernes no Festivos, de 8:11 h. a 20:57 h. Domingos y Festivos de 8:26 h. a 22:24 h. Parada R. Argentina cada 30 minutos.



948 417 100
Ext. 515 Pabellón
Ext. 516 Piscinas
polideportivociudadetudela@tudela.es

948 825 613
Acceso Instalación y zona piscinas

Pistas de tenis, pista de squash, frontón corto descubierto, pista de baloncesto, piscina con zona verde, salas multiusos, sala de piragüas, sala musculación y servicio de Bar-Restaurante.

En esta instalación está ubicado el servicio de medicina deportiva así como el Centro de Gestión de Deportes del Ayto de Tudela.

DIAS*	MAÑANA	TARDE
Lunes a viernes	08:00 a	21:30
Sábados	9:00 a 14:00	15:00 a 21:00
Domingos (alternos)	09:00 a 14:30	

* En Temporada de piscinas el horario será de 10:00 de la mañana a 21:00 de la tarde de lunes a domingos.



TRANSPORTE URBANO

- LINEA Naranja.** De lunes a viernes no Festivos, de 8:15 h. a 13:50 h. Parada Carrera cada 30 minutos.
- LINEA Amarilla.** De lunes a viernes no Festivos, de 7:35 h. a 21:05 h. Parada Paseo Pamplona cada 30 minutos.



948 417 100

Ext. 507 Conserjería

948 821 032 complejoribotas@tudela.es

acceso instalación y zona piscina

- ✓ **Instalaciones privadas:** Consultando los epígrafes de IAE 967.1 (Instalaciones deportivas) y 967.2 (Escuelas y servicios de perfeccionamiento deportivos), a fecha actual hay un total de 41 actividades dadas de alta en estos epígrafes. Analizando el listado y suprimiendo del mismo los Clubs deportivos y las personas autónomas sin local, tenemos que hay un total de **11 gimnasios o instalaciones deportivas en la capital ribera**. Destaca entre ellos, por su relativa semejanza al futuro CDM Clara Campoamor, la Asociación SRDC Arenas, que cuenta con un total de 4.500 socios.

A la vista de los datos expuestos, parece más que probable que con la apertura de las nuevas instalaciones y la vuelta a la normalidad postpandemia, el CDM Clara Campoamor recupere (al menos) el número de asociados de principios de 2020, de modos que:

Nº visitas mensuales septiembre-junio (4000 usuarios/1 vez x semana)	16.000
Nº de visitas mensuales julio-agosto (5000 usuarios / 3 veces x semana)	60.000
Nº total usuarios anuales	280.000

Siendo previsores, vamos a tomar como previsión de ingresos, la siguiente:

N ^a visitas mensuales septiembre-junio (4000 usuarios/1 vez x semana)	16.000
Estimación del 50% de afluencia a bar-cafetería	8.000
Ticket medio estimado por persona	3,50 €
Total ingresos mensuales medios	28.000,00 €
Previsión de 20% a la baja	22.400,00 €

N ^a de visitas mensuales julio-agosto (5000 usuarios / 3 veces x semana)	60.000
Estimación del 50% de afluencia a bar-cafetería	30.000
Ticket medio estimado por persona	3,50 €
Total ingresos mensuales medios	105.000,00 €
Previsión de 20% a la baja	84.000,00 €

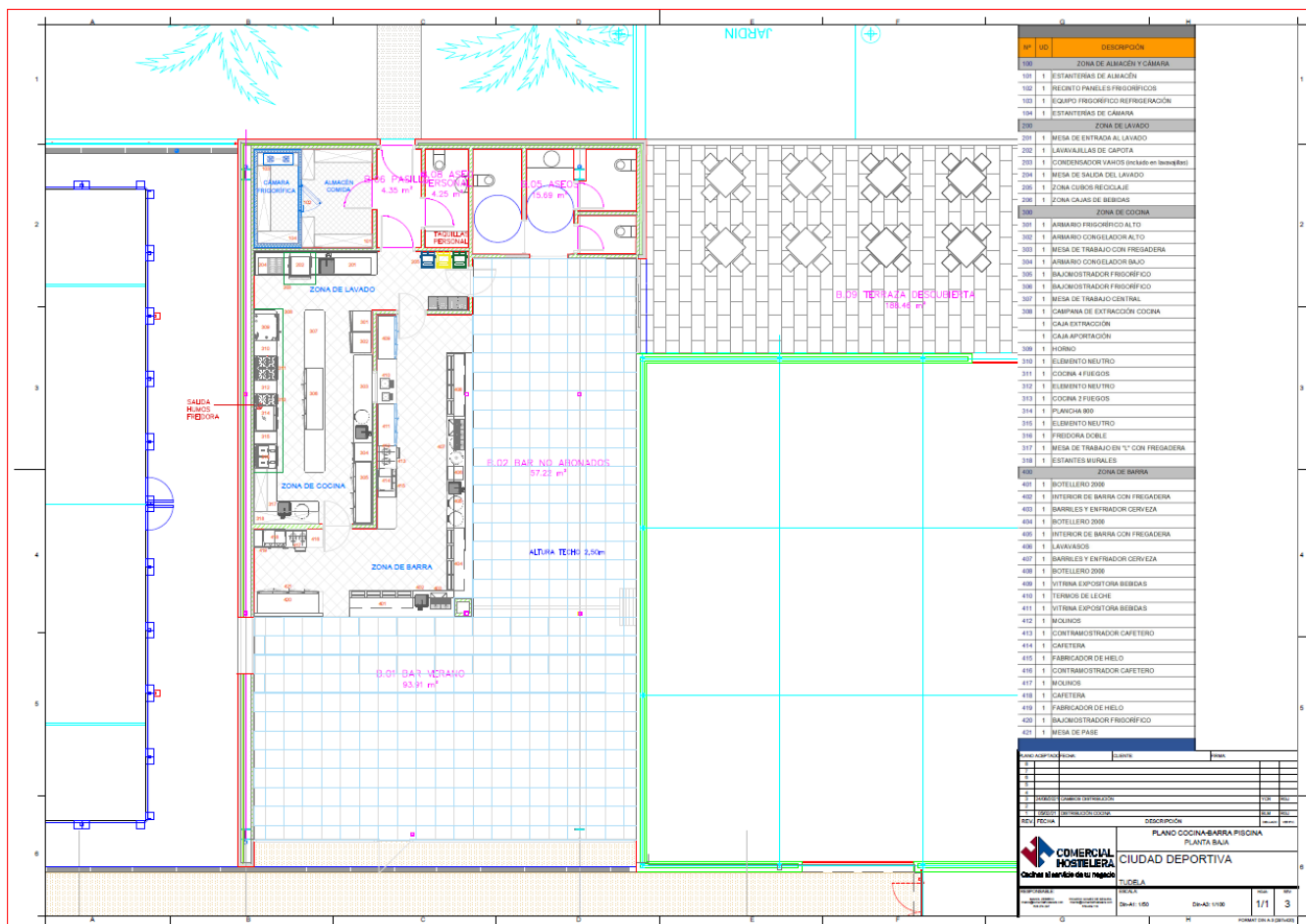
<i>Previsión de Ingresos Mensuales</i>	<i>1º año</i>
Enero	18.512,40 €
Febrero	18.512,40 €
Marzo	18.512,40 €
Abril	18.512,40 €
Mayo	18.512,40 €
Junio	18.512,40 €
Julio	69.421,49 €
Agosto	69.421,49 €
Septiembre	18.512,40 €
Octubre	18.512,40 €
Noviembre	18.512,40 €
Diciembre	18.512,40 €
<i>Subtotal</i>	323.966,95 €
<i>IVA repercutido(*)</i>	32.396,69 €
TOTAL	356.363,64 €

5. COSTE Y FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN

5.1. INVERSIÓN NECESARIA

De acuerdo con lo estipulado en puntos anteriores, el concesionario deberá llevar a cabo diferentes inversiones consistentes en **adecuación del establecimiento uso de bar restaurante**, que se han estimado en los siguientes importes:

ZONA DE ALMACÉN		P.UNIT	P.TOTAL
4 ESTANTERIAS	1	1.581,00 €	1.581,00 €
RECINTO PANELES FRIGORÍFICOS 3100*1500*2520	1	4.413,33 €	4.413,33 €
EQUIPO FRIGORÍFICO REFRIGERACIÓN	1	4.786,67 €	4.786,67 €
3 ESTANTERÍAS CÁMARA	1	1.232,00 €	1.232,00 €
ZONA DE LAVADO			
MESA ENTRADA LAVADO INOX 2100*730*900	1	1.581,66 €	1.581,66 €
LAVAVAJILLAS SAMMIC X-100 CV 640*756*1920	1	7.458,00 €	7.458,00 €
MESA SALIDA LAVADO 1100*730*900	1	1.048,33 €	1.048,33 €
ZONA DE COCINA			
FRIGORIFICO LIBHERR GKV-6460 750*750*2064	1	1.648,00 €	1.648,00 €
CONGELADOR LIEBHERR GGV-5860 750*750*2064	1	2.114,00 €	2.114,00 €
MESA TRABAJO C/ FREGADERA INOX 5400*700*900	1	2.505,00 €	2.505,00 €
CONGELADOR LIEBHERR GGU ESF1405 600*615*830	1	817,00 €	817,00 €
BAJOMOSTR. INFRICO BMGN240 II 2452*700*850	2	3.136,00 €	6.272,00 €
MESA DE TRABAJO CENTRAL INOX 5100*700*900	1	2.336,66 €	2.336,66 €
SISTEMA DE EXTRACCIÓN	1	10.998,00 €	10.998,00 €
PLACA VARIADORES	1	2.167,00 €	2.167,00 €
SISTEMA DE EXTINCIÓN	1	3.250,00 €	3.250,00 €
HORNO RATIONAL ICOMBICLAS,101E 850*842*1014	1	10.560,00 €	10.560,00 €
SOPORTE, INTERRP, KIT CON HORNO RATIONAL 6031086 860*703*699	1	1.243,00 €	1.243,00 €
ELEMENTO NEUTRO MARENO NEN74 400*730*250	3	525,00 €	1.575,00 €
BASE NEUTRA MARENO NBV74 C/ PUERTA 400*665*620	4	631,00 €	2.524,00 €
COCINA GAS MARENO 800*730*250	1	1.869,00 €	1.869,00 €
BASE NEUTRA MARENO NBV78 C/ PUERTAS 800*665*620	2	997,00 €	1.994,00 €
COCINA GAS MARENO 400*730*250	1	1.221,00 €	1.221,00 €
FRY TOP GAS MARENO 800*730*250	1	3.378,00 €	3.378,00 €
FREIDORA ELEC MARENO 800*730*870	1	4.758,00 €	4.758,00 €
MESA TRABAJO L C/ FREGADERA INOX 2000*700*900	1	2.631,66 €	2.631,66 €
ESTANTES MURALES	1	421,00 €	421,00 €
ZONA DE BARRA			
BOTELLERO INFRICO 1954*550*865	3	1.413,00 €	4.239,00 €
INTERIOR DE BARRA C/FREGADERA 1300*600*850	1	1.211,66 €	1.211,66 €
INTERIOR DE BARRA C/FREGADERA 3600*600*850	1	2.040,00 €	2.040,00 €
LAVAVASOS SAMMIC 470*535*710	1	2.001,00 €	2.001,00 €
EXPOSITOR INFRICO 1350*510*850	2	1.493,00 €	2.986,00 €
CONTRMOSTRADOR CAFETERO 6600*600*1050	1	4.225,00 €	4.225,00 €
FABRICADOR DE HIELO 497*592*797	2	1.688,00 €	3.376,00 €
CONTRMOSTRADOR CAFETERO 2000*600*1050	1	2.263,33 €	2.263,33 €
BAJOMOSTRA INFRICO 1960*700*850	1	2.653,00 €	2.653,00 €
PETO+ZOCALO BOTELLERO	3	250,00 €	750,00 €
BASE IMPONIBLE			112.128,30 €
IVA (21%)			23.546,94 €
TOTAL IMPORTES			135.675,24 €



Por otro lado, se estiman **otro tipo de inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la actividad**, importes aproximados que se resumen en el siguiente cuadro:

Plan de Inversiones Iniciales	
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	2.495,00 €
Permisos, licencias	0,00 €
Gastos de formalización de préstamos	1.890,00 €
Gastos previos de asesoramiento, gestoría, etc.	500,00 €
<i>IVA soportado</i>	<i>105,00 €</i>
INVERSIÓN	168.103,24 €
Inmovilizado material	159.875,24 €
Terrenos	0,00 €
Construcciones	0,00 €
Instalaciones Técnicas (electricidad, gas, fontanería, etc.)	0,00 €
Maquinaria	112.128,30 €
Mobiliario	15.000,00 €
Equipos proceso información	5.000,00 €
Elementos de transporte	0,00 €
<i>IVA soportado</i>	<i>27.746,94 €</i>
Inmovilizado inmaterial	8.228,00 €
Canon anual	6.000,00 €
Aplicaciones informáticas	800,00 €
<i>IVA soportado</i>	<i>1.428,00 €</i>
Inmovilizado financiero	0,00 €
Fianzas y depósitos	0,00 €
<i>IVA soportado</i>	<i>0,00 €</i>
INVERSION EN CIRCULANTE	9.401,76 €
Materias primas	5.000,00 €
Fondo de maniobra (tesorería)	3.351,76 €
<i>IVA de las materias primas</i>	<i>1.050,00 €</i>
TOTAL	180.000,00 €

En relación a este tipo de inversiones, puntualizar:

- ✓ La partida **"Mobiliario"** hace referencia tanto al mobiliario necesario para llevar a cabo la actividad (mesas, sillas...), como al pequeño menaje (vajilla, menaje de cocina...)
- ✓ La partida **"Equipos proceso de información"** hace referencia a la caja registradora, Tablet u herramientas de gestión.
- ✓ La partida **"Canon anual"**, hace referencia al importe a satisfacer anualmente al Ayuntamiento de Tudela en concepto de derechos de explotación del servicio, independientemente del nivel de uso del servicio. El canon se satisfará a principio de cada año del contrato, antes del día 10 del primer mes.
- ✓ La partida **"Aplicaciones informáticas"** hace referencia a las herramientas de gestión informáticas necesarias para el desarrollo de la actividad.
- ✓ La partida **"Materias primas"** hace referencia al acopio inicial de bebidas y otros productos para su venta.
- ✓ La partida **"Fondo de maniobra"** hace referencia a los recursos económicos iniciales necesarios para afrontar los primeros pagos.

5.2. FINANCIACIÓN EXTERNA

Las instalaciones objeto de concesión serán financiadas, total o parcialmente por el concesionario que, en todo caso, **asumirá el riesgo en función de la inversión realizada. Esta cláusula otorga libertad al concesionario para ofertar la financiación que más se ajuste a sus necesidades.**

Para el presente estudio, se partirá de del **escenario de financiación consistente en el 30 % procedente de capital propio y el 70 % de capital ajeno**, de acuerdo con los valores que se exponen en la siguiente tabla:

<u>Plan de Financiación Inicial</u>	
<i>Aportación socios</i>	54.000,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	126.000,00 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €
<i>Subvenciones</i>	0,00 €
TOTAL	180.000,00 €

6. ESTIMACIÓN DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EXPLOTACIÓN

6.1. GASTOS PERIÓDICOS DE LA ACTIVIDAD

Se prevén los siguientes gastos periódicos de la actividad:

<u>Gastos periódicos de la actividad</u>	
Primas de seguros	1.500,00 €
Publicidad y propaganda	1.000,00 €
Canon explotación	6.000,00 €
IVA soportado	210,00 €
TOTAL	8.500,00 €

En relación a este tipo de gastos, puntualizar:

- ✓ La partida **“Primas de seguros”** hace referencia a los seguros que deberán suscribirse para el desarrollo de la actividad, a modo de ejemplo, no limitativo, responsabilidad civil, contenido, seguro de convenio, etc.
- ✓ La partida **“publicidad y propaganda”** hace referencia a los gastos anuales previstos en concepto de publicidad y propaganda, a modo de ejemplo, no limitativo, renovación de cartas de servicios, tarjetas de visitas, cartelería interior, etc.
- ✓ La partida **“Canon explotación”** hace referencia al canon a satisfacer al Ayuntamiento de Tudela en concepto de **derecho de explotación de la actividad, tal y como se ha expuesto anteriormente.**

6.2. GASTOS CORRIENTES DE LA ACTIVIDAD

De cara a la estimación de los gastos corrientes de la actividad, distinguiremos dos tipos de periodos diferenciados (periodo de verano -julio y agosto- y resto del año). De esta forma, se prevén los siguientes gastos corrientes de la actividad:

<u>Gastos mensuales corrientes de la actividad sep / junio</u>	
Compras medias de materias primas	7.840,00 €
Compras medias de materias primas	6.479,34 €
IVA soportado	1.360,66 €
Servicios exteriores	2.800,00 €
Otros aprovisionamientos	200,00 €
Reparación y conservación	100,00 €
Servicios Profesionales Independientes	200,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €
Servicios bancarios y similares	200,00 €
Publicidad y propaganda	0,00 €
Suministros agua	100,00 €
Suministros electricidad	1.600,00 €
Suministros teléfono	100,00 €
Otros servicios	300,00 €
IVA soportado	588,00 €
Gastos de personal	5.900,00 €
Sueldos y Salarios	4.400,00 €
Seguridad Social	1.500,00 €
Préstamos (Amortización + intereses)	1.324,15 €
TOTAL	17.864,15 €

<u>Gastos mensuales corrientes de la actividad julio / agosto</u>	
Compras medias de materias primas	24.297,52 €
Compras medias de materias primas	24.297,52 €
IVA soportado	0,00 €
Servicios exteriores	4.900,00 €
Otros aprovisionamientos	700,00 €
Reparación y conservación	100,00 €
Servicios Profesionales Independientes	200,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €
Servicios bancarios y similares	700,00 €
Publicidad y propaganda	0,00 €
Suministros agua	500,00 €
Suministros electricidad	2.000,00 €
Suministros teléfono	100,00 €
Otros servicios	600,00 €
IVA soportado	0,00 €
Gastos de personal	14.300,00 €
Sueldos y Salarios	10.400,00 €
Seguridad Social	3.900,00 €
Préstamos (Amortización + intereses)	1.324,15 €
TOTAL	44.821,67 €

En relación a este tipo de gastos, puntualizar:

- ✓ La partida **“Compras medias de materias primas”** hace referencia a la compra de materias primas necesarias para el desarrollo de la actividad, a modo de ejemplo, no limitativo, bebidas, comidas y otro tipo de productos para su posterior venta. Se ha calculado que **el porcentaje de compras sobre ventas es del 35 %**, tal y como se desprende de diferentes estudios consultados en relación a este tipo de actividad de hostelería.
- ✓ La partida **“Otros aprovisionamientos”** hace referencia, a modo de ejemplo, no limitativo, a los productos de limpieza, consumibles, material fungible, etc.
- ✓ La partida **“Reparación y conservación”**, hace referencia a los gastos que puedan ocasionarse como consecuencia bien de la conservación de maquinaria (revisiones), bien de su reparación. Se prevé que en un principio esta partida no sea elevada, atendiendo a que todas las instalaciones son nuevas.
- ✓ La partida **“Servicios profesionales independientes”**, hace referencia a los gastos de asesoría contable, laboral y fiscal.
- ✓ La partida **“Servicios bancarios y similares”**, hace referencia a los costes bancarios, a modo de ejemplo, no limitativo, comisiones por pago a través de TPV, comisión de aval (aval a presentar ante el ayuntamiento como garantía de cumplimiento del contrato), etc.
- ✓ La partida **“Suministros”**, se divide en las subpartidas agua, electricidad y teléfono.
- ✓ La partida **“Otros servicios”**, hace referencia a otro tipo de gastos o servicios no contemplados en apartados anteriores, a modo de ejemplo, no limitativo, pagos a la SGAE, Servicio de Prevención Ajeno, revisiones obligatorias de instalaciones, etc.
- ✓ La partida **“Gastos de personal”** hace referencia a los gastos de personal teniendo en cuenta que para los horarios y actividad descritos en apartados anteriores. De septiembre a junio se prevé que haya una persona autónoma a tiempo completo y dos en régimen general, mientras que en el periodo estival de julio y agosto se prevé que haya una persona autónoma y seis en régimen general, según los siguientes cuadros:

Salarios septiembre / junio	1º año	2º año	3º año
Salario bruto mensual emprendedor/a	1.400,00 €	1.414,00 €	1.428,14 €
Seguridad Social de Autónomos	300,00 €	303,00 €	306,03 €
Retención IRPF			
Salario bruto trabajador	3.000,00 €	3.030,00 €	3.060,30 €
Seguridad Social R.General	1.200,00 €	1.212,00 €	1.224,12 €
Retención IRPF			
TOTALES	5.900,00 €	5.959,00 €	6.018,59 €

Salarios julio/agosto	1º año	2º año	3º año
Salario bruto mensual emprendedor/a	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €
Seguridad Social de Autónomos	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Retención IRPF			
Salario bruto trabajador	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Seguridad Social R.General	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Retención IRPF			
TOTALES	14.300,00 €	14.300,00 €	14.300,00 €

Cabe mencionar que en esta partida, no se tienen en cuenta posibles beneficios en seguridad social que pueda tener la persona autónoma (tarifa plana).

- ✓ La partida **"Préstamos"**, hace referencia al préstamo previsto necesario para la puesta en marcha de la actividad, préstamo que se ha supuesto con las siguientes condiciones:

CUADRO DE AMORTIZACIÓN		
Capital inicial:	126.000,00 €	
Tipo de interés nominal:	5,00%	
Plazo:	10	
Periodicidad anual:	4	
Comisión de apertura:	1,50%	1.890,00 €
Comisión de gestión:	0,00%	
Gastos fijos bancarios:	0	
Gastos adicionales:	0	
Comisión de cancelación anticipada	0%	
Cuota trimestral	3.972,44 €	

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					126.000,00 €
1	3.972,44 €	1.575,00 €	2.397,44 €	2.397,44 €	123.602,56 €
2	3.972,44 €	1.545,03 €	2.427,41 €	4.824,85 €	121.175,15 €
3	3.972,44 €	1.514,69 €	2.457,75 €	7.282,61 €	118.717,39 €
4	3.972,44 €	1.483,97 €	2.488,48 €	9.771,08 €	116.228,92 €
5	3.972,44 €	1.452,86 €	2.519,58 €	12.290,66 €	113.709,34 €
6	3.972,44 €	1.421,37 €	2.551,08 €	14.841,74 €	111.158,26 €
7	3.972,44 €	1.389,48 €	2.582,96 €	17.424,70 €	108.575,30 €
8	3.972,44 €	1.357,19 €	2.615,25 €	20.039,95 €	105.960,05 €
9	3.972,44 €	1.324,50 €	2.647,94 €	22.687,90 €	103.312,10 €
10	3.972,44 €	1.291,40 €	2.681,04 €	25.368,94 €	100.631,06 €
11	3.972,44 €	1.257,89 €	2.714,55 €	28.083,49 €	97.916,51 €
12	3.972,44 €	1.223,96 €	2.748,49 €	30.831,98 €	95.168,02 €

6.3. AMORTIZACIÓN CONTABLE

Además, debemos tener en cuenta la amortización contable de la Inversión realizada, que quedaría de la siguiente forma tomando criterios de amortización máximos:

<u>Amortización contable</u>					
ELEMENTO	BASE	%	1º año	2º año	3º año
Gastos de establecimiento	2.495,00 €	20%	499,00 €	499,00 €	499,00 €
Construcciones	0,00 €	5%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Instalaciones Técnicas	0,00 €	15%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maquinaria y utillaje	112.128,30 €	15%	16.819,25 €	16.819,25 €	16.819,25 €
Mobiliario	15.000,00 €	15%	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €
Equipos y aplicaciones informáticas	5.800,00 €	25%	1.450,00 €	1.450,00 €	1.450,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	15%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL IMPORTES			21.018,25 €	21.018,25 €	21.018,25 €

7. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Con las premisas expuestas en los apartados anteriores, la cuenta de resultados quedaría de la siguiente forma:

RESULTADOS	1º trimestre ENER-MAR	2º trimestre ABR-JUN	3º trimestre JUL-SEP	4º trimestre OCT-DIC	RESUMEN PERIODO
Enero- Diciembre 1º año					
Ingresos	55.537,19 €	55.537,19 €	157.355,38 €	55.537,19 €	323.966,95 €
Consumos de mercancías	24.438,02 €	19.438,02 €	55.074,38 €	19.438,02 €	118.388,43 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	19.438,02 €	19.438,02 €	55.074,38 €	19.438,02 €	113.388,43 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	31.099,17 €	36.099,18 €	102.280,99 €	36.099,17 €	205.578,52 €
Gastos generales	34.600,00 €	26.100,00 €	43.700,00 €	47.118,25 €	151.518,25 €
Otros aprovisionamientos	600,00 €	600,00 €	1.600,00 €	600,00 €	3.400,00 €
Reparación y conservación	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Svcios Profesionales Indep.	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	2.400,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.500,00 €
Servicios bancarios y similares	600,00 €	600,00 €	1.600,00 €	600,00 €	3.400,00 €
Publicidad y propaganda	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000,00 €
Suministros agua	300,00 €	300,00 €	1.100,00 €	300,00 €	2.000,00 €
Suministros electricidad	4.800,00 €	4.800,00 €	5.600,00 €	4.800,00 €	20.000,00 €
Suministros teléfono	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Otros servicios	900,00 €	900,00 €	1.500,00 €	900,00 €	4.200,00 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios	13.200,00 €	13.200,00 €	22.400,00 €	13.200,00 €	62.000,00 €
Seguridad Social	4.500,00 €	4.500,00 €	8.700,00 €	4.500,00 €	22.200,00 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-3.500,83 €	9.999,18 €	58.580,99 €	-11.019,07 €	54.060,27 €
Gastos financieros	1.575,00 €	1.545,03 €	1.514,69 €	1.483,97 €	6.118,69 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-5.075,83 €	8.454,14 €	57.066,30 €	-12.503,04 €	47.941,58 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-5.075,83 €	8.454,14 €	57.066,30 €	-12.503,04 €	47.941,58 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-5.075,83 €	8.454,14 €	57.066,30 €	-12.503,04 €	47.941,58 €
Cash flow (flujo de caja)					68.959,83 €

RESULTADOS	5º trimestre	6º trimestre	7º trimestre	8º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 2º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	56.092,56 €	56.092,57 €	158.928,93 €	56.092,56 €	327.206,62 €
Consumos de mercancías	24.632,40 €	19.632,40 €	55.625,13 €	19.632,40 €	119.522,32 €
Existencias iniciales	3.000,00 €				5.000,00 €
Compras	19.632,40 €	19.632,40 €	55.625,13 €	19.632,40 €	114.522,32 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	31.460,17 €	36.460,17 €	103.303,80 €	36.460,17 €	207.684,30 €
Gastos generales	34.886,00 €	26.361,00 €	26.361,00 €	47.379,25 €	134.987,25 €
Otros aprovisionamientos	606,00 €	606,00 €	606,00 €	606,00 €	2.424,00 €
Reparación y conservación	303,00 €	303,00 €	303,00 €	303,00 €	1.212,00 €
Servicios Profesionales Indep.	606,00 €	606,00 €	606,00 €	606,00 €	2.424,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	1.515,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.515,00 €
Servicios bancarios y similares	606,00 €	606,00 €	606,00 €	606,00 €	2.424,00 €
Publicidad y propaganda	1.010,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.010,00 €
Suministros agua	303,00 €	303,00 €	303,00 €	303,00 €	1.212,00 €
Suministros electricidad	4.848,00 €	4.848,00 €	4.848,00 €	4.848,00 €	19.392,00 €
Suministros teléfono	303,00 €	303,00 €	303,00 €	303,00 €	1.212,00 €
Otros servicios	909,00 €	909,00 €	909,00 €	909,00 €	3.636,00 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios	13.332,00 €	13.332,00 €	13.332,00 €	13.332,00 €	53.328,00 €
Seguridad Social	4.343,00 €	4.343,00 €	4.343,00 €	4.343,00 €	18.180,00 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-3.425,83 €	10.099,17 €	76.942,80 €	-10.919,08 €	72.697,06 €
Gastos financieros	1.432,86 €	1.421,37 €	1.389,48 €	1.357,19 €	5.620,90 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-4.878,70 €	8.677,80 €	75.553,33 €	-12.276,27 €	67.076,16 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-4.878,70 €	8.677,80 €	75.553,33 €	-12.276,27 €	67.076,16 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-4.878,70 €	8.677,80 €	75.553,33 €	-12.276,27 €	67.076,16 €
Cash flow (flujo de caja)					88.094,40 €

RESULTADOS	9º trimestre	10º trimestre	11º trimestre	12º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 3º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	56.653,49 €	56.653,49 €	160.518,22 €	56.653,49 €	330.478,68 €
Consumos de mercancías	24.828,72 €	19.828,72 €	56.181,38 €	19.828,72 €	120.667,54 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	19.828,72 €	19.828,72 €	56.181,38 €	19.828,72 €	115.667,54 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	31.824,77 €	36.824,77 €	104.336,84 €	36.824,77 €	209.811,14 €
Gastos generales	35.174,86 €	26.624,61 €	26.624,61 €	47.642,86 €	136.066,94 €
Otros aprovisionamientos	612,06 €	612,06 €	612,06 €	612,06 €	2.448,24 €
Reparación y conservación	306,03 €	306,03 €	306,03 €	306,03 €	1.224,12 €
Servicios Profesionales Indep.	612,06 €	612,06 €	612,06 €	612,06 €	2.448,24 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	1.530,15 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.530,15 €
Servicios bancarios y similares	612,06 €	612,06 €	612,06 €	612,06 €	2.448,24 €
Publicidad y propaganda	1.020,10 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.020,10 €
Suministros agua	306,03 €	306,03 €	306,03 €	306,03 €	1.224,12 €
Suministros electricidad	4.896,48 €	4.896,48 €	4.896,48 €	4.896,48 €	19.585,92 €
Suministros teléfono	306,03 €	306,03 €	306,03 €	306,03 €	1.224,12 €
Otros servicios	918,09 €	918,09 €	918,09 €	918,09 €	3.672,36 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios	13.465,32 €	13.465,32 €	13.465,32 €	13.465,32 €	53.861,28 €
Seguridad Social	4.590,45 €	4.590,45 €	4.590,45 €	4.590,45 €	18.361,80 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-3.350,09 €	10.200,16 €	77.712,23 €	-10.818,09 €	73.744,21 €
Gastos financieros	1.324,50 €	1.291,40 €	1.257,89 €	1.223,96 €	5.097,75 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-4.674,59 €	8.908,76 €	76.454,34 €	-12.042,04 €	68.646,46 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-4.674,59 €	8.908,76 €	76.454,34 €	-12.042,04 €	68.646,46 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-4.674,59 €	8.908,76 €	76.454,34 €	-12.042,04 €	68.646,46 €
Cash flow (flujo de caja)					89.664,71 €

En cuanto al Plan de Tesorería, según los datos expuestos, quedaría de la siguiente forma:

PLAN DE TESORERIA ENERO-DICIEMBRE 1º año	1º trimestre ENER-MAR	2º trimestre ABR-JUN	3º trimestre JUL-SEP	4º trimestre OCT-DIC	RESUMEN PERIODO
Tesorería inicial	3.351,76 €	1.756,08 €	7.490,55 €	63.623,02 €	
INGRESOS	241.090,91 €	61.090,91 €	173.090,91 €	61.090,91 €	503.966,95 €
Ventas	55.537,19 €	55.537,19 €	157.355,38 €	55.537,19 €	323.966,95 €
<i>IVA repercutido</i>	5.553,72 €	5.553,72 €	15.735,54 €	5.553,72 €	
Aportación promotores	54.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	54.000,00 €
Préstamos	126.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	126.000,00 €
Subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	242.686,59 €	55.356,44 €	116.958,44 €	55.356,44 €	470.357,92 €
Gastos de establecimiento	2.390,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.390,00 €
Inmovilizado material	132.128,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	132.128,30 €
Inmovilizado inmaterial	6.800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.800,00 €
Inmovilizado financiero	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Existencias	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.000,00 €
Compras de mercancías	19.438,02 €	19.438,02 €	55.074,38 €	19.438,02 €	113.388,43 €
Gastos generales	16.900,00 €	8.400,00 €	12.600,00 €	8.400,00 €	46.300,00 €
<i>IVA soportado</i>	38.357,83 €	5.845,98 €	14.211,62 €	5.845,98 €	64.261,41 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	17.700,00 €	17.700,00 €	31.100,00 €	17.700,00 €	84.200,00 €
Retención IRFF					0,00 €
Liquidación IVA	-32.804,11 €	-292,26 €	1.523,92 €	-292,26 €	-31.864,72 €
Tesorería final periodo	1.756,08 €	7.490,55 €	63.623,02 €	69.357,49 €	191.222,21 €

PLAN DE TESORERIA ENERO-DICIEMBRE 2º año	5º trimestre ENER-MAR	6º trimestre ABR-JUN	7º trimestre JUL-SEP	8º trimestre OCT-DIC	RESUMEN PERIODO
Tesorería inicial	101.222,21 €	96.738,49 €	102.570,03 €	177.970,37 €	
INGRESOS	61.701,82 €	61.701,82 €	174.821,82 €	61.701,82 €	359.927,28 €
Ventas	56.092,56 €	56.092,57 €	158.928,93 €	56.092,56 €	327.206,62 €
<i>IVA repercutido</i>	5.609,26 €	5.609,26 €	15.892,89 €	5.609,26 €	32.720,66 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	66.185,53 €	55.870,28 €	99.421,48 €	55.870,28 €	277.347,58 €
Gastos de establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado inmaterial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado financiero	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Compras de mercancías	19.632,40 €	19.632,40 €	55.625,13 €	19.632,40 €	114.522,32 €
Gastos generales	17.009,00 €	8.484,00 €	8.484,00 €	8.484,00 €	42.461,00 €
<i>IVA soportado</i>	7.694,69 €	5.904,44 €	13.462,92 €	5.904,44 €	32.966,50 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	17.877,00 €	17.877,00 €	17.877,00 €	17.877,00 €	71.508,00 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	-2.085,44 €	-295,19 €	2.429,98 €	-295,19 €	-245,83 €
Tesorería final periodo	96.738,49 €	102.570,03 €	177.970,37 €	183.801,90 €	184.047,74 €

PLAN DE TESORERIA ENERO-DICIEMBRE 3º año	9º trimestre	10º trimestre	11º trimestre	12º trimestre	RESUMEN PERIODO
	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	
Tesorería inicial	184.047,74 €	179.631,51 €	185.561,09 €	261.755,15 €	
INGRESOS	62.318,84 €	62.318,84 €	176.570,04 €	62.318,84 €	363.526,55 €
Ventas	56.653,49 €	56.653,49 €	160.518,22 €	56.653,49 €	330.478,68 €
IVA repercutido	5.665,35 €	5.665,35 €	16.051,82 €	5.665,35 €	33.047,87 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	66.735,06 €	56.389,26 €	100.375,97 €	56.389,26 €	279.889,56 €
Gastos de establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado inmaterial	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado financiero	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Compras de mercancías	19.828,72 €	19.828,72 €	56.181,38 €	19.828,72 €	115.667,54 €
Gastos generales	17.119,09 €	8.568,84 €	8.568,84 €	8.568,84 €	42.825,61 €
IVA soportado	7.759,04 €	5.963,49 €	13.597,55 €	5.963,49 €	33.283,56 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	18.055,77 €	18.055,77 €	18.055,77 €	18.055,77 €	72.223,08 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	-2.093,69 €	-298,14 €	2.454,28 €	-298,14 €	-235,69 €
Tesorería final periodo	179.631,51 €	185.561,09 €	261.755,15 €	267.684,73 €	267.920,42 €

8. CONCLUSIONES. DURACIÓN DE LA CONCESIÓN, ANÁLISIS DAFO

La duración de la concesión queda establecida en el **plazo de 10 años como máximo**, a tenor de la previsión de resultados prevista.

Durante los años que dura la concesión y según establece la ley, la empresa concesionaria asumirá el riesgo de acuerdo con los escenarios planteados en su oferta económica.

8.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En apartados anteriores, ya hemos definido y analizado las variables del macroentorno en el que deberá desenvolverse la actividad. En este último epígrafe, es necesario ahondar en los aspectos determinantes del entorno específico de la empresa, así como la relación de influencia entre factores externos e internos con el objetivo de llevar a cabo un análisis estratégico que facilite la toma de decisiones y la consecución de los objetivos previstos.

8.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno pasa por analizar el impacto que puedan tener en la empresa los diferentes agentes que interactúan en el mismo, con el objetivo de hacer frente a la complejidad y hostilidad del entorno, así como a las amenazas que pudieran determinarse y, en última instancia, el éxito del negocio.

Porter hace referencia a cinco fuerzas competitivas a considerar, que en nuestro entorno se comportan de la siguiente manera:

- ✓ **Poder de negociación con proveedores:** existen muchos proveedores presentes en el mercado, lo que dará al concesionario de la explotación la posibilidad de negociar buenas condiciones de suministro y precios. Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones serán:
 - Aumentar nuestra cartera de proveedores
 - Establecer alianzas a largo plazo con ellos (lo que es frecuente en este tipo de establecimientos)
- ✓ **Poder de negociación con clientes:** los clientes potenciales son los que son, y el hecho de que la entrada a la explotación hostelera sea libre para cualquier potencial cliente, es un factor de competitividad clave en rentabilidad del negocio.

- ✓ **Amenaza de competidores potenciales:** tal y como se ha expuesto en apartados anteriores, la competencia en la zona de Huertas Mayores de establecimientos de hostelería es baja.
- ✓ **Amenaza de servicios sustitutivos:** a priori los servicios sustitutivos de la actividad vienen dados por el hecho de que los usuarios de la instalación entren productos que no hayan sido comprados en el bar restaurante, hecho poco probable pero que puede solventarse impidiendo que los usuarios entren con productos del exterior.
- ✓ **Rivalidad entre competidores:** No existe una competencia similar.

El análisis de estas cinco fuerzas nos permite determinar, primero, el clima competitivo de un determinado sector, y segundo, la rentabilidad esperada dada la competitividad existente. En nuestro caso, el mayor polo de competitividad viene dado tanto por la capacidad de hacer que los usuarios de las instalaciones consuman dentro de la explotación hostelera, como por intentar que el ticket medio por cliente sea lo más elevado posible.

8.3. ANÁLISIS INTERNO: DAFO

Por último, recopilaremos toda la información tratada a lo largo de este informe en aspectos relativos a nuestro mercado de referencia, por un lado, identificando las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno y, por otro lado, a la situación competitiva del establecimiento, es decir, a sus fortalezas y debilidades. Con toda esta información, que debe ser actualizada constantemente, seremos capaces de definir las estrategias más convenientes en cada momento para contrarrestar las amenazas, convertir debilidades en fortalezas y generar ventajas competitivas que aseguren el éxito de la empresa.

Debilidades

- ✓ **Limitación de horarios**, que se adaptan a las actividades que se realizan efectivamente en el complejo
- ✓ **Estacionalidad** del servicio tanto a los horarios como a la temporada de la actividad deportiva prevista en las instalaciones.
- ✓ **Inversión necesaria** para poner en marcha la actividad

Amenazas

- ✓ **Incertidumbre económica** como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19
- ✓ Incertidumbre económica como consecuencia de la **inflación de las materias primas y suministros**



Fortalezas

- ✓ Entorno de la explotación: **instalaciones deportivas nuevas y modernas**
- ✓ Entorno de la explotación: se encuentra **integrada dentro del Complejo Deportivo Clara Campoamor**
- ✓ **Apoyo institucional:** identificación con la promoción de la actividad deportiva, apoyo económico institucional

Oportunidades

- ✓ **Puesta en marcha de una nueva actividad**
- ✓ **Poca competencia en las cercanías de la instalación**
- ✓ **Posibilidad de captar otro tipo de clientes** a través de otros canales de venta, ampliación de horarios, etc.