

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

Tudela, mayo de 2025



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 los campos de fútbol del CDM 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 los campos de fútbol DEL 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 los campos de fútbol del 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 de los campos de fútbol situados en el complejo del CDM Clara Campoamor de Tudela.
2. El complejo del Club Deportivo Municipal Campoamor de Tudela es una instalación municipal que con las nuevas instalaciones puestas en marcha tras la ampliación de 2022, cuenta 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 5 salas en las que se imparten más de 170 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.

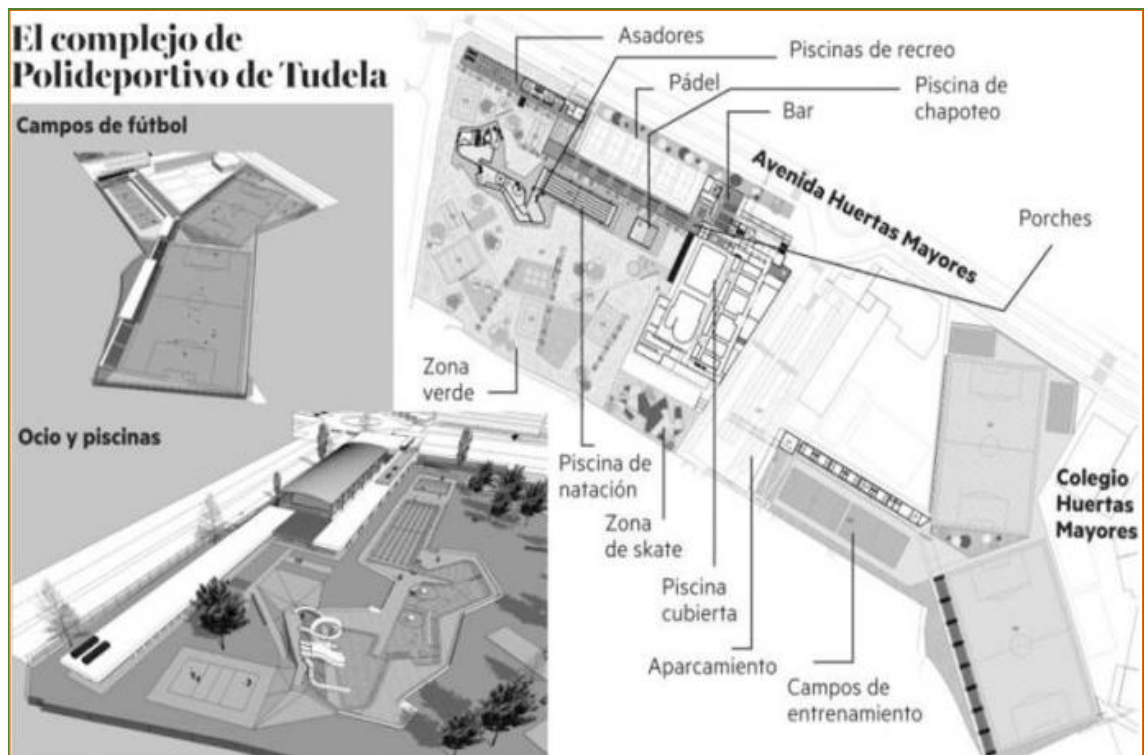
✓ **CDM Clara Campoamor- Piscinas de verano**

Desde junio de 2022, la zona de las piscinas de verano tiene una superficie de 23.000 m2 de las que 16.700 son de zona verde ajardinada, donde también existe un espacio para pistas deportivas. A las instalaciones se accede por un porche donde existe un gran aparcamiento de bicicletas y a la derecha los vestuarios de verano. En la zona verde hay merenderos y asadores junto a la entrada, una pista deportiva y otra para vóley playa (con arena), además de tenis de mesa, petanca y una red de senderos y una pista perimetral de unos 800 metros. La zona húmeda tiene 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 está separada de ellas y cercana a la zona de terraza de bar y muy próxima al parque infantil. Esta ubicación facilita la vigilancia de los menores

El bar tiene 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 amplió uno de ellos hasta las dimensiones de 105x68 metros, para que estuviera homologado a partidos de categoría nacional. Tiene una capacidad de 980 espectadores con un palco para 24 personas y 10 sitios para personas con movilidad reducida. Bajo la grada hay 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 en situaciones excepcionales que puedan producirse. El otro terreno de juego más pequeño (ambos con hierba artificial) tienen 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 de 40 x 20m para entrenamientos.

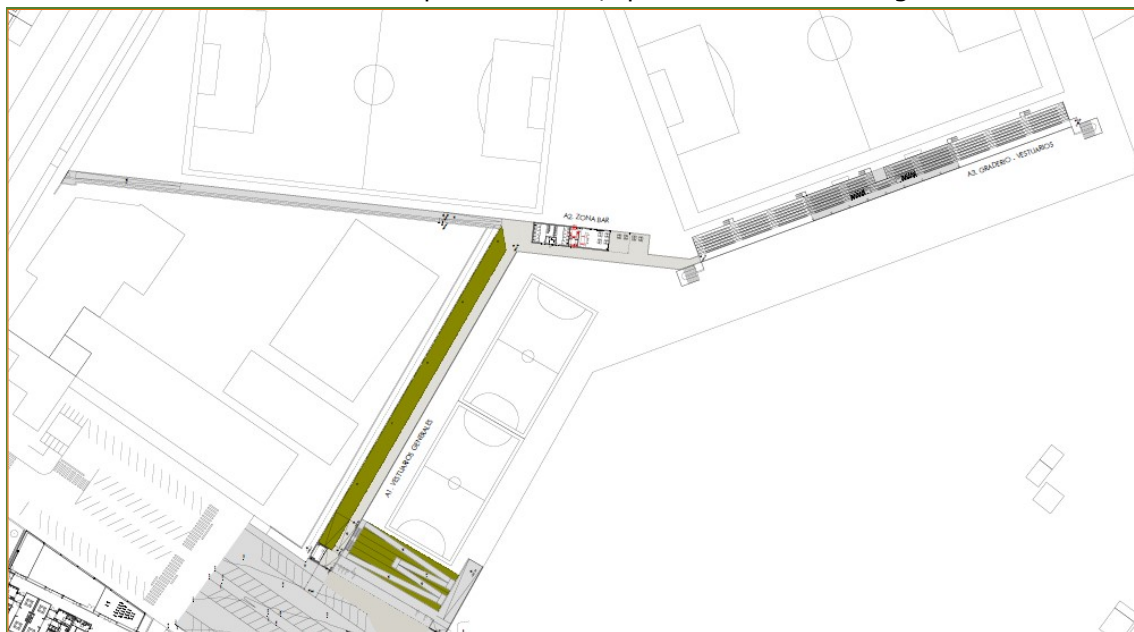


1.3. LOCALIZACIÓN

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 de los campos de fútbol, 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:

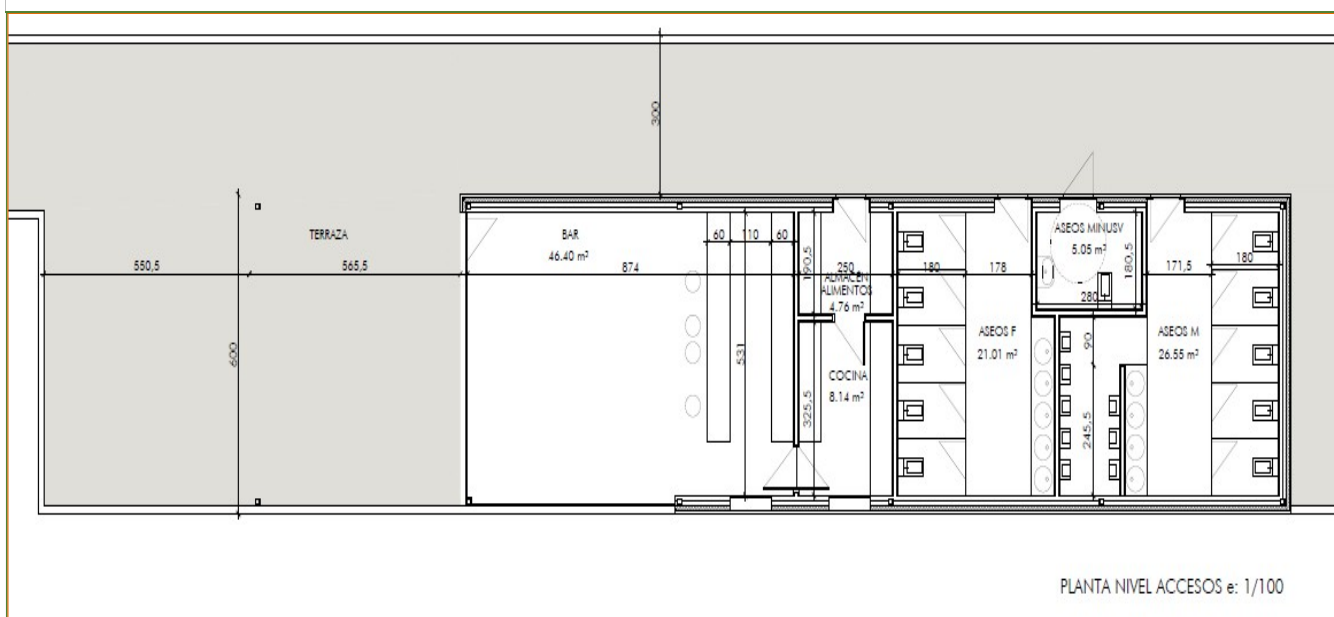
“SERVICIO de BAR-RESTAURANTE situado en los campos de fútbol del complejo CDM Clara Campoamor (Tudela)”

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 los campos de fútbol del complejo deportivo, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de los **usuarios del complejo deportivo** en general
- ✓ 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 en un radio de 500 metros, se ubican dos centros de educación primaria y un centro de educación secundaria y bachillerato.
- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte del **público asistente a entrenamientos y partidos desarrollados en campos de fútbol**.

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 111.91m² útiles, distribuidos en bar, cocina, almacén y aseos:

BAR			
ESTANCIA	SUPERFICIE (m ²)	Densidad Ocupación (m ² /persona)	Ocupación (personas)
B.01 BAR	46.40 m ² (34.80 m ² PUBLICO)	1	34 +2
B.02 COCINA	8.14 m ²	10	1
B.03 ALMACÉN	4.76 m ²	40	
B.04 ASEOS M.	26,55 m ²	3	8
B.05 ASEOS F.	21.01 m ²	3	7
B.06 ASEOS MINUSVÁLIDOS	5.05 m ²	3	1
SUPERFICIE ÚTIL INT. PLANTA			111.91 m ²
SUPERFICIE CONSTRUIDA INT. PLANTA			133.60 m ²
TOTAL OCUPACIÓN BAR			53 PERS

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL CONTRATO

El complejo 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 los campos de fútbol del complejo deportivo 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.

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:

- ✓ Entrenamientos regulares de equipos de fútbol de la localidad de diferentes categorías.
- ✓ Partidos de futbol regulares de equipos locales de diferentes categorías

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 de los campos de fútbol del complejo 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 de los campos de fútbol, lo que hace que la afluencia de paso por esa zona se vea incrementada por las personas usuarias de los campos, ya sea para entreno, como acompañantes o como espectadores/as de partidos. Cabe destacar que el acceso al bar restaurante es exclusivamente desde el interior de los campos, sin embargo, cualquier persona puede acceder al alojamiento, salvo cuando los partidos sean con entrada, que serán pocos.

Los hábitos de práctica del deporte en la población española vienen reflejados en el estudio de **Hábitos Deportivos en España del año 2022**, que desde 1980 viene realizando estudios periódicos 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 50% 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	2022	2015	2020	2022	2015	2020	2022
Deporte en general	6,4	6,6	6,4	7,1	7,3	7,0	5,8	5,9	5,8
Práctica deportiva	5,6	6,0	5,7	6,1	6,5	6,2	5,1	5,5	5,3
Asistencia a espectáculos deportivos	4,3	4,2	4,1	5,0	4,9	4,7	3,6	3,4	3,5
Acceso a espectáculos deportivos por medios audiovisuales	5,4	5,0	5,0	6,5	6,3	6,1	4,3	3,8	4,1
Informarse sobre el deporte	4,9	4,7	4,7	6,1	6,0	5,8	3,8	3,5	3,7

En lo referente a Navarra, y según datos de 2023, la Comunidad Foral se posiciona como la comunidad autónoma con el **mayor gasto per cápita en bienes y servicios relacionados con el deporte, alcanzando una media de 480 euros por persona al año.** Este incremento representa un aumento del 23,2% en comparación con 2019, superando significativamente el incremento nacional del 8,3% en el mismo período.

En términos de proporción, en 2021, el gasto en deporte representó el 1,6% del gasto total de los hogares navarros en bienes y servicios, situando a Navarra a la cabeza en este indicador a nivel nacional.

Estos datos reflejan una tendencia creciente en la inversión de los hogares navarros en actividades deportivas, lo que subraya la importancia del deporte en la comunidad y su impacto positivo tanto en la economía como en la salud pública.

En cuanto a la distribución de ese gasto, y no teniendo datos a nivel de Navarra, porcentualmente a nivel estatal se distribuye de la siguiente forma:



3.2.1. INCIDENCIA SOCIAL

La apertura de un bar restaurante en los campos de fútbol del complejo 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 y deportiva en general y el fútbol en particular:**

- ✓ 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 los campos de fútbol del complejo 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, 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 junto a los campos de fútbol, 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 los campos de fútbol.

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 los campos de fútbol, facilitará una gran oferta de servicios y actividades relacionados con el fútbol.

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 los campos de fútbol (entrenos, partidos, acompañantes):

- ✓ 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 de los campos de fútbol 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**
- **en las personas usuarias de las instalaciones en términos específicos: jugadores, entrenadores, familiares que diariamente acuden a este centro deportivo a entrenar, competir, presenciar partidos, etc.**
- **En los datos recopilados de la anterior gestión (2022-2024)**

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 la aplicación.
- ✓ Estimación final de usuarios en virtud de las necesidades de demanda y de la propia competitividad en precio y servicio que se propone.
- ✓ Datos recopilados de diferentes fuentes respecto a la gestión del BAR RESTAURANTE en el periodo 2022-2024

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 2024 (datos INE/ Nastat a 01/01/2024) cuenta con **38.685 habitantes**. Su extensión superficial es de 215,7 km² y tiene una densidad de 179,35,64 Hab/km².

Desde los años '60, 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

En la temporada 2024-2025, las instalaciones de los campos de fútbol, están siendo utilizadas por una media de 18 grupos de entrenamiento cada día, siendo los miércoles con 23 grupos y los viernes con 22, los días de más utilización. **Estos datos, arrojan un uso de deportistas cercano a las 1.800 personas en la franja de lunes a viernes**, a lo que se debe añadir la asistencia de familiares que acompañan en los entrenamientos, así como de directivos y entrenadores.

A este uso semanal se debe añadir, y está es la parte más sustancial para el servicio de bar, la celebración de una media cada fin de semana de 26 encuentros, que con una media de 20 personas integrantes por equipo y unos 45 espectadores por encuentro supone casi 4.000 personas cada fin de semana.

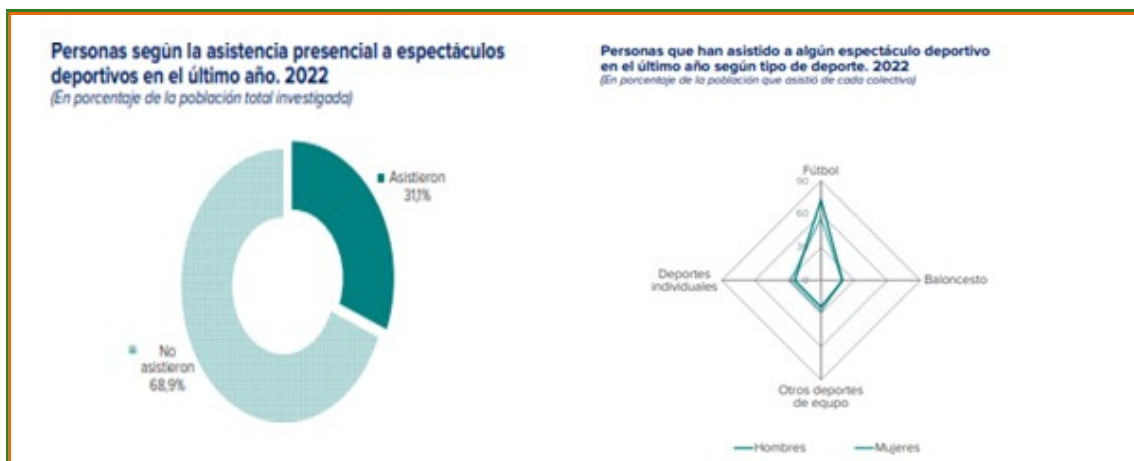
Para cubrir estos usos, las instalaciones permanecen abiertas, con ciertas salvedades, de lunes a viernes de 15:30 a 21:45 horas y los fines de semana de 9:00 a 21:00 horas:

Las salvedades, a modo de ejemplo no limitativo y a valorar por la concesionaria, podrían ser:

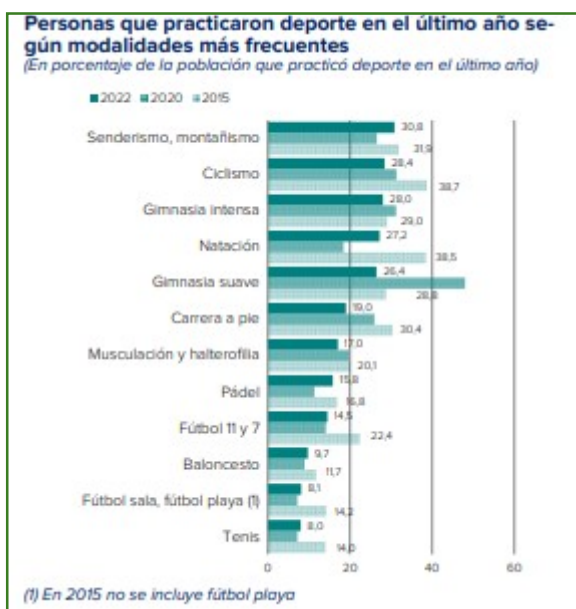
- ✓ Si bien es cierto que la temporada de fútbol comprende los meses de agosto a mayo, está prevista la realización de campus de fútbol y torneos en el mes de junio, por lo que las instalaciones permanecerán abiertas, en principio, todo el año, a excepción del mes de julio.
- ✓ Se podría valorar tener el bar cerrado un día a la semana como día de descanso semanal, sin coincidir con sábado o domingo y abrir de lunes a viernes de 17 a 21,30 horas
- ✓ En cuanto a los fines de semana, y dependiendo de la agenda deportiva podría valorarse abrir los sábados de 9 a 14 y de 15 a 21 y los domingos de 9 a 14 y dos al mes de 15 a 21 horas.

Por otro lado, y tomando como referencia los datos del estudio **Hábitos Deportivos en España 2022**, podemos afirmar:

- ✓ El 31,1% de la población acudió a algún tipo de espectáculo deportivo, de los cuales, el 20,7% estaban relacionados con el fútbol.

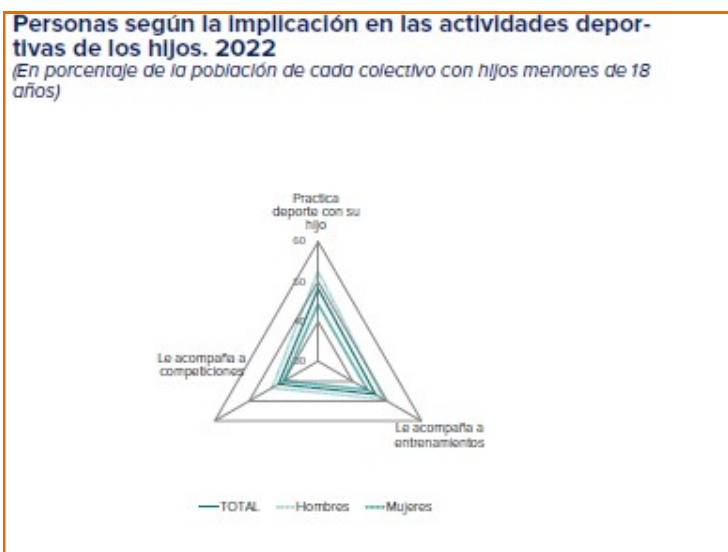


- ✓ El 22,6% de la población, practica algún tipo de modalidad deportiva relacionada con el fútbol.



- ✓ En relación con la participación de los padres en las actividades deportivas de los hijos, se observa una importante mejora respecto a 2015. El 48,2% de la población que tiene hijos menores de 18 años en casa manifiesta en 2022 que realiza con ellos alguna práctica deportiva, el 46,6% suele acompañarlos a sus entrenamientos y el 41,5% a sus competiciones. Estos

dos últimos porcentajes son ligeramente superiores a los observados en 2020.



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

La evolución del sector de la restauración y el gasto por persona en el mismo va de la mano de la evolución económica general De esta forma, el sector de la restauración en **Navarra** ha experimentado una evolución notable en los últimos años, reflejada en el incremento del gasto de los hogares en este ámbito. Según la Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, en 2023, el gasto medio por hogar en el grupo de Restauración (11.1.1.T) fue de 3.182,02 euros, mientras que el gasto medio por persona para el mismo periodo, se sitúa en 1.269,04 euros. Si extrapolamos estos datos a nivel nacional, **el gasto medio por persona en 2023 asciende a 1.165,39 euros**

Este incremento sugiere una recuperación y crecimiento en el sector de la restauración, posiblemente debido a la normalización de las actividades sociales y económicas tras las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19., si bien es cierto, que no han llegado a recuperarse las cifras anteriores a la misma.

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 (4 dígitos ECOICOP/EPF), según comunidad autónoma de residencia

Unidades: Miles €, €

	Gasto medio por persona					
	2023	2022	2021	2020	2019	2018
15 Navarra, Comunidad Foral de						
Total	13.976,18	14.189,64	13.150,51	12.765,28	13.639,58	14.038,90
11.1.1 T Restauración	1.269,04	1.233,59	990,00	664,08	1.327,44	1.381,71

Si desglosamos el gasto en comidas y bebidas fuera del hogar, los datos son los siguientes (a nivel nacional, ya que no existen datos a nivel de Navarra):

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	
	2023	
11.1.1.1 T Menú del día en bares y restaurantes		
Gasto total	96,94	8,32%
11.1.1.2 T Comidas y cenas en restaurantes		
Gasto total	395,39	33,93%
11.1.1.3 T Consumiciones en bares y cafeterías		
Gasto total	475,17	40,77%
11.1.1.4 T Consumiciones en pubs y discotecas		
Gasto total	13,07	1,12%
11.1.1.5 T Banquetes, ceremonias y otras celebraciones		
Gasto total	49,10	4,21%
11.1.1.6 T Servicios de comida rápida y comida para llevar		
Gasto total	98,52	8,45%
11.1.2.1 T Comedores (excepto escolares y universitarios)		
Gasto total	6,81	0,58%
11.1.2.2 T Comedores escolares y universitarios		
Gasto total	30,39	2,61%
TOTALES	1.165,39	

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

- ✓ Las cifras hacen referencia a los últimos datos estadísticos desagregados a nivel nacional de 2023, al no disponer de datos a nivel de comunidad foral, datos que son mayores a tenor de lo expuesto
- ✓ Del estudio de hábitos deportivos de España 2022, del que se ha hecho referencia en apartados anteriores, podemos concluir que Navarra es una comunidad en la que el interés por el deporte y el gasto asociado al mismo es superior a la media; sin embargo, es complicado obtener datos concretos referentes al gasto en restauración relacionado con la asistencia a eventos futbolísticos o los entrenamientos.

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 tanto por la pandemia como por otros factores, han hecho que no se recuperen las cifras anteriores, la tendencia es positiva.

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

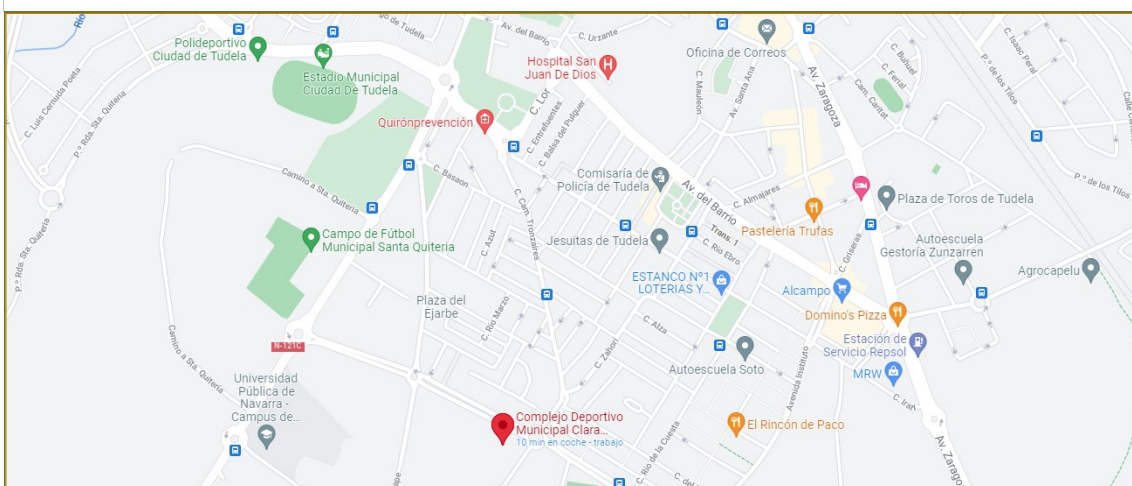
El bar-restaurant de los campos de fútbol del CDM Clara Campoamor, va a dirigirse a diferentes tipos de público, todos relacionados de una u otra forma con el fútbol, aunque tratando de dirigirse al mayor número de personas posibles y atender a públicos que tienen distintos horarios para lograr reducir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

4.4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A fecha 31 de diciembre de 2024, **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), 41 en total
- ✓ Cafeterías (epígrafe 672), 19 en total
- ✓ Servicios en cafés y bares (epígrafe 673), 186 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.



Cabe destacar que en los últimos años se está reduciendo levemente el número de bares y cafeterías en general, reducción especialmente significativa en 2020 (con 33 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.
- ✓ Los cambios en el consumo, han reducido el consumo en este tipo de establecimientos; pese a la recuperación sostenida desde 2020, no se han recuperado los niveles de 2019.

4.5. PREVISIÓN DE INGRESOS

De cara a calcular la previsión de ingresos de la actividad del bar-restaurant de los campos de fútbol 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 datos de gastos de 2023):

Población de Tudela y zona influencia	100.000
Gasto medio anual por persona en restauración	1.165,39 €
Gasto medio en bares y cafeterías (40,77%)	475,13 €
Ingresos anuales totales de Tudela	47.512.950,30 €
Nº IAE en 673 (bares y cafeterías)	186
Ingresos anuales por bar o cafetería	255.445,97 €
Nº meses del año	12

Según el **Decreto Foral Regulador de Horarios de Espectáculos y Actividades Recreativas** en Navarra, los bares y cafeterías tienen permitido abrir desde las 06:00 hasta las 01:30 horas. Esto supone un máximo de 19,5 horas diarias, es decir, 136.50 horas semanales. Consultando horarios de diferentes establecimientos de Tudela, la apertura media de los bares y cafeterías, ronda las 112 hora semanales tenor de lo establecido en apartados anteriores, nuestro establecimiento está previsto que abra en torno a 49 horas semanales por lo que, lógicamente, los ingresos serán menores.

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**. Tal y como se ha expuesto en apartados anteriores, puede preverse la afluencia media a las instalaciones, en función del número de personas que van a acudir a entrenar, ver un partido o como acompañantes, habiéndose estimado una afluencia media de **1800 personas semanales**

Debe considerarse que el gasto por cada usuario del bar-restaurant es muy difícil de prever, por lo que se considera en principio, un único escenario de gasto medio por persona con previsiones conservadoras que conlleven a una rentabilidad aceptable del servicio en esta concesión, estimando una apertura variable, en función de la temporada de fútbol.

Atendiendo a las características de la explotación y la afluencia de usuarios prevista, podemos prever:

● N° total de usuarios semanales septiembre/junio		5.800
Lunes a viernes	1800	
Fines de semana	4000	
● N° total de usuarios mensuales septiembre/junio		23.200
Estimación del 25% de afluencia a bar-cafetería		5.800
Ticket medio estimado por persona		2,00 €
TOTAL INGRESOS MEDIOS MENSUALES SEPTIEMBRE/JUNIO (40 semanas)		11.600
● N° total de usuarios julio/agosto		11.600
Estimación del 25% de afluencia a bar-cafetería		2.900
Ticket medio estimado por persona		2,00 €

TOTAL INGRESOS MEDIOS JULIO/AGOSTO (5 semanas)	5.800
Total ingresos ANUALES MEDIOS	121.800,00 €

Siendo previsores, vamos a tomar como previsión de ingresos la prevista según las características de la explotación, es decir, **una media de ingresos medios anuales de 121.800 euros (110.727,27 euros IVA excluido)**. Vamos a considerar una media de facturación lineal, teniendo en cuenta las fluctuaciones a la baja que se van a producir en los meses de julio y agosto, de este modo, la previsión de ingresos quedaría de la siguiente forma:

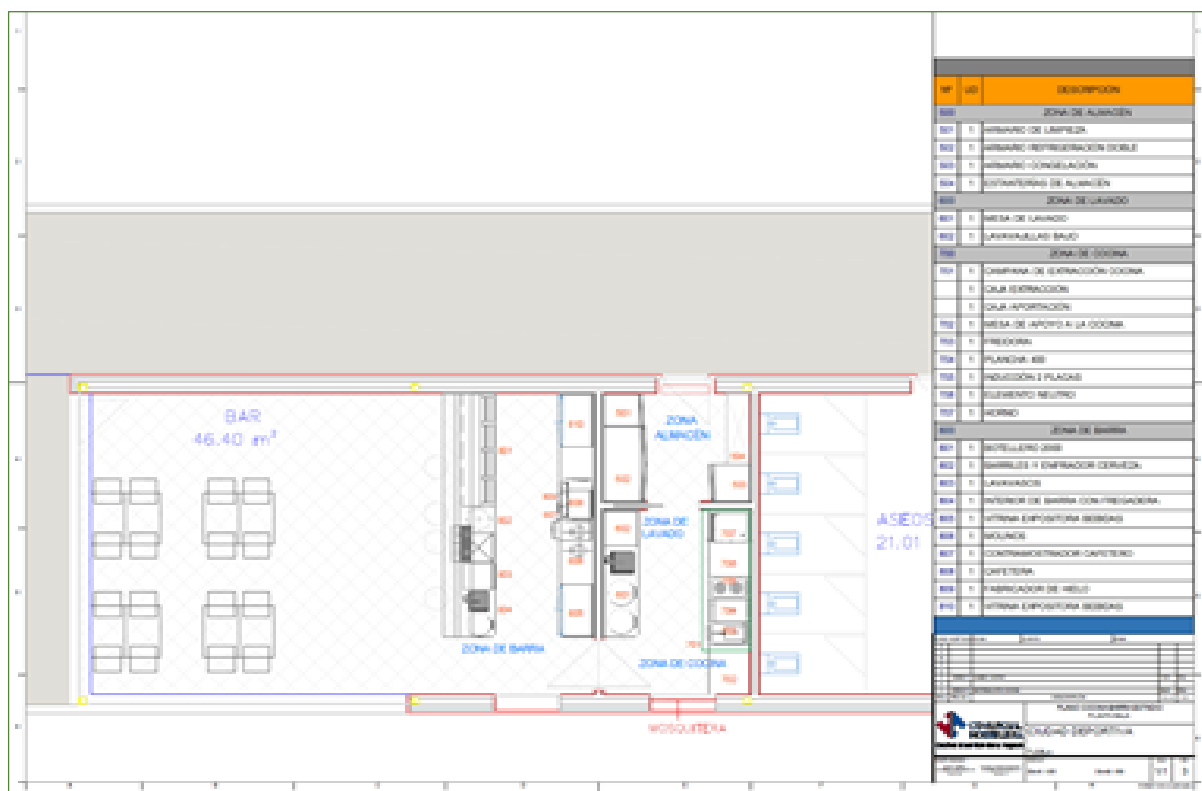
<u>Previsión de Ingresos Mensuales</u>	<u>1º año</u>
Enero	10.545,45 €
Febrero	10.545,45 €
Marzo	10.545,45 €
Abril	10.545,45 €
Mayo	10.545,45 €
Junio	10.545,45 €
Julio	0,00 €
Agosto	5.272,73 €
Septiembre	10.545,45 €
Octubre	10.545,45 €
Noviembre	10.545,45 €
Diciembre	10.545,45 €
<i>Subtotal</i>	<i>110.727,26 €</i>
<i>IVA repercutido(*)</i>	<i>11.072,73 €</i>
TOTAL	121.799,98 €

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		
ARMARIO 600*450*1900	1	1.581,00 €
CONGELADOR 1385*700*2060	1	3.281,00 €
CONGELADOR 600 *680*1900	1	1.815,00 €
ESTANTERIAS 1257*400*1760	1	348,00 €
ZONA DE LAVADO		
MESA DE LAVADO CON FREGADERO 2300*600*900	1	1.345,00 €
LAVAVAJILLAS 600*630*835	1	2.258,79 €
ZONA DE COCINA		
SISTEMA DE EXTRACCIÓN	1	6.667,00 €
SISTEMA DE EXTINCIÓN	1	3.110,00 €
MESA DE APOYO COCINA 900*700*900	1	940,00 €
FREIDORA 400*730*250	1	2.231,00 €
PLANCHA 400*730*250	1	2.231,00 €
COCINA 400*730*250	1	2.041,00 €
MUEBLE 1200*595*620	1	693,19 €
MUEBLE 1200*730*900	1	1.065,00 €
HORNO 520*623*662	1	4.265,00 €
BOTELLERO 1954*550*865	1	1.413,00 €
LAVAVASOS 470*535*710	1	2.001,00 €
INTERIOR BARRA C/FREGADERA 2300*600*900	1	1.478,33 €
FRIGORÍFICO PARA BOTELLAS 900*510*850	1	1.193,00 €
ZONA CAFETERA 4400*600*1050	1	3.195,00 €
FABRICADOR HIELOS 735*603*907	1	2.313,00 €
FRIGORÍFICO PARA BOTELLAS 900*510*850	1	1.193,00 €
BASE IMPONIBLE		46.658,31 €
IVA (21%)		9.798,25 €
TOTAL IMPORTES		56.456,56 €



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	1.685,00 €
Permisos, licencias	0,00 €
Gastos de formalización de préstamos	1.080,00 €
Gastos previos de asesoramiento, gestoría, etc.	500,00 €
IVA soportado	105,00 €
INVERSIÓN	76.421,56 €
Inmovilizado material	72.186,56 €
Terrenos	0,00 €
Construcciones	0,00 €
Instalaciones Técnicas (electricidad, gas, fontanería, etc.)	0,00 €
Maquinaria	46.658,31 €
Mobiliario	10.000,00 €
Equipos proceso información	3.000,00 €
Elementos de transporte	0,00 €
IVA soportado	12.528,25 €
Inmovilizado inmaterial	4.235,00 €
Canon anual	3.000,00 €
Aplicaciones informáticas	500,00 €
IVA soportado	735,00 €
Inmovilizado financiero	0,00 €
Fianzas y depósitos	0,00 €
IVA soportado	0,00 €
INVERSIÓN EN CIRCULANTE	11.893,44 €
Materias primas	5.000,00 €
Fondo de maniobra (tesorería)	5.843,44 €
IVA de las materias primas	1.050,00 €
TOTAL	90.000,00 €

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 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 20 % procedente de capital propio y el 80% de capital ajeno**, de acuerdo con los valores que se exponen en la siguiente tabla:

<u>Plan de Financiación Inicial</u>	
Aportación socios	18.000,00 €
Deudas a largo plazo	72.000,00 €
Deudas a corto plazo	0,00 €
Subvenciones	0,00 €
TOTAL	90.000,00 €

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	500,00 €
Publicidad y propaganda	500,00 €
Canon explotación	3.000,00 €
IVA soportado	105,00 €
TOTAL	4.000,00 €

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

Se prevén los siguientes gastos corrientes de la actividad:

<i>Gastos mensuales corrientes de la actividad</i>	
Compras medias de materias primas	3.480,00 €
Compras medias de materias primas	3.163,64 €
IVA soportado	316,36 €
Servicios exteriores	1.400,00 €
Otros aprovisionamientos	100,00 €
Reparación y conservación	50,00 €
Servicios Profesionales Independientes	100,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €
Servicios bancarios y similares	100,00 €
Publicidad y propaganda	0,00 €
Suministros agua	50,00 €
Suministros electricidad	800,00 €
Suministros teléfono	50,00 €
Otros servicios	150,00 €
IVA soportado	294,00 €
Gastos de personal	3.252,77 €
Sueldos y Salarios y Seg Social	3.252,77 €
Préstamos (Amortización + intereses)	1.008,56 €
TOTAL	9.141,33 €

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 30%**, tal y como se desprende de diferentes estudios consultados en relación a este tipo de actividad de hostelería (establecimiento de **baja elaboración y alta rotación de producto**, donde el coste de compras suele ser **relativamente bajo en proporción a las ventas** si se gestiona bien), en el que principalmente se consumen refrescos, cafés, chucherías y bocadillos de elaboración básica, en los que los márgenes medios son los siguientes:*

Porcentajes de referencia orientativos:

Producto	% de compras sobre ventas habitual
Cafés	10% – 20%
Refrescos y cervezas	25% – 35%
Chucherías	40% – 50%
Bocadillos sencillos (fríos o básicos)	30% – 40%

*Si estos productos se combinan en proporciones típicas, el **porcentaje global de compras sobre ventas** podría situarse entre un **25% y 35%**.
Un dato más ajustado depende de:*

- *Precio de compra real de tus productos*
- *Precio de venta al público*
- *Pérdidas, caducidades, mermas, etc.*

Tomando como referencia un criterio de prudencia, estimamos un porcentaje medio de compras sobre ventas del 30%

- ✓ 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, previéndose un total por de importes en estos conceptos de 900€.
- ✓ 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 Ajena, 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. Cabe mencionar que en esta partida, no se tienen en cuenta posibles beneficios en seguridad social que pueda tener la persona autónoma (tarifa plana).

Para el cálculo de esta partida, se han tenido en cuenta las siguientes premisas:

- *El horario previsto (que no obligatorio) de apertura es de lunes a viernes de 16:00 a 21:00 y sábados y domingos de 9:00 a 21:00, siendo habitual la apertura de las instalaciones durante 45 semanas (en principio, se cierra en parte de julio y agosto).*
- *Esta previsión, daría un total de 2.205 horas de apertura (5h x 45 semanas x 5 días= 1.125, 12h x 45 semanas x 2 días).*
- *El Convenio Colectivo de Hostelería de Navarra establece una jornada laboral de 1724 horas, y un coste/medio total de hora de empresa de 17 euros, lo que implica un total de 29.308 euros si nos fuéramos a contratación en el marco del régimen general de la seguridad social.*
- *Prorrateando lo anterior a las 2.205 horas, nos daría un total de 37.485 euros.*

- Se prevé un coste total de personal de aproximadamente 39.000 euros ($3.252,77 \times 12 = 39.033,24$), dejando margen a diferentes configuraciones de plantilla y horario, tal y como se ha comentado en apartados anteriores, en los que se ha planteado horarios más reducidos (cierre de un día, reducción de horarios en fines de semana, etc)
- ✓ 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 AMORTIZACION			
Capital inicial:	72.000,00 €		
Tipo de interés nominal:	5,00%		
Plazo:	7		
Periodicidad anual:	4		
Comisión de apertura:	1,50%	1.080,00 €	
Comisión de gestión:	0,00%		
Gastos fijos bancarios:	0		
Gastos adicionales:	0		
Comisión de cancelación anticipada	0%		
Cuota trimestral	3.025,68 €		

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					72.000,00 €
1	3.025,68 €	900,00 €	2.125,68 €	2.125,68 €	69.874,32 €
2	3.025,68 €	873,43 €	2.152,25 €	4.277,93 €	67.722,07 €
3	3.025,68 €	846,53 €	2.179,15 €	6.457,09 €	65.542,91 €
4	3.025,68 €	819,29 €	2.206,39 €	8.663,48 €	63.336,52 €
5	3.025,68 €	791,71 €	2.233,97 €	10.897,46 €	61.102,54 €
6	3.025,68 €	763,78 €	2.261,90 €	13.159,35 €	58.840,65 €
7	3.025,68 €	735,51 €	2.290,17 €	15.449,53 €	56.550,47 €
8	3.025,68 €	706,88 €	2.318,80 €	17.768,33 €	54.231,67 €
9	3.025,68 €	677,90 €	2.347,78 €	20.116,11 €	51.883,89 €
10	3.025,68 €	648,55 €	2.377,13 €	22.493,24 €	49.506,76 €
11	3.025,68 €	618,83 €	2.406,85 €	24.900,09 €	47.099,91 €
12	3.025,68 €	588,75 €	2.436,93 €	27.337,02 €	44.662,98 €

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:

Amortización contable					
ELEMENTO	BASE	%	1º año	2º año	3º año
Gastos de establecimiento	1.685,00 €	20%	337,00 €	337,00 €	337,00 €
Construcciones	0,00 €	5%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Instalaciones Técnicas	0,00 €	15%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maquinaria y utillaje	46.658,31 €	15%	6.998,75 €	6.998,75 €	6.998,75 €
Mobiliario	10.000,00 €	15%	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Equipos y aplicaciones informáticas	3.500,00 €	25%	875,00 €	875,00 €	875,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	15%	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL IMPORTES			9.710,75 €	9.710,75 €	9.710,75 €

7. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

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

RESULTADOS	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 1º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	31.636,36 €	31.636,36 €	15.818,18 €	31.636,35 €	110.727,26 €
Consumos de mercancías	14.490,91 €	9.490,91 €	4.745,45 €	9.490,91 €	38.218,18 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	9.490,91 €	9.490,91 €	4.745,45 €	9.490,91 €	33.218,18 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	17.145,45 €	22.145,45 €	11.072,73 €	22.145,45 €	72.509,08 €
Gastos generales	17.958,31 €	13.958,31 €	12.083,31 €	23.669,06 €	67.668,99 €
Otros aprovisionamientos	300,00 €	300,00 €	150,00 €	300,00 €	1.050,00 €
Reparación y conservación	150,00 €	150,00 €	75,00 €	150,00 €	525,00 €
Svicios Profesionales Indep.	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
Servicios bancarios y similares	300,00 €	300,00 €	150,00 €	300,00 €	1.050,00 €
Publicidad y propaganda	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
Suministros agua	150,00 €	150,00 €	75,00 €	150,00 €	525,00 €
Suministros electricidad	2.400,00 €	2.400,00 €	1.200,00 €	2.400,00 €	8.400,00 €
Suministros teléfono	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	600,00 €
Otros servicios	450,00 €	450,00 €	225,00 €	450,00 €	1.575,00 €
Canon explotación	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €
Sueldos y Salarios y Seg Social	9.758,31 €	9.758,31 €	9.758,31 €	9.758,31 €	39.033,24 €
Amortización inmovilizado				9.710,75 €	9.710,75 €
Margen de la explotación	-812,86 €	8.187,14 €	-1.010,58 €	-1.523,61 €	4.840,09 €
Gastos financieros	900,00 €	873,43 €	846,53 €	819,29 €	3.439,24 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-1.712,86 €	7.313,72 €	-1.857,11 €	-2.342,90 €	1.400,85 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-1.712,86 €	7.313,72 €	-1.857,11 €	-2.342,90 €	1.400,85 €
Im puesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-1.712,86 €	7.313,72 €	-1.857,11 €	-2.342,90 €	1.400,85 €
Cash flow (flujo de caja)					11.111,60 €

RESULTADOS	5º trimestre	6º trimestre	7º trimestre	8º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 2º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	31.952,73 €	31.952,73 €	15.976,36 €	31.952,71 €	111.834,53 €
Consumos de mercancías	14.585,82 €	9.585,82 €	4.792,91 €	9.585,81 €	38.550,36 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	9.585,82 €	9.585,82 €	4.792,91 €	9.585,81 €	33.550,36 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	17.366,91 €	22.366,91 €	11.183,45 €	22.366,90 €	73.284,17 €
Gastos generales	18.137,89 €	14.097,89 €	12.204,14 €	23.808,64 €	68.248,57 €
Otros aprovisionamientos	303,00 €	303,00 €	151,50 €	303,00 €	1.060,50 €
Reparación y conservación	151,50 €	151,50 €	75,75 €	151,50 €	530,25 €
Svicios Profesionales Indep.	303,00 €	303,00 €	303,00 €	303,00 €	1.212,00 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	505,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	505,00 €
Servicios bancarios y similares	303,00 €	303,00 €	151,50 €	303,00 €	1.060,50 €
Publicidad y propaganda	505,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	505,00 €
Suministros agua	151,50 €	151,50 €	75,75 €	151,50 €	530,25 €
Suministros electricidad	2.424,00 €	2.424,00 €	1.212,00 €	2.424,00 €	8.484,00 €
Suministros teléfono	151,50 €	151,50 €	151,50 €	151,50 €	606,00 €
Otros servicios	454,50 €	454,50 €	227,25 €	454,50 €	1.590,75 €
Canon explotación	3.030,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.030,00 €
Sueldos y Salarios y Seg Social	9.855,89 €	9.855,89 €	9.855,89 €	9.855,89 €	39.423,57 €
Amortización inmovilizado				9.710,75 €	9.710,75 €
Margen de la explotación	-770,98 €	8.269,02 €	-1.020,69 €	-1.441,74 €	5.035,60 €
Gastos financieros	763,78 €	763,78 €	735,51 €	706,88 €	2.969,95 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-1.534,77 €	7.505,23 €	-1.756,20 €	-2.148,62 €	2.065,65 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-1.534,77 €	7.505,23 €	-1.756,20 €	-2.148,62 €	2.065,65 €
Im puesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-1.534,77 €	7.505,23 €	-1.756,20 €	-2.148,62 €	2.065,65 €
Cash flow (flujo de caja)					11.776,40 €

RESULTADOS	9º trimestre	10º trimestre	11º trimestre	12º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 3º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	32.272,25 €	32.272,25 €	16.136,13 €	32.272,24 €	112.952,88 €
Consumos de mercancías	14.681,68 €	9.681,68 €	4.840,84 €	9.681,67 €	38.885,86 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	9.681,68 €	9.681,68 €	4.840,84 €	9.681,67 €	33.885,86 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	17.590,58 €	22.590,58 €	11.295,29 €	22.590,57 €	74.067,01 €
Gastos generales	18.319,27 €	14.238,87 €	12.326,18 €	23.949,62 €	68.833,95 €
Otros aprovisionamientos	306,03 €	306,03 €	153,02 €	306,03 €	1.071,11 €
Reparación y conservación	153,02 €	153,02 €	76,51 €	153,02 €	535,55 €
Svicios Profesionales Indep.	306,03 €	306,03 €	306,03 €	306,03 €	1.224,12 €
Transportes y mensajería	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	510,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	510,05 €
Servicios bancarios y similares	306,03 €	306,03 €	153,02 €	306,03 €	1.071,11 €
Publicidad y propaganda	510,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	510,05 €
Suministros agua	153,02 €	153,02 €	76,51 €	153,02 €	535,55 €
Suministros electricidad	2.448,24 €	2.448,24 €	1.224,12 €	2.448,24 €	8.568,84 €
Suministros teléfono	153,02 €	153,02 €	153,02 €	153,02 €	612,06 €
Otros servicios	459,05 €	459,05 €	229,52 €	459,05 €	1.606,66 €
Canon explotación	3.060,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.060,30 €
Sueldos y Salarios y Seg Social	9.954,45 €	9.954,45 €	9.954,45 €	9.954,45 €	39.817,81 €
Amortización inmovilizado				9.710,75 €	9.710,75 €
Margen de la explotación	-728,69 €	8.351,71 €	-1.030,90 €	-1.359,05 €	5.233,07 €
Gastos financieros	677,90 €	648,55 €	618,83 €	588,75 €	2.534,03 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-1.406,59 €	7.703,16 €	-1.649,73 €	-1.947,80 €	2.699,04 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-1.406,59 €	7.703,16 €	-1.649,73 €	-1.947,80 €	2.699,04 €
Im puesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-1.406,59 €	7.703,16 €	-1.649,73 €	-1.947,80 €	2.699,04 €
Cash flow (flujo de caja)					12.409,78 €

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	5.843,44 €	13.664,09 €	20.158,10 €	16.740,86 €	
INGRESOS	124.800,00 €	34.800,00 €	17.400,00 €	34.799,99 €	200.727,26 €
Ventas	31.636,36 €	31.636,36 €	15.818,18 €	31.636,35 €	110.727,26 €
<i>IVA repercutido</i>	3.163,64 €	3.163,64 €	1.581,82 €	3.163,64 €	
Aportación promotores	18.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	18.000,00 €
Préstamos	72.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	72.000,00 €
Subvenciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	116.979,35 €	28.305,99 €	20.817,24 €	28.305,99 €	194.408,56 €
Gastos de establecimiento	1.580,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.580,00 €
Inmovilizado material	59.658,31 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	59.658,31 €
Inmovilizado inmaterial	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.500,00 €
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	9.490,91 €	9.490,91 €	4.745,45 €	9.490,91 €	33.218,18 €
Gastos generales	8.200,00 €	4.200,00 €	2.325,00 €	4.200,00 €	18.925,00 €
<i>IVA soportado</i>	16.766,14 €	1.831,09 €	962,80 €	1.831,09 €	21.391,11 €
Préstamos	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	12.102,72 €
Costes salariales	9.758,31 €	9.758,31 €	9.758,31 €	9.758,31 €	39.033,24 €
Retención IRFF					0,00 €
Liquidación IVA	-13.602,50 €	1.332,55 €	619,02 €	1.332,54 €	-10.318,39 €
Tesorería final periodo	13.664,09 €	20.158,10 €	16.740,86 €	23.234,86 €	33.583,29 €

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	33.553,25 €	35.254,05 €	41.843,26 €	38.422,10 €	
INGRESOS	35.148,00 €	35.148,00 €	17.574,00 €	35.147,98 €	123.017,98 €
Ventas	31.952,73 €	31.952,73 €	15.976,36 €	31.952,71 €	111.834,53 €
<i>IVA repercutido</i>	3.195,27 €	3.195,27 €	1.597,64 €	3.195,27 €	11.183,45 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	33.447,19 €	28.558,79 €	20.995,16 €	28.558,79 €	111.559,93 €
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	9.585,82 €	9.585,82 €	4.792,91 €	9.585,81 €	33.550,36 €
Gastos generales	8.282,00 €	4.242,00 €	2.348,25 €	4.242,00 €	19.114,25 €
<i>IVA soportado</i>	2.697,80 €	1.849,40 €	972,42 €	1.849,40 €	7.369,03 €
Préstamos	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	12.102,72 €
Costes salariales	9.855,89 €	9.855,89 €	9.855,89 €	9.855,89 €	39.423,57 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	497,47 €	1.345,87 €	625,21 €	1.345,87 €	3.814,42 €
Tesorería final periodo	35.254,05 €	41.843,26 €	38.422,10 €	45.011,30 €	41.196,87 €

PLAN DE TESORERÍA ENERO-DICIEMBRE 3º año	9º trimestre	10º trimestre	11º trimestre	12º trimestre	RESUMEN PERIODO
	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	
Tesorería inicial	41.196,87 €	42.944,95 €	49.630,30 €	46.205,19 €	
INGRESOS	35.499,48 €	35.499,48 €	17.749,74 €	35.499,46 €	124.248,16 €
Ventas	32.272,25 €	32.272,25 €	16.136,13 €	32.272,24 €	112.952,88 €
<i>IVA repercutido</i>	3.227,23 €	3.227,23 €	1.613,61 €	3.227,22 €	11.295,29 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	33.751,41 €	28.814,12 €	21.174,85 €	28.814,12 €	112.554,50 €
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	9.681,68 €	9.681,68 €	4.840,84 €	9.681,67 €	33.885,86 €
Gastos generales	8.364,82 €	4.284,42 €	2.371,73 €	4.284,42 €	19.305,39 €
<i>IVA soportado</i>	2.724,78 €	1.867,90 €	982,15 €	1.867,90 €	7.442,72 €
Préstamos	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	3.025,68 €	12.102,72 €
Costes salariales	9.954,45 €	9.954,45 €	9.954,45 €	9.954,45 €	39.817,81 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	502,45 €	1.359,33 €	631,46 €	1.359,33 €	3.852,57 €
Tesorería final periodo	42.944,95 €	49.630,30 €	46.205,19 €	52.890,53 €	49.037,96 €

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 exclusivamente desde el interior de las instalaciones deportivas, no teniendo entrada independientes, es quizás el factor de competitividad que más puede afectar a la rentabilidad del negocio. Ante esta amenaza, la estrategia a seguir será:
 - Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
 - Mejorar los canales de venta.
 - Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
 - Proporcionar un nuevo valor añadido.
- ✓ **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, hecho poco probable pero que puede solventarse impidiendo que los usuarios entren con productos del exterior.
- ✓ **Rivalidad entre competidores:** La competencia similar que existe es la de un establecimiento parecido en los campos de fútbol de Santa Quiteria, que tampoco supone una rivalidad total, ya que los usuarios que acuden a ambos establecimientos son diferentes

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 usuarios al acceder a la explotación a través de la instalación deportiva, al **no contar con acceso independiente**.
- ✓ **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 global** como consecuencia de la inestabilidad económica y política a nivel mundial
- ✓ 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.

8.4. ANÁLISIS FINAL

El presente plan de viabilidad, elaborado sobre una base de previsiones prudentes y realistas, establece una duración máxima de la concesión de 10 años, periodo durante el cual la empresa adjudicataria asumirá íntegramente el riesgo de la explotación. Esta previsión busca asegurar el equilibrio económico-financiero del proyecto, teniendo en cuenta tanto los condicionantes estructurales del entorno como las oportunidades detectadas.

Del análisis estratégico se desprende que el proyecto cuenta con un entorno favorable en términos de competencia directa limitada, instalaciones deportivas modernas y el respaldo institucional ligado al fomento de la actividad física. Sin embargo, también se identifican retos importantes como la dependencia del calendario deportivo, la falta de acceso independiente al establecimiento y la sensibilidad ante factores macroeconómicos externos.

En este contexto, **la rentabilidad y sostenibilidad del negocio dependerán en gran medida de la capacidad de gestión que se ejerza desde la explotación:** será determinante implementar estrategias comerciales activas, optimizar la experiencia del cliente, diversificar la oferta, y establecer alianzas sólidas con proveedores. Además, será clave **adaptar la operativa del negocio a la estacionalidad del servicio y explorar vías para ampliar el alcance y atractivo del establecimiento más allá del público habitual.**

En definitiva, si bien el modelo planteado presenta un equilibrio razonable entre riesgos y oportunidades, **el éxito del proyecto dependerá de forma decisiva de una gestión profesional, flexible y proactiva, capaz de maximizar los recursos disponibles y responder eficazmente a las circunstancias cambiantes del entorno.**