

**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, 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 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 complejo del CDM Clara Campoamor de Tudela.
2. El complejo del Club Deportivo Municipal 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 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**

Este espacio está abierto desde junio de 2022.

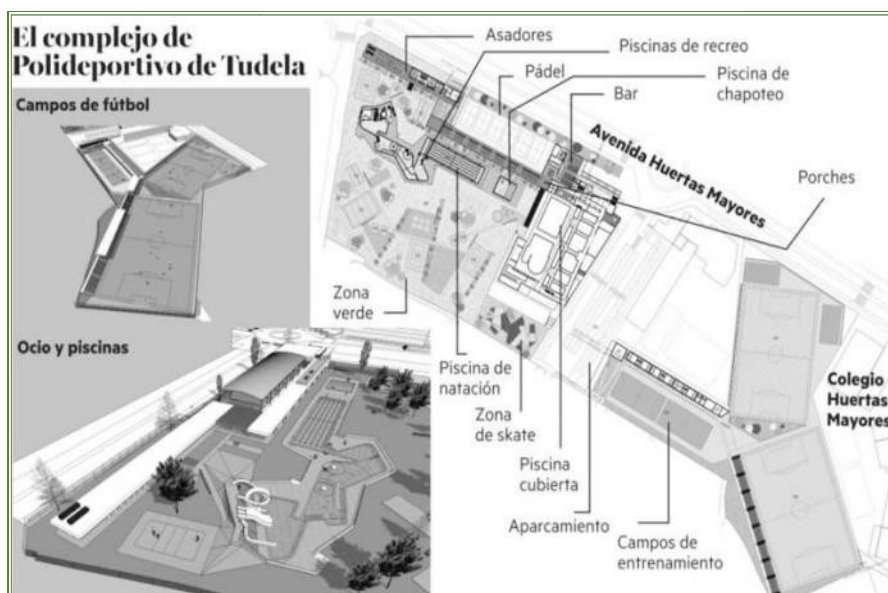
La zona de las piscinas de verano tiene una superficie de 23.000 m2 de los que 16.700 son de zona verde ajardinada, y donde también hay espacio para pistas deportivas. A las instalaciones se accede por un porche donde hay un gran aparcamiento de bicicletas y a la derecha los vestuarios de verano. En la zona verde hay merenderos y asadores próximos a la entrada, una pista deportiva y otra para vóley playa (con arena), además de tenis de mesa, petanca y una pista perimetral de unos 800 metros por la que poder correr. 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 del bar y muy próxima al parque infantil. Esta ubicación es así para facilitar a los padres o adultos la vigilancia de estos menores desde la terraza exterior del bar restaurante.

El bar tiene tres vías de acceso: desde la calle, desde las piscinas de verano y desde las cubiertas, con dos terrazas, una interior de unos 100 m2 y otra exterior de unos 150 m2

✓ **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 categoría nacional. Además, se le ha dado una capacidad de 980 espectadores con un palco para 24 personas y 10 plazas adaptadas a personas con movilidad reducida. Bajo la grada existen 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 previsión de situaciones excepcionales que puedan producirse. El otro terreno de juego más pequeño (de hierba artificial) tendrá unas dimensiones de 100x60, con dos atravesados para fútbol 8. Entre ambos se ubica el bar y a su espalda la zona de vestuarios del campo pequeño con seis vestuarios (dos de ellos adaptados), y otros para árbitros/as y trabajadores/as de las instalaciones. Junto a ellos dos

pequeños campos de hierba artificial para entrenamientos de dimensiones 40 x 20 metros.



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



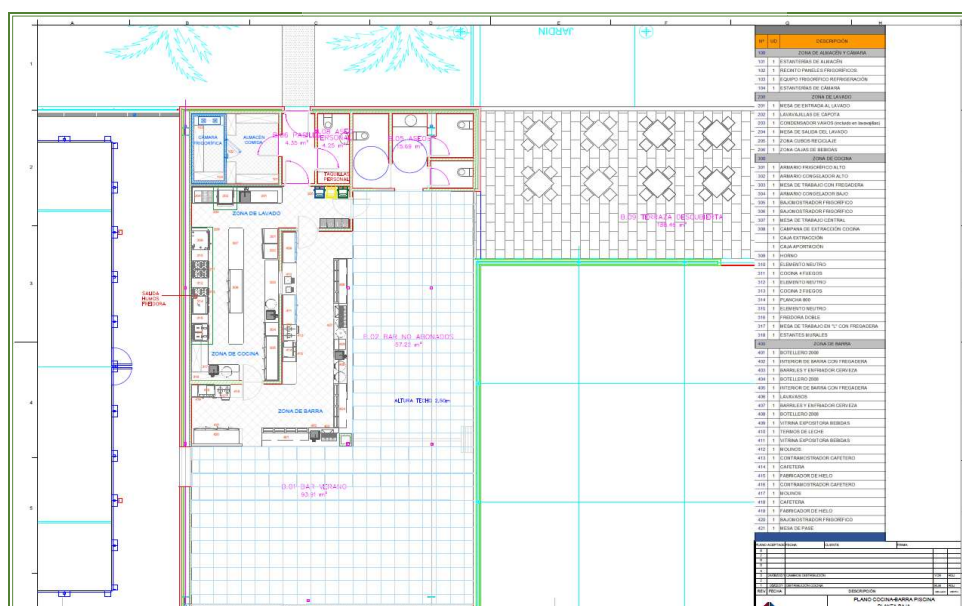
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CONTRATO

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 complejo CDM Clara Campoamor (Tudela)”

- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de las personas **usuarias de las piscinas interiores, balneario urbano y salas deportivas del complejo**
- ✓ uso y disfrute del BAR RESTAURANTE por parte de las personas **usuarias 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 en un radio de 500 metros se ubican dos centros de educación primaria y un centro de educación secundaria y bachillerato.

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.



Pág. 8de 42

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 m ²
SUPERFICIE CONSTRUIDA INTERIOR			294,91 m ²
TOTAL OCUPACIÓN BAR			104 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 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 en un radio de 500 metros se ubican dos centros 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-restaurante 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 menor coste para el contribuyente, con el bar-restaurante se potencia esta práctica.
- ✓ Una notable **demandada ciudadana** tanto de la población de Tudela como de su zona de influencia a estas actividades.
- ✓ 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-restaurante 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 ellos 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 el 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 2022**, 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.**

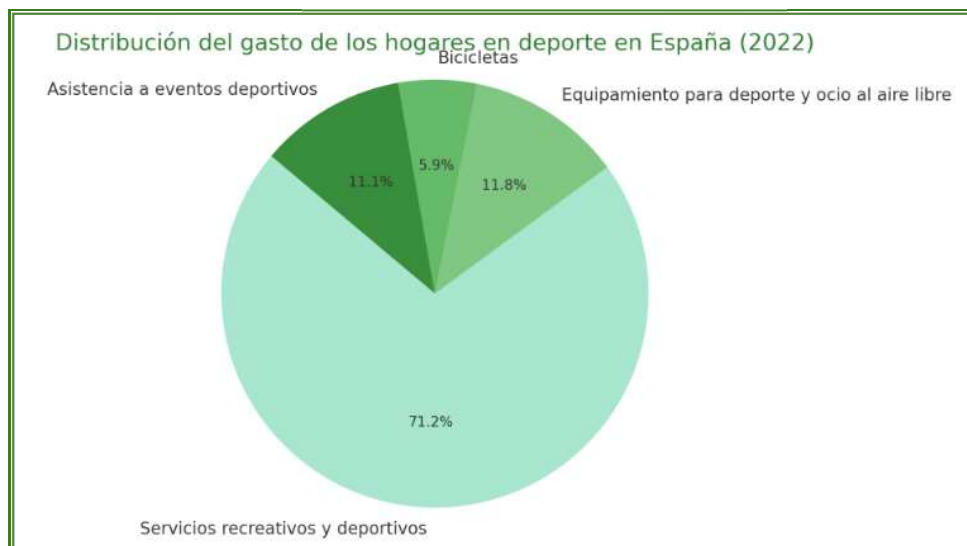
R.1. VALORACIÓN MEDIA DEL GRADO DE INTERÉS VINCULADO AL DEPORTE									
(Valores de 0 a 10)									
	TOTAL			HOMBRES			MUJERES		
	2015	2020	2022	2015	2020	2022	2015	2020	2022
Deporte en general	6,4	6,6	6,4	7,1	7,3	7,0	5,8	5,9	5,8
Práctica deportiva	5,6	6,0	5,7	6,1	6,5	6,2	5,1	5,5	5,3
Asistencia a espectáculos 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 el centro 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 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 en el centro 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, al tener una estructura que favorece la práctica deportiva 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 tienen 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 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 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.
- ✓ En los datos recopilados a través de diferentes fuentes de 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 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

Para prever los potenciales usuarios del conjunto de las instalaciones del CDM Campoamor, se ha procedido a analizar los **accesos y usuarios de 2024**, distinguiendo entre las diferentes tipologías de abono, lo que nos dan una imagen fiel de la utilización de las instalaciones.

De cara a analizar los datos, es importante tener en cuenta el horario de las instalaciones, que es el siguiente:

	LUNES A VIERNES	SÁBADOS	DOMINGOS Y FESTIVOS
Del 2 de enero al 9 de junio. Del 2 de septiembre al 31 de diciembre	De 7:30 a 22:00 horas	De 9:00 a 20:30 horas	De 9:00 a 20:30 horas
Del 10 de junio al 22 de Julio	De 7:30 a 22:00 horas	De 9:00 a 20:30 horas	De 9:00 a 15:00 horas
Del 7 de agosto al 1 de septiembre	De 9:00 a 22:00 horas	De 9:00 a 20:30 horas	De 9:00 a 15:00 horas
DIAS DE MEDIA APERTURA		HORARIO	
5 de enero, 24 y 31 de diciembre		De 9 a 15 horas.	

A estos horarios, hay que añadir los de la las piscinas de verano, de 10 a.m. a 22.00 p.m., de lunes a domingo. (para la temporada 2025, se prevé su apertura el sábado 7 de junio y el cierre el domingo 7 de septiembre)

A fecha de elaboración del presente informe, **el CDM Clara Campoamor piscinas cubiertas, tiene un total de 4.792 personas abonadas**, de los cuales, el 53,35% (2.557) tienen abono premium, es decir, pueden acceder también a las piscinas de verano.

Según el informe presentado por la empresa gestora, correspondiente al periodo **agosto 2023/julio 2024 la media de accesos mensuales es 21.525**, lo que supone una media de 710 accesos diarios, según el siguiente detalle:

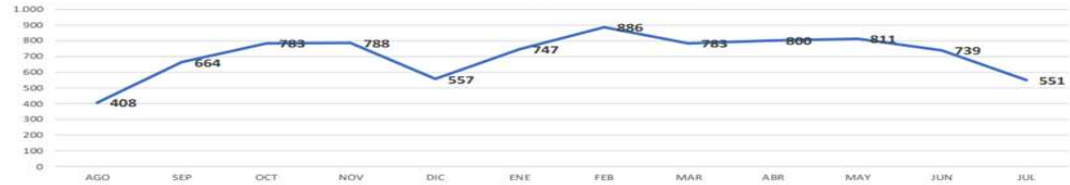


2. CONTROL DE ACCESOS

• ACCESOS A LA INSTALACIÓN ENTRE AGOSTO DE 2023 Y JULIO DE 2024

ANO	2.023						2.024						PROMEDIO
HORA/ MES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
5:00 h.	43	40	40	41	29	68	92	74	88	92	73	77	63
6:00 h.	19	35	44	39	36	24	27	44	33	26	28	33	32
7:00 h.	12	994	1.269	1.283	838	1.249	1.426	1.268	1.307	1.321	1.289	921	1.098
8:00 h.	259	857	1.043	975	680	924	1.120	1.088	1.103	1.234	1.169	910	947
9:00 h.	2.028	2.382	2.792	2.720	2.312	2.640	2.753	2.967	2.803	2.712	2.458	1.594	2.513
10:00 h.	985	1.516	1.816	1.801	1.638	1.742	1.836	1.885	1.876	1.881	1.803	1.499	1.690
11:00 h.	1.046	1.437	1.621	1.546	1.595	1.751	1.695	1.695	1.388	1.565	1.506	1.289	1.511
12:00 h.	775	955	1.034	992	994	1.098	1.166	1.202	1.055	1.122	1.002	874	1.022
13:00 h.	516	806	843	828	718	894	932	906	879	1.048	849	617	820
14:00 h.	371	642	700	721	524	718	827	770	889	876	684	534	688
15:00 h.	762	1.430	1.714	1.658	1.134	1.570	1.787	1.679	1.674	1.663	1.318	1.003	1.449
16:00 h.	911	1.410	2.025	1.889	1.281	1.839	2.015	1.922	1.864	1.950	1.798	1.576	1.707
17:00 h.	1.418	1.864	2.709	2.612	1.662	2.588	2.787	2.702	2.737	2.918	2.665	2.094	2.396
18:00 h.	1.818	2.426	2.966	2.882	1.883	2.807	2.820	2.737	2.909	3.126	2.767	2.074	2.601
19:00 h.	1.158	2.306	2.585	2.659	1.475	2.383	2.635	2.447	2.513	2.656	1.952	1.289	2.172
20:00 h.	492	787	1.021	958	442	818	853	836	841	911	760	634	779
21:00 h.	24	34	33	32	14	35	37	39	31	28	51	66	35
22:00 h.	0	0	3	0	0	0	1	1	2	1	0	0	1
TOTAL MES	12.637	19.921	24.258	23.636	17.255	23.148	24.809	24.262	23.992	25.130	22.172	17.084	21.525
MEDIA DIARIA	408	664	783	788	557	747	886	783	800	811	739	551	710

PROMEDIO DE ACCESOS DIARIOS POR MESES DE AGOSTO 2023 A JULIO 2024

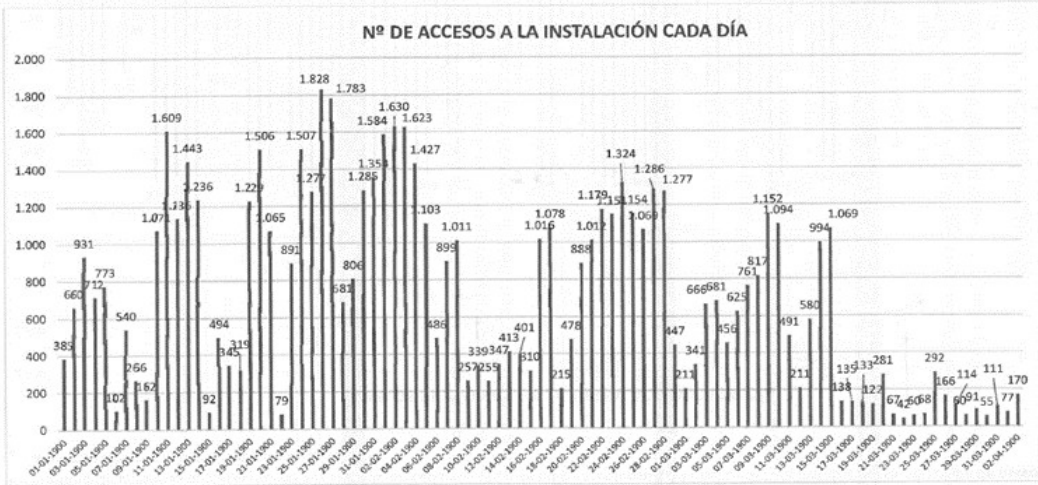


UTE GIROA – VEOLIA SERVICIOS NORTE

Por otro lado, y según el informe presentado por la empresa gestora, correspondiente a los datos de la **temporada de verano 2024**, a los 2.557 abonados premium, hay que añadir 2.170 abonados exclusivos de las piscinas de verano y algo más de 8.500 entradas de día vendidas, que **se traducen en un total de 65.556 accesos**. De estos datos cabe destacar que el día de mayor acceso fue el 10 de julio, con 1828 y que en más de la mitad de los días se sobrepasaron los 1.000 accesos a la instalación de verano

En este mismo periodo de junio a septiembre de 2024, la lectura de los tornos de acceso a la zona de piscinas cubiertas arrojan 51.004 accesos, correspondientes a 47.092 personas, si bien no podemos decir qué porcentaje de estos están también recogidos y por tanto son datos a restar de la lectura de accesos que disponemos y que por tanto hemos aquí recogidos de piscinas de verano

- Número total de accesos diarios. El 10 de julio se produjeron 1.828 accesos por tornos, siendo el día con mayor número de accesos de toda la temporada de verano 2024.



INFORME DE FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DEL SERVICIO
PISCINAS AIRE LIBRE CDM CLARA CAMPOAMOR (15/06/24 – 15/09/24)

Para entender el alcance total de los potenciales usuarios del bar-restaurante que nos ocupa, hay que tener en cuenta que, por el diseño del local, se permite su uso a personas no abonadas o que no disponen de entrada para el acceso a las instalaciones deportivas, por lo que habría que añadir a los datos anteriores, este otro tipo de acceso.

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:

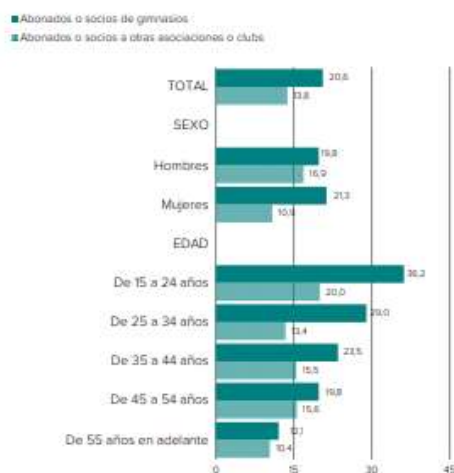
- ✓ Entorno socioeconómico y descripción del mercado
- ✓ Análisis de la demanda
- ✓ Análisis de la competencia

4.4.1. ENTORNO SOCIOECONÓMICO Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Tomando como referencia los datos del estudio **Hábitos Deportivos en España 2022**, podemos afirmar:

- ✓ **Un 20,6% de las personas investigadas están abonadas o son socias de gimnasios.** Respecto al comportamiento por sexo, las mujeres presentan tasas ligeramente superiores a los hombres en las tasas de abonados o socios de gimnasios, 21,3% y 19,8% respectivamente. Esta tasa aumenta significativamente al descender la edad tomando su máximo en el colectivo más joven y asciende con el nivel de formación

Personas que están abonadas o son socias de gimnasios o asociaciones deportivas según características. 2022
(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



En cuanto a 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 los hábitos deportivos o acceso a piscinas de verano

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" y el contexto inflacionista, 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

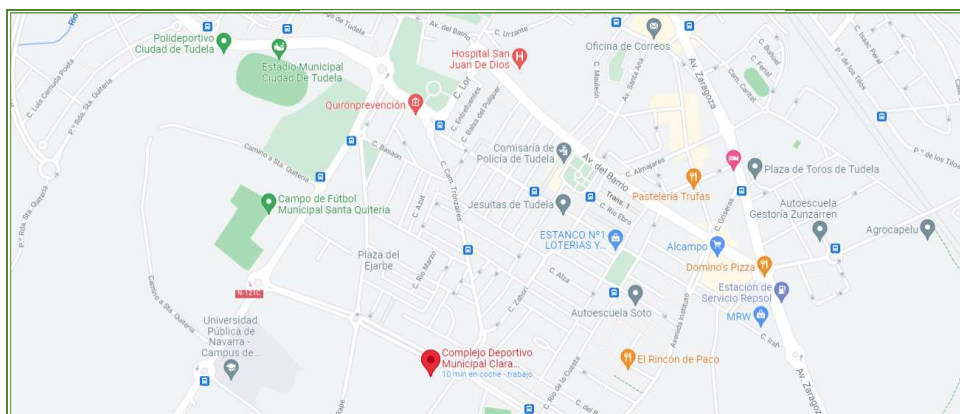
El bar-restaurante de las piscinas del CDM Clara Campoamor, va a dirigirse a diferentes tipos de público, todos relacionados de una u otra forma con el deporte, aunque tratando de dirigirse al mayor número de personas posibles y atender a públicos que tienen distintos horarios para lograr reducir los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

4.4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A fecha 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 246**, 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.

4.5. PREVISIÓN DE INGRESOS

De cara a calcular la previsión de ingresos de la actividad del bar-restaurante de las instalaciones 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
Ingresos mensuales por bar o cafetería	21.287,16 €

Si bien esta primera aproximación puede dar una referencia generalista, habría que tener en cuenta otras cuestiones desde el punto de vista estadístico.

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 podría alcanzar esas horas de apertura, aunque por las características de la explotación, este dato debe ser considerado de una forma prudente.



Por otro lado, deberíamos tener en cuenta los siguientes datos¹:

- **En función de la fuente:**

• **Anuario de la Hostelería de España 2023 – CaixaBank Lab**

Este informe ofrece una visión detallada del sector, indicando que la hostelería en España cuenta con más de 315.000 establecimientos, emplea a 1,7 millones de personas y genera un volumen de ventas significativo.

• **Radiografía del sector de la restauración en España – CaixaBank Research**

Según este análisis, la facturación anual promedio por empresa en el sector de la restauración es de aproximadamente 230.000 euros, con variaciones según el tipo de establecimiento.

• **Hostelería de España – Datos sectoriales 2023**

La patronal del sector informa que en 2023 la hostelería representó el 6,7% del PIB nacional, con una **facturación de 157.379 millones** de euros y más de 1,7 millones de trabajadores.

• **Instituto Nacional de Estadística (INE) – Estadísticas de Hostelería y Turismo**

El INE proporciona datos oficiales sobre ocupación, precios e indicadores de rentabilidad en el sector hotelero y de restauración, útiles para analizar tendencias y comparar rendimientos.

• **PuroHospitality – Análisis de facturación en bares y restaurantes**

Este portal especializado señala que los bares y cafeterías registran una **facturación anual entre 240.000€ y 600.000€, mientras que los restaurantes tradicionales facturan entre 360.000€ y 1.2 millones de euros anuales.**

- **Consideraciones adicionales:**

- **Estacionalidad:** En establecimientos con actividad estacional, como un bar restaurante en un complejo deportivo con piscinas de verano como es nuestro caso, es común que la facturación se concentre en los meses de verano, representando hasta el 60-70% de los ingresos anuales.
- **Variabilidad regional:** Los ingresos pueden variar según la ubicación geográfica, el perfil de la clientela y la competencia local, como ya se ha descrito en apartados anteriores.
- **Modelo de negocio:** La oferta gastronómica, el ticket medio y la eficiencia operativa influyen directamente en la facturación por empleado.

¹ Fuentes: Hostelería de España – Anuario 2023; CaixaBank Research – Radiografía del sector de la restauración; INE – Estadísticas de empleo y facturación en hostelería; PuroHospitality – Estudios de rentabilidad en restauración; Datos sectoriales y cálculos de plantilla media anual con enfoque estacional

- **Conclusiones:**

- La facturación estimada desde el punto de vista estadístico en una actividad de este tipo, se estima entre los 250.00 y los 400.000, según tamaño de las instalaciones, ubicación y personas usuarias
- Para un establecimiento de este tipo, la facturación media anual por empleado está entre los 60.000 y 70.000 euros

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. Hay una media de 1800 abonados anuales entre las dos instalaciones

Polideportivo Municipal "Ciudad de Tudela"

Pabellón con pista de parquet, gradas para público, frontón largo cubierto, sala de actividades, servicios de bar...



Lunes a Viernes
08:30-22:00
Sábados
09:00-13:30 y 15:30-20:30
Domingos
09:00-14:00

Avda. República Argentina, 31500 Tudela, Navarra
948 41 71 00 Ext: 515 / 948 82 56 13 / 647 37 17 59
polideportivociudadtudela@tudela.es

Con formato: Fuente: Verdana, 10 pto, Color de fuente: Rojo, Revisar la ortografía y la gramática

Complejo Municipal Ribotas

2 Pistas de tenis, pista de squash, pista multideporte, piscina con zona verde, salas multiusos, sala musculación y servicio de Bar-Restaurante. En esta instalación está ubicado el Centro de Gestión de Deportes del Ayto de Tudela.



Lunes a Viernes
08:00-21:30
Sábados
09:00-13:30 y 15:30-20:30
Domingos
09:00-14:00
Oficina Deportes
Lunes a Viernes
08:30-14:00

En temporada de piscinas (del 7 de junio al 7 de septiembre) el horario será de 10:00 a 22:00 de lunes a domingo.

Paseo Pamplona, 18, 31500, Tudela, Navarra
948 41 71 00 Ext: 507 / 948 82 10 32 / 674424910
complejoribotas@tudela.es

- ✓ **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 51 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 **9 gimnasios o instalaciones deportivas en la capital ribera**. Destaca entre ellos, por su relativa semejanza a CDM Clara Campoamor, la Asociación SRDC Arenas, que cuenta con un total de 4.500 socios.

A la vista de los datos expuestos, y siendo previsores, estimamos que

• Nº total de abonados instalaciones cubiertas	4792
MEDIA DEL TOTAL ACCESOS MENSUALES	21.525
• Nº total de abonados piscinas de verano	2170
TOTAL ACCESOS MENSUALES ADICIONALES (junio/agosto)	21.852
TOTAL ACCESOS MENSUALES SEPTIEMBRE/MAYO	21.525
TOTAL ACCESOS MENSUALES JUNIO/AGOSTO	43.377
TOTAL ACCESOS SEPTIEMBRE-MAYO	193.725
TOTAL ACCESOS JUNIO/AGOSTO	130.131
Estimación del 40% de afluencia a bar-cafetería SEPTIEMBRE/MAYO	8.610
Estimación del 40% de afluencia a bar-cafetería JUNIO/AGOSTO	17.351

Ticket medio estimado por persona septiembre/ mayo	2,50 €
Ticket medio estimado por persona junio/agosto	3,00 €
TOTAL INGRESOS MENSUALES ESTIMADOS SEPTIEMBRE/MAYO	21.525,00 €
TOTAL INGRESOS MENSUALES ESTIMADOS JUNIO/AGOSTO	52.052,40 €
Total ingresos ANUALES MEDIOS	349.882,20 €

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

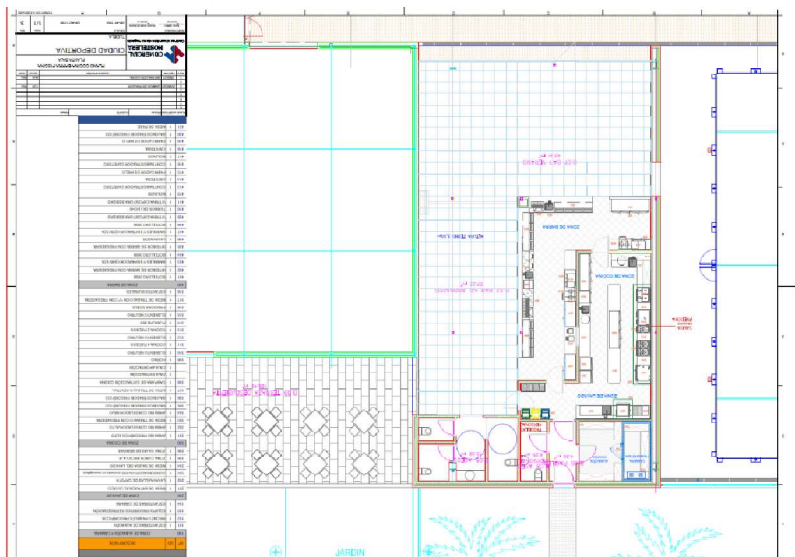
<u>Previsión de Ingresos Mensuales</u>	<u>1º año</u>
Enero	19.568,18 €
Febrero	19.568,18 €
Marzo	19.568,18 €
Abril	19.568,18 €
Mayo	19.568,18 €
Junio	47.320,36 €
Julio	47.320,36 €
Agosto	47.320,36 €
Septiembre	19.568,18 €
Octubre	19.568,18 €
Noviembre	19.568,18 €
Diciembre	19.568,18 €
<i>Subtotal</i>	<i>318.074,73 €</i>
<i>IVA repercutido(*)</i>	<i>31.807,47 €</i>
TOTAL	349.882,20 €

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>
INVERSIÓN EN CIRCULANTE	9.401,76 €
Materias primas	5.000,00 €
Fondo de maniobra (tesorería)	3.901,76 €
<i>IVA de las materias primas</i>	<i>500,00 €</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 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:

<i>Plan de Financiación Inicial</i>	
<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 -junio, julio y agosto- y resto del año). De esta forma, se prevén los siguientes gastos corrientes de la actividad:

Gastos mensuales corrientes de la actividad sep/mayo	
Compras medias de materias primas	7.533,75 €
Compras medias de materias primas	6.848,86 €
IVA soportado	684,89 €
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/ gas	1.600,00 €
Suministros teléfono	100,00 €
Otros servicios	300,00 €
IVA soportado	588,00 €
Gastos de personal	8.547,00 €
Sueldos y Salarios y Seg social	8.547,00 €
Seguridad Social	0,00 €
Préstamos (Amortización + intereses)	1.324,15 €
TOTAL	20.204,90 €

Gastos mensuales corrientes de la actividad junio/agosto	
Compras medias de materias primas	18.218,34 €
Compras medias de materias primas	16.562,13 €
IVA soportado	1.656,21 €
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/ gas	2.000,00 €
Suministros teléfono	100,00 €
Otros servicios	600,00 €
IVA soportado	0,00 €
Gastos de personal	13.431,00 €
Sueldos y Salarios y Seg social	13.431,00 €
Seguridad Social	0,00 €
Préstamos (Amortización + intereses)	1.324,15 €
TOTAL	37.873,49 €

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 (establecimiento mixto de **comidas poco elaboradas y bebidas, 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, platos combinados y bocadillos, en los que los márgenes medios son los siguientes:

Tipo de producto	Porcentaje sobre ventas
Comida (food cost)	25% – 35%
Bebidas (beb. alcohólicas, refrescos)	20% – 30%

Si estos productos se combinan en proporciones típicas, el porcentaje global de compras sobre ventas podría situarse entre un 20% 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 35%

- ✓ 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, considerándose un mayor coste en los meses con mayor volumen de actividad
- ✓ 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 el siguiente:

DIA	SEMANAS	HORAS	TOTAL	OBSERVACIONES
LUNES/VIERNES	40	13,5	2.700	8:30-22:00
SABADOS	40	9	360	8:30-17:30
DOMINGOS	40	8,5	340	9:00-17:30
LUNES/VIERNES	12	13,5	162	8:30-22:00
SABADOS	12	13,5	162	8:30-22:00
DOMINGOS	12	13,5	162	8:30-22:00
FESTIVOS		70	70	
TOTAL			3.956	

- Esta previsión, daría un total **de 3.956 horas de apertura**
- 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 anuales (2.442 euros mensuales) si nos fuéramos a contratación en el marco del régimen general de la seguridad social.
- Atendiendo al volumen de actividad, consideramos que en función de horario y estacionalidad, necesitaremos el siguiente personal
 - Cocinero a ½ jornada todo el año, reforzando a jornada completa en meses estivales
 - 3 camareros a jornada completa para cubrir todo el año
 - 1.5 camareros refuerzo durante los meses estivales

→con estas previsiones, se prevén un total de 3.5 personas durante los meses no estivales ($2442 \times 3.5 = 8.547$) y 5.5 durante los meses estivales ($2442 \times 5.5 = 13.431$). Esto haría una media de 4.8 personas, y estaría dentro de los márgenes de facturación por persona empleada expuestos en anteriores apartados.

- ✓ 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:

Amortización contable					
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	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 1º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	58.704,55 €	86.456,73 €	114.208,91 €	58.704,55 €	318.074,73 €
Consumos de mercancías	25.546,59 €	30.259,85 €	39.973,12 €	20.546,59 €	116.326,15 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	20.546,59 €	30.259,85 €	39.973,12 €	20.546,59 €	111.326,15 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	33.157,95 €	56.196,87 €	74.235,79 €	38.157,95 €	201.748,57 €
Gastos generales	42.541,00 €	39.804,00 €	48.009,00 €	55.059,25 €	185.413,25 €
Otros aprovisionamientos	600,00 €	1.100,00 €	1.600,00 €	600,00 €	3.900,00 €
Reparación y conservación	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Svicios 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 €	1.100,00 €	1.600,00 €	600,00 €	3.900,00 €
Publicidad y propaganda	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000,00 €
Suministros agua	300,00 €	700,00 €	1.100,00 €	300,00 €	2.400,00 €
Suministros electricidad/ gas	4.800,00 €	5.200,00 €	5.600,00 €	4.800,00 €	20.400,00 €
Suministros teléfono	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Otros servicios	900,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €	900,00 €	4.500,00 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios y Seg social	25.641,00 €	29.304,00 €	35.409,00 €	25.641,00 €	115.995,00 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-9.383,05 €	16.392,87 €	26.226,79 €	-16.901,29 €	16.335,33 €
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	-10.958,05 €	14.847,84 €	24.712,10 €	-18.385,26 €	10.216,64 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-10.958,05 €	14.847,84 €	24.712,10 €	-18.385,26 €	10.216,64 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-10.958,05 €	14.847,84 €	24.712,10 €	-18.385,26 €	10.216,64 €
Cash flow (flujo de caja)					31.234,88 €

RESULTADOS	5º trimestre	6º trimestre	7º trimestre	8º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 2º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	59.291,59 €	87.321,29 €	115.351,00 €	59.291,59 €	321.255,47 €
Consumos de mercancías	25.752,06 €	30.562,45 €	40.372,85 €	20.752,06 €	117.439,42 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	20.752,06 €	30.562,45 €	40.372,85 €	20.752,06 €	112.439,42 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	33.539,53 €	56.758,84 €	74.978,15 €	38.539,53 €	203.816,06 €
Gastos generales	42.906,41 €	39.697,04 €	47.479,09 €	55.399,66 €	185.482,20 €
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 €
Svicios 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 €	1.111,00 €	1.616,00 €	606,00 €	3.939,00 €
Publicidad y propaganda	1.010,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.010,00 €
Suministros agua	303,00 €	707,00 €	1.111,00 €	303,00 €	2.424,00 €
Suministros electricidad/ gas	4.848,00 €	5.252,00 €	5.656,00 €	4.848,00 €	20.604,00 €
Suministros teléfono	303,00 €	303,00 €	303,00 €	303,00 €	1.212,00 €
Otros servicios	909,00 €	1.212,00 €	1.515,00 €	909,00 €	4.545,00 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios y Seg social	25.897,41 €	29.597,04 €	35.763,09 €	25.897,41 €	117.154,95 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-9.366,88 €	17.061,80 €	27.499,06 €	-16.860,12 €	18.333,86 €
Gastos financieros	1.421,37 €	1.389,48 €	1.357,19 €	1.324,50 €	5.492,54 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-10.788,24 €	15.672,32 €	26.141,87 €	-18.184,62 €	12.841,33 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-10.788,24 €	15.672,32 €	26.141,87 €	-18.184,62 €	12.841,33 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-10.788,24 €	15.672,32 €	26.141,87 €	-18.184,62 €	12.841,33 €
Cash flow (flujo de caja)					33.859,57 €

RESULTADOS	9º trimestre	10º trimestre	11º trimestre	12º trimestre	RESUMEN
Enero- Diciembre 3º año	ENER-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	PERIODO
Ingresos	59.884,51 €	88.194,51 €	116.504,51 €	59.884,51 €	324.468,03 €
Consumos de mercancías	25.959,58 €	30.868,08 €	40.776,58 €	20.959,58 €	118.563,81 €
Existencias iniciales	5.000,00 €				5.000,00 €
Compras	20.959,58 €	30.868,08 €	40.776,58 €	20.959,58 €	113.563,81 €
Existencias finales					0,00 €
Margen Bruto	33.924,93 €	57.326,43 €	75.727,93 €	38.924,93 €	205.904,22 €
Gastos generales	43.275,47 €	40.094,01 €	47.953,88 €	55.743,47 €	187.066,83 €
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 €
Svicios 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 €	1.122,11 €	1.632,16 €	612,06 €	3.978,39 €
Publicidad y propaganda	1.020,10 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.020,10 €
Suministros agua	306,03 €	714,07 €	1.122,11 €	306,03 €	2.448,24 €
Suministros electricidad/ gas	4.896,48 €	5.304,52 €	5.712,56 €	4.896,48 €	20.810,04 €
Suministros teléfono	306,03 €	306,03 €	306,03 €	306,03 €	1.224,12 €
Otros servicios	918,09 €	1.224,12 €	1.530,15 €	918,09 €	4.590,45 €
Canon explotación	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Sueldos y Salarios y Seg social	26.156,38 €	29.893,01 €	36.120,72 €	26.156,38 €	118.326,50 €
Amortización inmovilizado				21.018,25 €	21.018,25 €
Margen de la explotación	-9.350,54 €	17.232,42 €	27.774,05 €	-16.818,54 €	18.837,38 €
Gastos financieros	1.291,40 €	1.257,89 €	1.223,96 €	1.189,60 €	4.962,85 €
Dotación provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ordinarios	-10.641,95 €	15.974,53 €	26.550,09 €	-18.008,14 €	13.874,54 €
Subvenciones					0,00 €
Beneficio Neto A.I	-10.641,95 €	15.974,53 €	26.550,09 €	-18.008,14 €	13.874,54 €
Impuesto de Sociedades					0,00 €
Beneficio Neto D.I.	-10.641,95 €	15.974,53 €	26.550,09 €	-18.008,14 €	13.874,54 €
Cash flow (flujo de caja)					34.892,78 €

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	3.901,76 €	-682,08 €	15.153,04 €	42.184,97 €	
INGRESOS	244.575,00 €	95.102,40 €	125.629,80 €	64.575,00 €	498.074,73 €
Ventas	58.704,55 €	86.456,73 €	114.208,91 €	58.704,55 €	318.074,73 €
<i>IVA repercutido</i>	5.870,45 €	8.645,67 €	11.420,89 €	5.870,45 €	
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	249.158,84 €	79.267,28 €	98.597,87 €	62.378,69 €	489.402,68 €
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	20.546,59 €	30.259,85 €	39.973,12 €	20.546,59 €	111.326,15 €
Gastos generales	16.900,00 €	10.500,00 €	12.600,00 €	8.400,00 €	48.400,00 €
<i>IVA soportado</i>	35.780,50 €	5.230,99 €	6.643,31 €	3.818,66 €	51.473,46 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	25.641,00 €	29.304,00 €	35.409,00 €	25.641,00 €	115.995,00 €
Retención IRFF					0,00 €
Liquidación IVA	-29.910,05 €	3.414,69 €	4.777,58 €	2.051,80 €	-19.665,99 €
Tesorería final periodo	-682,08 €	15.153,04 €	42.184,97 €	44.381,28 €	64.047,26 €

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	64.047,26 €	55.990,01 €	72.634,25 €	101.198,32 €	
INGRESOS	65.220,75 €	96.053,42 €	126.886,10 €	65.220,75 €	353.381,02 €
Ventas	59.291,59 €	87.321,29 €	115.351,00 €	59.291,59 €	321.255,47 €
<i>IVA repercutido</i>	5.929,16 €	8.732,13 €	11.535,10 €	5.929,16 €	32.125,55 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	73.278,01 €	79.409,18 €	98.322,03 €	62.962,76 €	313.971,97 €
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	20.752,06 €	30.562,45 €	40.372,85 €	20.752,06 €	112.439,42 €
Gastos generales	17.009,00 €	10.100,00 €	11.716,00 €	8.484,00 €	47.309,00 €
<i>IVA soportado</i>	5.647,10 €	5.177,25 €	6.497,64 €	3.856,85 €	21.178,83 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	25.897,41 €	29.597,04 €	35.763,09 €	25.897,41 €	117.154,95 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	282,06 €	3.554,88 €	5.037,45 €	2.072,31 €	10.946,72 €
Tesorería final periodo	55.990,01 €	72.634,25 €	101.198,32 €	103.456,32 €	92.509,60 €

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	92.509,60 €	84.484,10 €	101.334,51 €	130.223,94 €	
INGRESOS	65.872,96 €	97.013,96 €	128.154,96 €	65.872,96 €	356.914,83 €
Ventas	59.884,51 €	88.194,51 €	116.504,51 €	59.884,51 €	324.468,03 €
IVA repercutido	5.988,45 €	8.819,45 €	11.650,45 €	5.988,45 €	32.446,80 €
Aportación promotores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	73.898,46 €	80.163,55 €	99.265,52 €	63.552,66 €	316.880,19 €
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	20.959,58 €	30.868,08 €	40.776,58 €	20.959,58 €	113.563,81 €
Gastos generales	17.119,09 €	10.201,00 €	11.833,16 €	8.568,84 €	47.722,09 €
IVA soportado	5.690,97 €	5.229,02 €	6.562,62 €	3.895,41 €	21.378,02 €
Préstamos	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	3.972,44 €	15.889,77 €
Costes salariales	26.156,38 €	29.893,01 €	36.120,72 €	26.156,38 €	118.326,50 €
Retención IRFF					0,00 €
Pago IVA	297,48 €	3.590,43 €	5.087,83 €	2.093,04 €	11.068,78 €
Tesorería final periodo	84.484,10 €	101.334,51 €	130.223,94 €	132.544,24 €	121.475,46 €

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 inestabilidad geopolítica internacional
- ✓ 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.