



Plan de viabilidad de la Ciudad deportiva de Castejón

Cliente: Excmo. Ayuntamiento de Castejón (Navarra)

noviembre, 2018





0. Índice:

1. Descripción del proyecto (3).
2. Estudio de la Demanda: Hábitos deportivos (6).
3. Análisis de Mercado Fitness: 2017 España (13).
4. Análisis del Área de Influencia (24).
5. Análisis de la Competencia (44).
6. Hipótesis de Penetración (48).
7. Conclusiones del Estudio de Mercado (50).
8. Bibliografía del Estudio de Mercado (54).
9. Análisis de las instalaciones: área fitness y piscina cubierta (D.A.F.O.) (56).
10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos (59).
11. Organización y Recursos Humanos: DPT's (76).
12. Tarifas actuales (83).
13. Propuesta de Tarifas (90).
14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: Gestión Indirecta 12 años (95).
15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: Gestión Directa (114).
16. Conclusiones: Modelo de negocio adecuado (120).
17. La organización del servicio deportivo municipal (123).





1. Descripción del Proyecto





1. Descripción del Proyecto:

1.1. Introducción

Castejón es una villa y un municipio español de la Comunidad Foral de Navarra, situado en la merindad de Tudela, en la Ribera de Navarra y a 78 km de la capital de la comunidad, Pamplona. Su población en 2017 fue de 4116 habitantes (INE).

El objetivo de este documento es proporcionar una visión de la dimensión nacional y local del mercado potencial que puede configurar la demanda del Centro Deportivo Urbano «El Romeral» (CDU) en Castejón, con el fin de estimar la demanda potencial para el proyecto. El estudio se realiza para analizar el mercado potencial en relación a la posible adquisición del centro fitness y las piscinas de «El Romeral», ubicado en la zona centro, en la calle Padre Ubillos, junto al pabellón deportivo y el campo de fútbol. El área de influencia del abarca las localidades y pueblos situados a un máximo de 15 minutos en coche (Cadreita, Castejón, Corella, Tudela, Villafranca y Alfaro), considerando que el área de influencia recoge una población vinculada de 21.016 habitantes, todo ello ponderado por el factor de proximidad y por las comunicaciones, considerando que el centro tiene alrededor zonas para aparcar y buenas comunicaciones.

En el análisis detallado de la demanda, estructurado en el ámbito nacional y local, analizamos el tiempo libre y los hábitos deportivos para el estudio del comportamiento de la población española y navarra en torno a los principales aspectos que comprenden la oferta, así como el análisis actual del sector fitness español, nos permiten llegar a conclusiones, que se derivan de este análisis demográfico y socio-económico combinado con las obtenidas del análisis de la oferta existente y la propuesta por el proyecto objeto de estudio, para extraer unas consideraciones concluyentes sobre la validez de las estimaciones de la demanda realizadas por la dirección del proyecto, de manera que facilite la comprensión de las masas críticas de mercado así como la elección del “target” preferido, así como la redacción del plan de viabilidad de la Ciudad deportiva de Castejón.

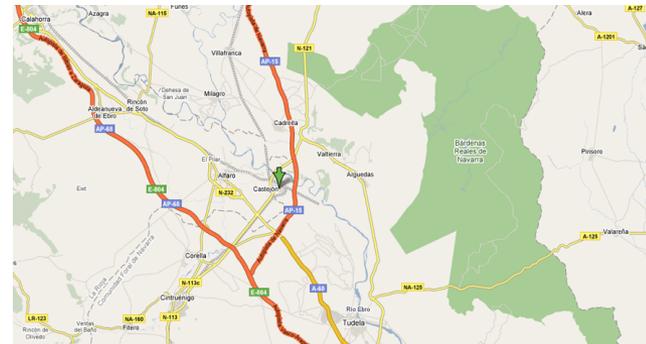


1. Descripción del Proyecto:

1.2. Localización

El Romeral, Instalaciones Deportivas de Castejón. Calle Padre Ubillos - CP 31590 Castejón (Navarra-España)

La villa de Castejón se encuentra situada al sur de la Comunidad Foral de Navarra dentro de la región geográfica de la Ribera de Navarra a una altitud de 278 metros sobre el nivel del mar. Su término municipal tiene una superficie de 18,07 km² y limita con Valtierra al norte, Tudela al este y al sur, al suroeste Corella y Alfaro (La Rioja) al oeste.





2. Estudio de la Demanda:

Hábitos deportivos



2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

2.1. Tiempo libre: horas y actividades

Destacar que los **hombres** tienen diariamente **1 hora más** de tiempo libre que las mujeres. De **media y por edad**, todos/as tienen aproximadamente **3 horas diarias** de tiempo libre. Además indicar que cuanto mayor sea la clase económica, menos horas de tiempo libre diaria tienen.

Las nuevas clases medias, la media-alta y la alta, tienen menos horas diarias de tiempo libre, siendo la **media de 3,7 horas diarias**, pudiendo realizar actividad física en alguna de esas horas. Por último, destacar que en poblaciones con más de 1 millón de habitantes, los ciudadanos/as tienen de media un 4,1 horas al día.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	TIEMPO LIBRE DISPONIBLE (HORAS DIARIAS)
Sexo	
Hombre	4,7
Mujer	3,6
Edad	
15-17 años	3,9
18-24 años	4,2
25-34 años	3,4
35-44 años	3,1
45-54 años	3,3
55-64 años	4,4
65 y más años	6,8
Estatus económico	
Clase alta/media-alta	3,5
Nuevas clases medias	3,8
Viejas clases medias	4,5
Obreros cualificados	4,6
Obreros no cualificados	4,2
Tamaño de municipio	
Menos de 10.000 habitantes	4,7
10.001-50.000 habitantes	4,1
50.001-400.000 habitantes	4,0
400.001-1 millón habitantes	4,2
Más de 1 millón de habitantes	4,1
Total	4,2

Tipo de actividad	Todos los días	2 o 3 veces semana	1 vez semana	Con menos frecuencia	Vacaciones
Ver televisión	87	9	1	1	0
Estar con la familia	85	8	4	2	0
Oír la radio	78	14	4	3	0
Escuchar música	72	20	5	3	0
Salir con mi novio/a o algún/a chico/a	51	30	13	4	0
Leer libros, revistas	49	28	11	9	1
Ocio digital	48	30	13	8	0
Pasear	41	31	18	8	1
Hacer deporte	19	58	10	9	3
Ver deporte	15	38	32	14	0
Salir al campo, ir de excursión	4	6	25	52	11
Frecuentar establecimientos comida rápida	3	8	29	57	3
Ir de copas	3	13	51	30	2
Ir de compras a centros comerciales	2	9	42	45	1

Hacer deporte, es la 9ª actividad que hacen los españoles en su tiempo libre **todos los días de la semana**, con un **19%**.

La mayoría de los españoles que **practican deporte** en su tiempo libre lo hacen **2 veces a la semana**, el **58%**.

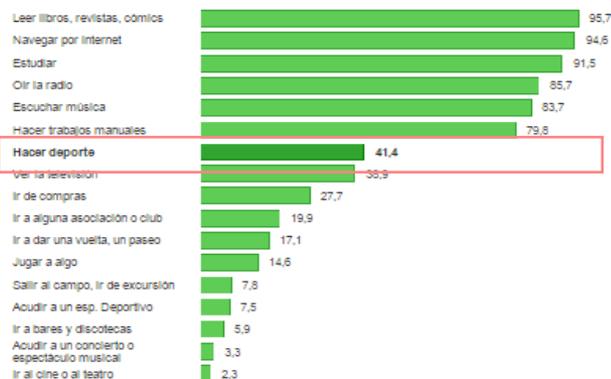


2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

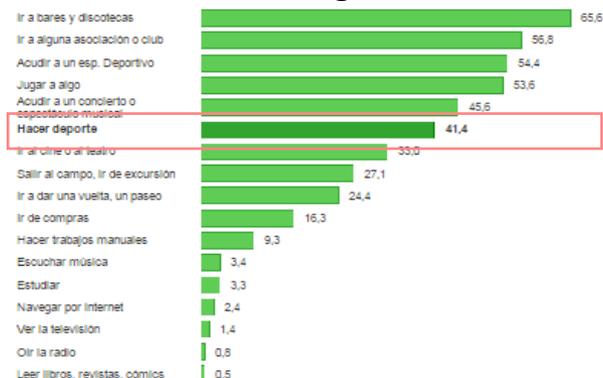
2.2. Tiempo libre: con quién hacerlo

La **mayoría** de la población que realiza deporte en su tiempo de ocio, el **41,4%**, le **gusta realizarlo sólo o con amigos**, mientras que la práctica deportiva con su **pareja o familia** en el uso del tiempo libre, ser reduce al **9,8%** y al **5,9%** respectivamente, por tanto, podemos concluir que en términos generales, a los ciudadanos/as les gusta usar el tiempo de ocio deportivo para el uso personal e individual, y como válvula de escape para disfrutar del uno mismo/a.

Solos:



Con amigos:



Con su pareja:



Con su familia:



2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

2.3. Hábitos deportivos: características perfil

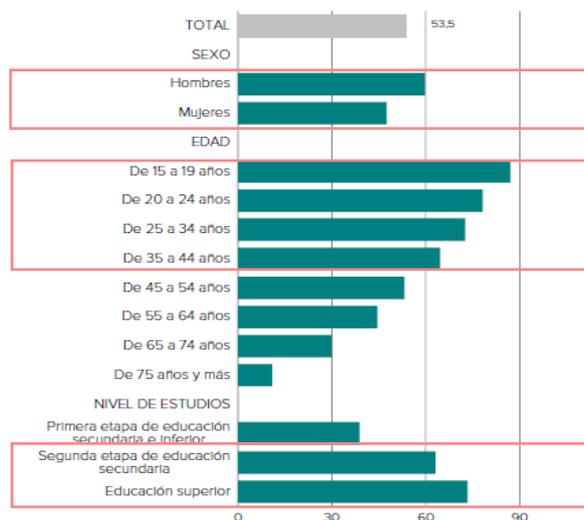
El **53,5%** de la población de 15 años en adelante **practicó deporte** en el último año. El **86,3%, con gran intensidad**, al menos una vez a la semana. Por **sexo**: la práctica deportiva continúa siendo superior en los hombres, un 59,8%, frente al 47,5% en mujeres.

Sobre la frecuencia de práctica deportiva, el **46,2%** de la población española **practica deporte semanalmente**, y podemos ver **aumento progresivo** de un **9,2%**, la práctica deportiva semanal en los **últimos 5 años**. Por **sexo**, los **hombres practican con más frecuencia deporte** con un 50,4% frente al 42,1% estimado en las mujeres.

Destacar:

- Aumento del **18,2%** en la **práctica deportiva semanal de los 15 a los 24 años**.
- Aumento **del 13%** en la edad entre **los 25 y los 54 años**.
- **Y del 26%** en los mayores de **55 años**.

Gráfico 11.1. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios. 2015
(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)



11.1. Personas que practican deporte semanalmente según características personales

(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)

	PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL	
	2010	2015
TOTAL	37,0	46,2
SEXO		
Hombres	45,4	50,4
Mujeres	28,8	42,1
EDAD		
De 15 a 24 años	57,9	76,1
De 25 a 54 años	40,2	53,2
De 55 y más años	22,2	26,0
NIVEL DE ESTUDIOS		
Educación primaria, secundaria	33,2	39,4
Educación superior o equivalente	54,9	64,1

Fuente: MEC. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

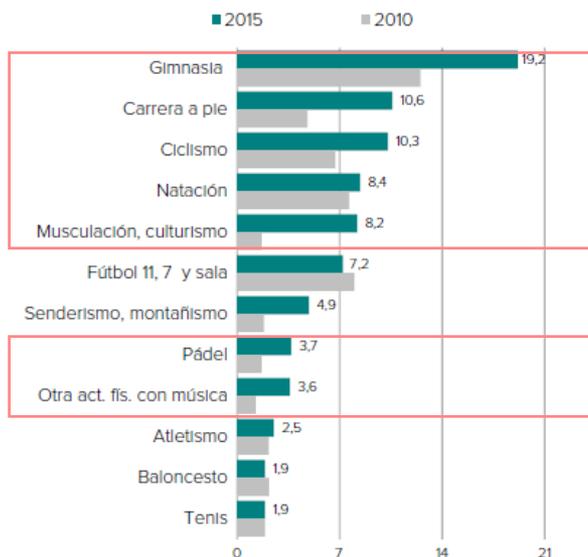
2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

2.4. Hábitos deportivos: actividad deportiva y CCAA

Sobre las **modalidades deportivas** más practicadas en términos **semanales**: la gimnasia, 19,2%, la carrera a pie, 10,6%, ciclismo, 10,3%, natación, 8,4%, musculación y culturismo, 8,2%, fútbol 11, 7 o sala con 7,2% y pádel, 3,7%.

Es importante mencionar, que el **67,6%** de las actividades más practicadas **se pueden desarrollar** de forma adaptada en los **centros deportivos**.

Gráfico 11.2. Personas que practicaron deporte semanalmente según modalidades más frecuentes
(En porcentaje de la población total investigada)



11.2. Personas que practican deporte semanalmente según comunidad autónoma

(En porcentaje de la población total investigada de cada colectivo)

	PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL					
	TOTAL		Hombres		Mujeres	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
TOTAL	37,0	46,2	45,4	50,4	28,8	42,1
Andalucía	33,6	45,7	43,1	50,3	24,5	41,3
Aragón	37,2	42,2	46,5	47,5	28,1	37,1
Asturias (Principado de)	31,9	40,1	38,8	46,6	25,7	34,3
Baleares (Illes)	43,6	54,2	51,9	57,4	35,4	51,1
Canarias	39,0	46,8	49,4	50,6	28,8	43,2
Cantabria	32,1	44,2	39,5	50,8	25,0	37,9
Castilla y León	32,4	40,9	38,6	43,8	26,3	38,1
Castilla-La Mancha	36,4	38,6	44,7	44,6	27,8	32,6
Cataluña	39,2	50,6	46,3	53,4	32,3	47,9
Comunitat Valenciana	38,7	47,0	48,6	51,7	29,1	42,6
Extremadura	28,8	41,1	35,0	43,3	22,6	38,9
Galicia	30,1	37,4	37,3	42,5	23,3	32,8
Madrid (Comunidad de)	42,9	50,5	49,5	53,5	36,4	47,8
Murcia (Región de)	35,6	43,2	50,0	49,9	20,6	36,4
Navarra (Comunidad Foral de)	42,9	53,3	53,7	59,5	32,0	47,3
País Vasco	37,6	46,9	46,9	54,1	28,9	40,3
Rioja (La)	43,0	45,0	47,9	48,4	38,3	41,6
Ceuta y Melilla	34,7	46,7	48,1	58,2	20,8	34,9

Fuente: MECD. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

La **Comunidad Foral de Navarra** aumenta en un **10,4%**, la práctica deportiva semanal en los **últimos 5 años**, y está **7,1% por encima de la media nacional**. Por **sexo**: los hombres practican más deporte con un 59,5% frente al 47,3% estimado en las mujeres, ambos valores por encima de la media nacional, pero cabe destacar que en los últimos 5 años, la práctica deportiva en las **mujeres navarras ha incrementado en un 15,3%**.

La **Comunidad Foral de Navarra** : **2ª** posición en el ranking de práctica deportiva semanal con un **53,3%** de práctica semanal.

2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

2.5. Hábitos deportivos: lugar de práctica.

El **24%** de las personas que practican deporte lo hacen en **espacios cerrados**, frente al **45,9%** que los hacen **al aire libre**.

En términos **generales**, el **13,2%** lo hacen en **gimnasios públicos** y el **23,1%** van a **gimnasios privados**. El porcentaje de práctica en **gimnasios públicos**, se reduce entorno a un **2,5%**, entre los **25 a 54 años** con un **12,1%**.

Destacar que las personas **practican más deporte en clubs deportivos públicos, 17,9%**, que en gimnasios privados.

- **Hombres:** el **14,9%** practican deporte en **espacios cerrados**, frente al **55,6%** que los hacen **al aire libre**.
- **Mujeres:** el **34,9%** practican deporte en **espacios cerrados**, frente al **34,3%** que los hacen **al aire libre**.

El **10,1%** de los hombres practican deporte en **gimnasios públicos**, mientras que las mujeres lo hacen en un **16,9%**.

Por **edad**, el mayor porcentaje con un **47,5%**, que prefieren **hacer deporte al aire libre**, corresponde a la franja **ente los 25 y 54 años**, que además, prefieren practicar deporte en **gimnasios privados, 24,8%**.

11.11. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo por lugar e instalaciones donde suelen practicar deporte. 2015

(En porcentaje de la población de cada colectivo)

	TOTAL	Hombres	Mujeres
TOTAL PRACTICARON	100	100	100
Lugar donde suele practicar deporte			
Al aire libre	45,9	55,6	34,3
En espacios cerrados	24,0	14,9	34,9
Indiferente	30,1	29,5	30,8
En casa	19,4	19,6	19,2
En un centro de enseñanza	15,8	11,1	21,5
En un centro de trabajo	2,4	3,0	1,7
En el trayecto al trabajo o al centro de enseñanza	3,4	2,8	4,2
Otros lugares	74,8	80,0	68,6
Instalaciones deportivas que suele utilizar			
Instalaciones deportivas específicas	58,8	53,7	64,9
Gimnasios públicos	13,2	10,1	16,9
Gimnasios privados	23,1	19,2	27,7
Otras instalaciones o clubs deportivos públicos	17,9	19,2	16,3
Otras instalaciones o clubs deportivos privados	12,1	14,2	9,6
Espacios abiertos de uso libre (parque, campo...)	69,9	78,1	60,0
Otros lugares	19,1	18,5	19,7

Fuente: MECD. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

11.12. Personas que practicaron deporte en el último año según grupos de edad por lugar e instalaciones donde suelen practicar deporte. 2015

(En porcentaje de la población de cada colectivo)

	TOTAL	De 15 a 24 años	De 25 a 54 años	De 55 años y más
TOTAL PRACTICARON	100	100	100	100
Lugar donde suele practicar deporte				
Al aire libre	45,9	39,7	47,5	46,5
En espacios cerrados	24,0	22,1	21,9	31,9
Indiferente	30,1	38,3	30,5	21,6
En casa	19,4	19,8	19,5	18,7
En un centro de enseñanza	15,8	31,8	12,6	12,0
En un centro de trabajo	2,4	2,5	2,8	1,0
En el trayecto al trabajo o al centro de enseñanza	3,4	3,9	3,4	3,1
Otros lugares	74,8	68,2	76,6	75,0
Instalaciones deportivas que suele utilizar				
Instalaciones deportivas específicas	58,8	70,4	57,0	54,5
Gimnasios públicos	13,2	14,6	12,1	15,2
Gimnasios privados	23,1	26,2	24,8	15,0
Otras instalaciones o clubs deportivos públicos	17,9	27,3	15,1	18,1
Otras instalaciones o clubs deportivos privados	12,1	14,8	11,7	11,1
Espacios abiertos de uso libre (parque, campo...)	69,9	70,2	72,4	61,7
Otros lugares	19,1	20,1	19,3	17,4

Fuente: MECD. Encuesta de Hábitos Deportivos en España

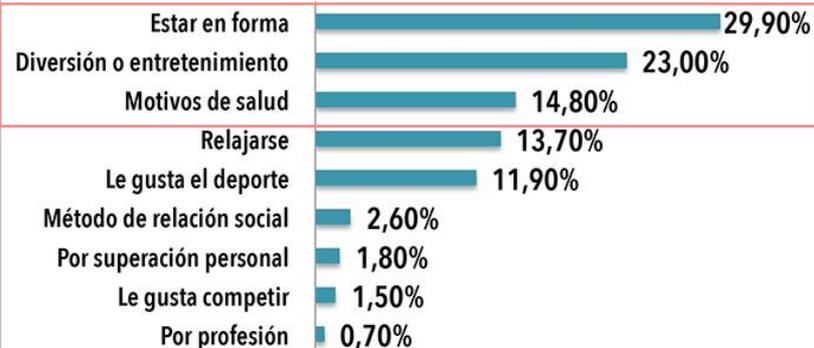


2. Estudio de la Demanda: hábitos deportivos

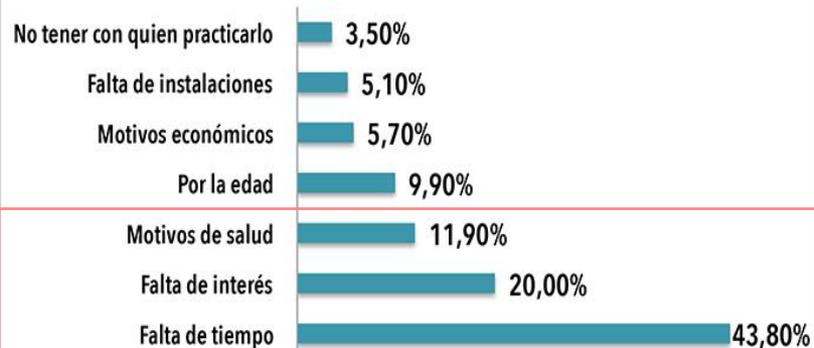
2.6. Hábitos deportivos: motivos de práctica y abandono

Actualmente, el **motivo principal** por el cual los españoles realizan deportes es para «**estar en forma**» con un **29,90%**. El **segundo motivo**, con un **23%**, es «**por diversión o entretenimiento**», y como **tercer motivo**, con un **14,8%**, aparece el motivo de «**la Salud**».

MOTIVOS PRINCIPALES PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA



PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA PRACTICA DEPORTIVA



La «**falta de tiempo**», con un **43,8%**, sigue siendo el **motivo principal** con el que los españoles justifican el **abandono** de la práctica deportiva. El **segundo motivo de abandono**, con un **20%**, es «**falta de interés**». El **tercer motivo** es «**la salud**», con un **11,9%**, coincide con la misma causa de motivación para hacer deporte, por tanto debemos de cuidar la salud de nuestra población activa.



3. Análisis de Mercado Fitness:

2017- España





3. Análisis de Mercado Fitness:

3.1. Contexto

Comenzar indicando que el espacio medio de los centros o clubs es de **3.850 m²**, con una media de **3 mil abonados/as**, los cuales tienen una **edad media** de **36,5 años**, y pagan una **cuota** media de **33,8€** = consecuencia de los LowCost.

CLUBS
3,859 m²

SOCIOS
3,037 M

NEGOCIO TOTAL
1.405 M€

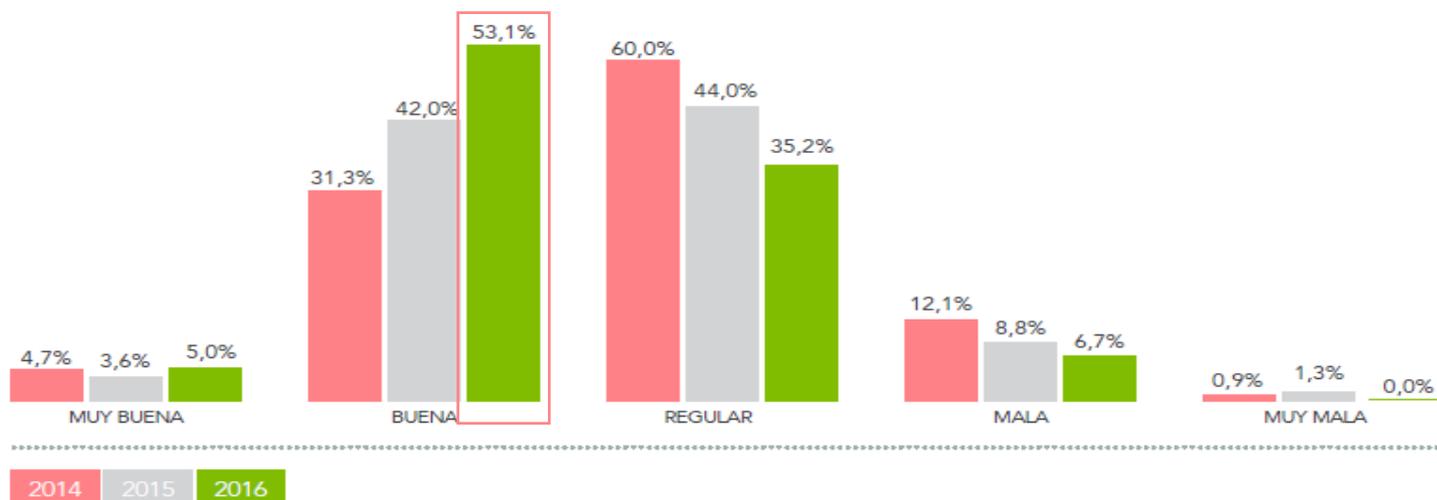
CUOTA MEDIA
33,8€

EDAD MEDIA
36,5

CLASES EN GRUPO
5,6%

El **sentimiento positivo** en el sector se afianza:

- Un **58,1%** considera que la situación es «buena» o «muy buena».
- La valoración «regular» cae desde el 60% de 2014 al **35,2%** de los encuestados en 2016.
- Sólo un **6,7%** de los encuestados considera que la situación es «mala» o «muy mala».



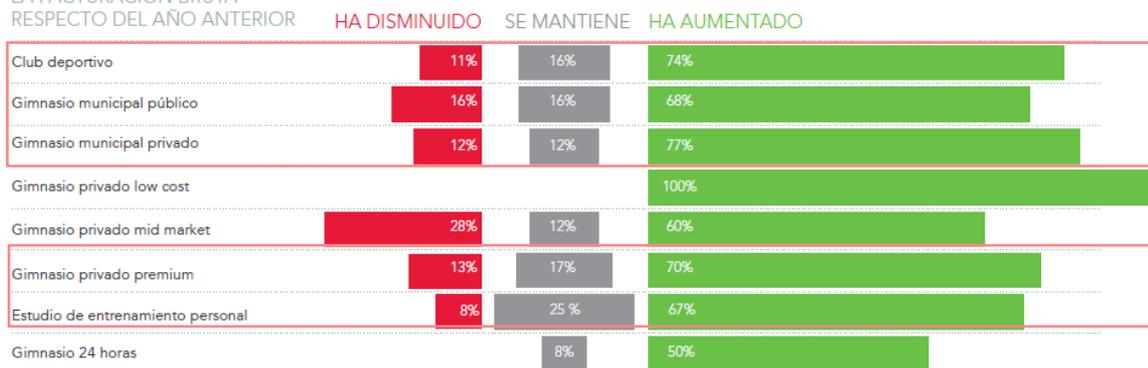


3. Análisis de Mercado Fitness:

3.2. Evolución de los ingresos y los clientes.

Desde el 2016, en todos los modelos de centro, el crecimiento es mayor a la suma de disminución y mantenimiento de facturación. El **gimnasio privado low cost** muestra el mejor dato con un crecimiento en el **100% de los casos**. Importantes aumentos también en los clubes deportivos y **los gimnasios municipales privados, por encima del 70%**.

LA FACTURACIÓN BRUTA
RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR



Los tipos de centros que presentan mayores pérdidas de ingresos son los privados mid market, que también pierden el 28% de clientes.

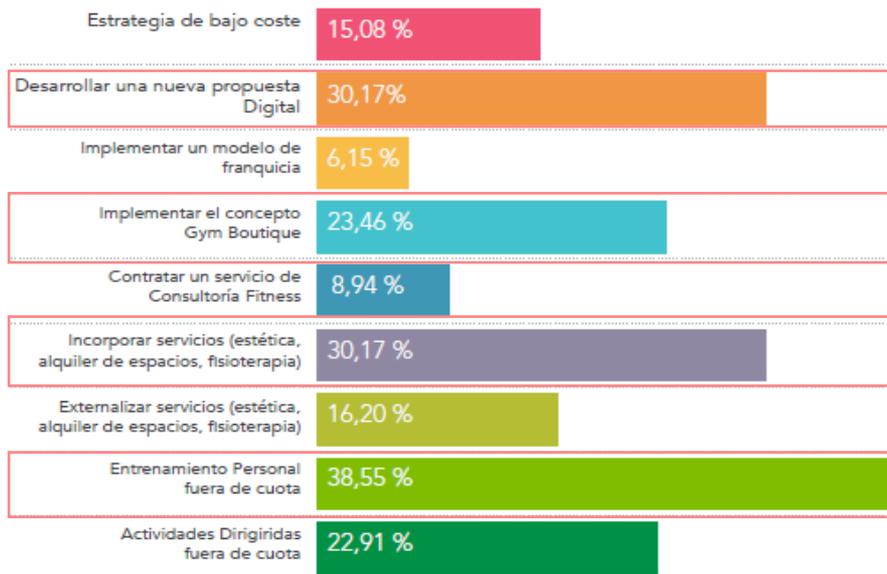
En términos globales, la variación anual de clientes mejora desde el 2016 respecto al año anterior. Los gimnasios privados low cost ganan en facturación y clientes de forma absoluta. **Más del 70% de los gimnasios municipales, tanto públicos como privados, aumentan clientes.** Los privados presentan mejores cifras y mayor crecimiento en facturación.

EVOLUCIÓN N° DE CLIENTES
RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR



3. Análisis de Mercado Fitness:

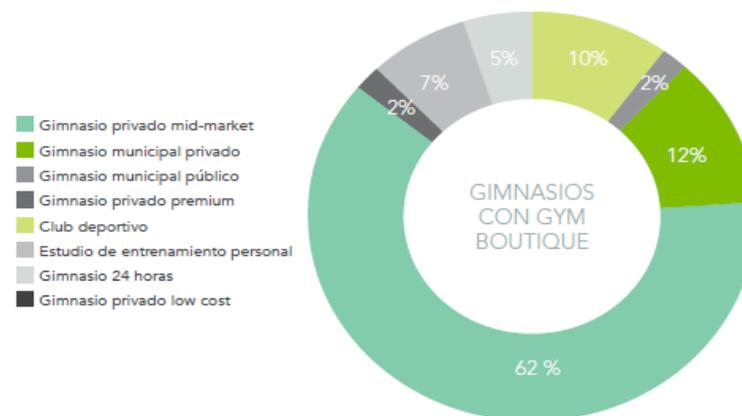
3.3. Propuesta de valor y tendencia.



Los gimnasios privados mid-market concentran la oferta de “Gym Boutique” (62%), seguidos de los gimnasios municipales privados (12%) y los clubes deportivos (10%).

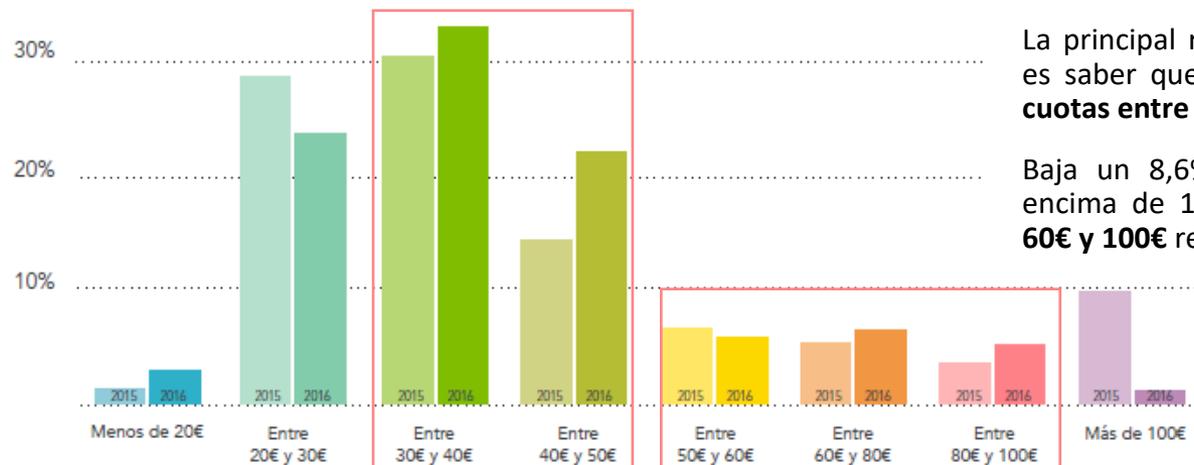
En un entorno de alta competitividad, una buena estrategia para captar y retener clientes es presentar una propuesta de valor que diferencie al centro de su competencia. **Las propuestas de valor** que permiten diferenciarse de la competencia y maximizar el éxito son:

- **Entrenamiento personal fuera de cuota (38,55%).**
- **Desarrollar una nueva propuesta Digital (30,17%).**
- **Incorporar nuevos servicios (30,17%).**
- **Implementar el concepto Gym Boutique (23,46%).**



3. Análisis de Mercado Fitness:

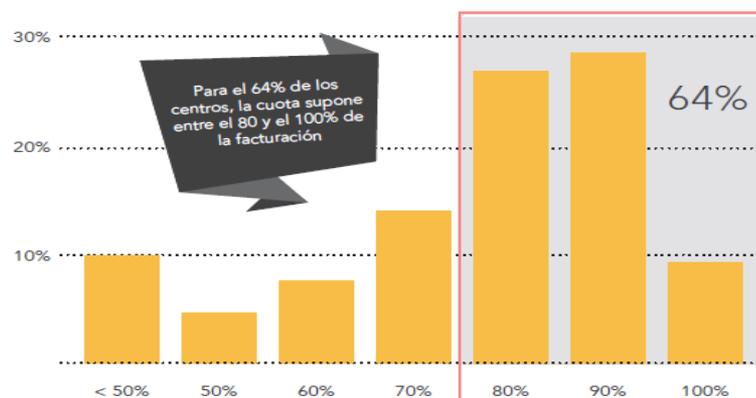
3.4. Cuota.



La principal referencia para cualquier operador es saber que el **78% de los centros** mantiene cuotas entre **20€ y 50€**.

Baja un 8,6% en los centros con cuota por encima de 100€. Los centros con cuota entre **60€ y 100€** representan un **11,6%** del total.

Desde el 2016 las cuotas tienden a concentrarse en el rango medio. La **mayor subida** se produce en las **cuotas entre 40€ y 50€**, ofertado por un **22%** de los centros a lo que se suman los centros con **cuota entre 30 € y 40 €**, la cuota más habitual ofrecida por un **33%** de los centros. La **segunda más ofrecida** es la cuota entre **20€ y 30€**, con un **23,7%** de los centros.



Cabe destacar que la mayoría de los gimnasios no han logrado una diversificación significativa de sus ingresos, **la cuota sigue teniendo un peso muy significativo** y para el **64%** de los encuestados la cuota **supone aun entre un 80% y 100% de la cifra total de la facturación**.

Algunas opciones para la diversificación en las cuotas de los centros, serían: el entrenamiento personal fuera de cuota, alquiler de espacios, servicios externalizados (campus Infantiles, fisioterapia, etc.), cursos, merchandising o cuota por día / por invitación.



3. Análisis de Mercado Fitness:

3.5. Marketing y comunicación.

UTILIZA TÉCNICAS DE MARKETING EN SU CLUB



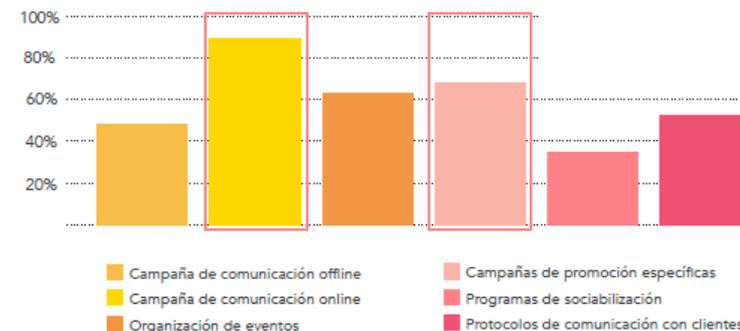
El **76%** de los clubes utiliza técnicas de marketing, pero sólo un **44%** cuenta con un responsable.

CUENTA CON UN RESPONSABLE DE MARKETING



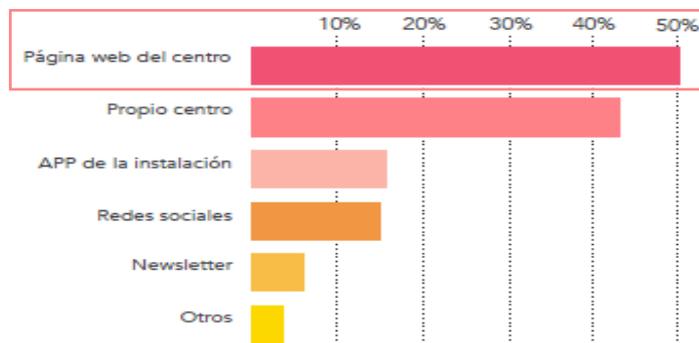
Las acciones más comunes son campañas de marketing online (redes sociales, emailing), promociones específicas (navidad) y eventos.

ACTIVIDADES DE MARKETING

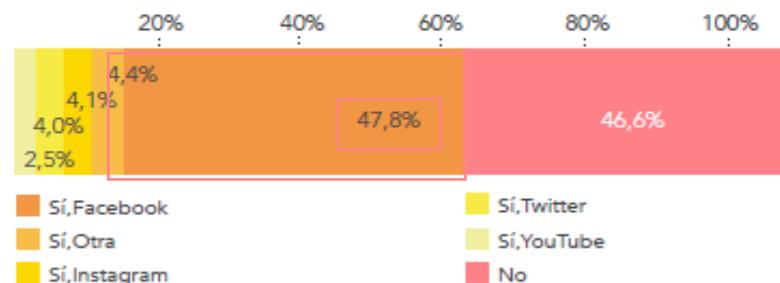


Los socios/as están informados de las actividades del centro a través del propio centro y el marketing digital: la página web, las redes sociales, la App y newsletters informativas.

PUNTOS DE CONTACTO DE LOS SOCIOS CON SU CLUB



USO DE REDES SOCIALES

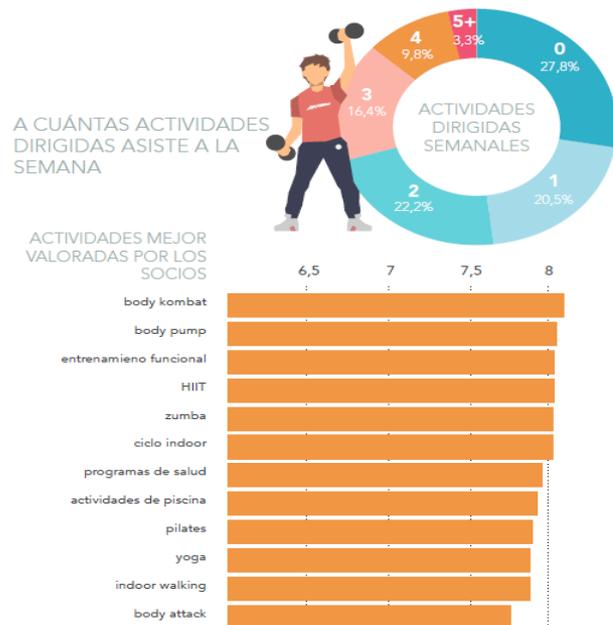


Casi la mitad de los socios/as encuestados (**46,60%**) declaró no usar ninguna red social para estar al tanto de las novedades de su centro fitness. Facebook es, con gran diferencia, la red social favorita por los usuarios/as para seguir a su instalación deportiva.



3. Análisis de Mercado Fitness:

3.6. Actividades que realizan los socios/as y cómo nos conocen.



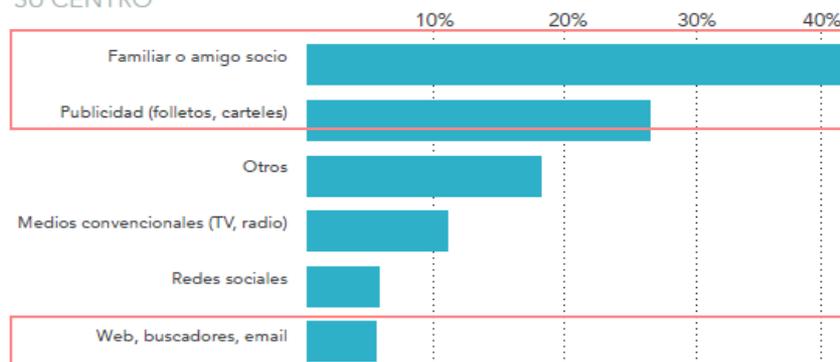
España se caracteriza por el **gran interés** que provocan las **actividades dirigidas**. Un **59,07%** de los encuestados declaró asistir normalmente a **entre 1 y 3 clases** de actividades dirigidas distintas en su instalación deportiva.

No sólo despiertan interés sino también una alta valoración por parte de los socios/as, todas las actividades obtuvieron una media superior a 7. No obstante, 6 actividades obtuvieron **una media superior a 8: HIIT, Entrenamiento Funcional, Ciclo Indoor, Body Combat, Body Pump y Zumba.**

Las **referencias de los propios socios/as** son el **principal motivo** de conocimiento del centro a nuevos usuarios/as.

Un **41,84%** de los encuestados declaró haber conocido su instalación a **través de un amigo o familiar** que ya era socio, por un **26,64%** que lo hizo a través de **herramientas de publicidad como folletos, cartelería, etc.**, y un **18,10%** conoció el centro a través de otros medios entre los que **destaca la cercanía con el lugar de residencia**, lo que confirma la importancia de contar con una buena ubicación.

CÓMO CONOCIÓ SU CENTRO

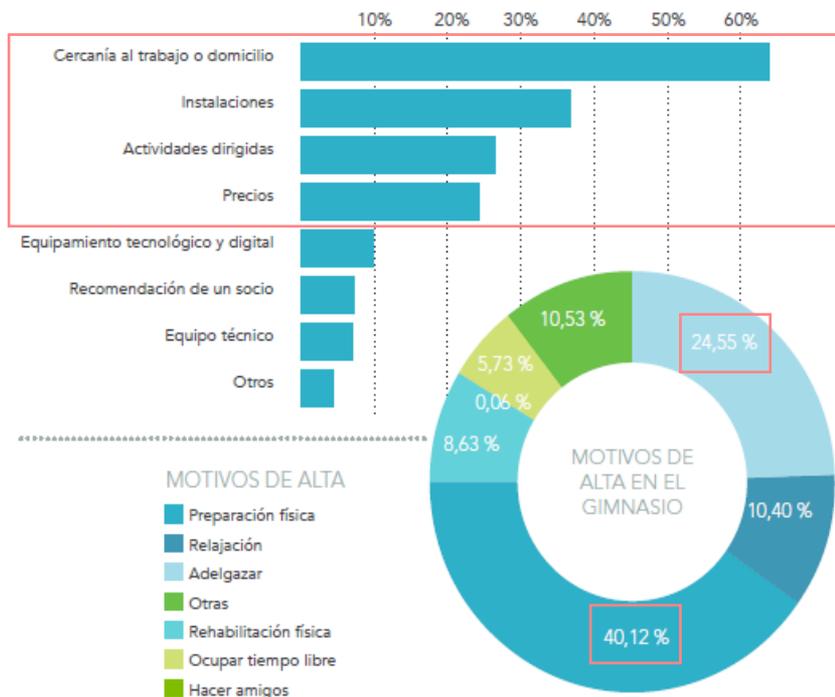




3. Análisis de Mercado Fitness:

3.7. Motivación para altas.

MOTIVOS PARA ESCOGER CENTRO



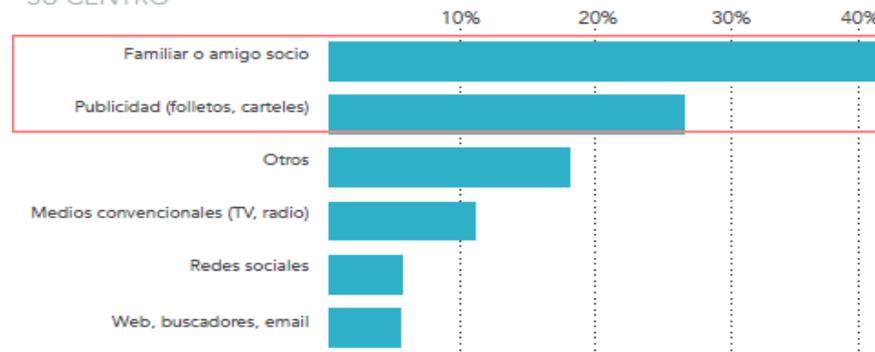
Tiendo en consideración la razón por la que los clientes **escogen un centro** u otro, hay que destacar que el **principal motivo, para el 63,77%**, la **cercanía** a su domicilio o lugar de trabajo, seguido por las **instalaciones** del club, valoradas por un **36,67%**, y llama la atención que solo un **24,21%** se fijó en el **precio** y mucho menos en el **equipo técnico, 6,88%**.

La **preparación física** entendida como musculación, rendimiento o competición fue el principal motivo de inscripción, **40,12%**. Por otra parte, un **24,55%** de los encuestados asiste a su centro fitness con el **principal objetivo de adelgazar**.

Para el **63,77%**, la **cercanía a su domicilio** o lugar de trabajo supuso un factor vital a la hora de inscribirse a su centro fitness.

Para dirigir las acciones de captación es muy interesante saber que el **41,84%**, de los nuevos abonados/as conoció su instalación a través de un amigo o familiar que ya era socio, y un **26,64%** que lo hizo a través de herramientas de publicidad como folletos, cartelería, etc.

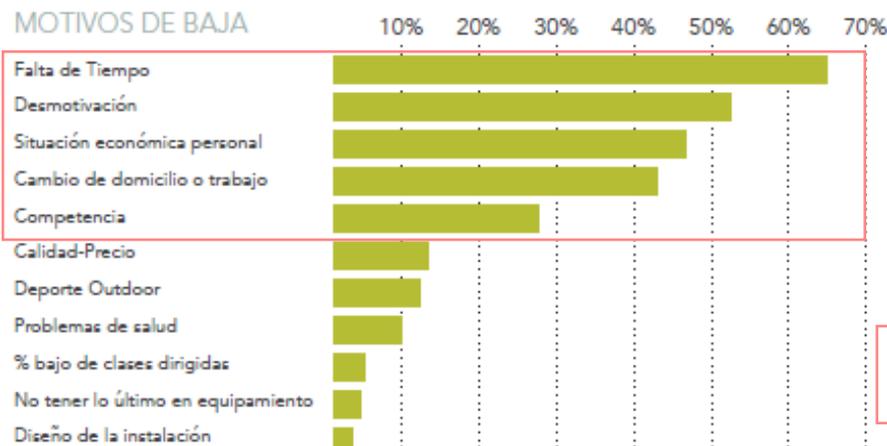
CÓMO CONOCIÓ SU CENTRO



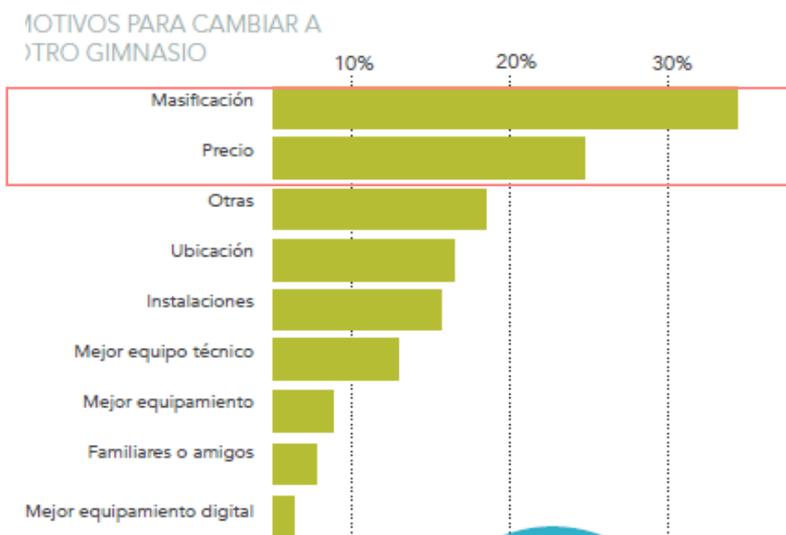


3. Análisis de Mercado Fitness:

3.8. Motivación para las bajas.



Los **centros** consideran que los principales factores de baja son **la falta de tiempo, la desmotivación y la situación económica personal.**



Sin embargo, para los **abonados/as**, los principales motivos son:

1. La **masificación** del centro es la principal razón por la que un usuario se cambiaría a otra instalación con una oferta similar (**29,25%**).
2. El **precio** es el segundo factor más valorado (**19,60%**).
3. El **84%** tienen **intención de seguir** en su centro.

¿ TIENE INTENCIÓN DE CONTINUAR EN SU CENTRO?





3. Análisis de Mercado Fitness:

3.9. Tendencias.

TOP 20 TENDENCIAS GLOBALES 2017

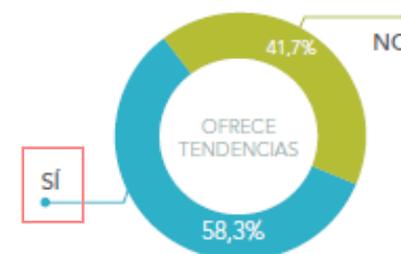
Fuente: Survey of Fitness Trends 2017 by Walter R. Thompson, Ph.D., FACSM

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología portátil (wearables) 2. Entrenamiento Peso Corporal 3. HIIT 4. Educación, Certificación y Experiencia de los Profesionales 5. Entrenamiento de Fuerza 6. Entrenamiento en Grupo 7. Ejercicio como medicina 8. Yoga 9. Entrenamiento Personal 10. Ejercicio y Pérdida de Peso | <ol style="list-style-type: none"> 11. Programas de ejercicio para personas mayores 12. Entrenamientos funcionales 13. Actividades al aire libre 14. Entrenamientos personales en grupo 15. Wellness Coaching 16. Promoción de la salud en el trabajo 17. Aplicaciones móviles de ejercicios 18. Medición del resultado de su entrenamiento 19. Entrenamiento en circuitos 20. Rodillos de Flexibilidad y movilidad |
|---|---|

Existen **oportunidades interesantes** en tendencias que son muy populares pero aún no están muy presentes en la oferta de los gimnasios como: el entrenamiento HIIT, la formación a los profesionales...

LAS 10 TENDENCIAS MÁS OFRECIDAS POR LOS CENTROS

- | | |
|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología portátil (wearables) 2. Promoción de la salud en el trabajo 3. Medición del resultado del entrenamiento 4. Aplicaciones móviles de ejercicios 5. Programas de ejercicio para personas mayores 6. Actividades al aire libre 7. Entrenamientos personales en grupo 8. Entrenamiento en grupo 9. Wellness Coaching 10. Entrenamiento en circuitos |
|--|---|



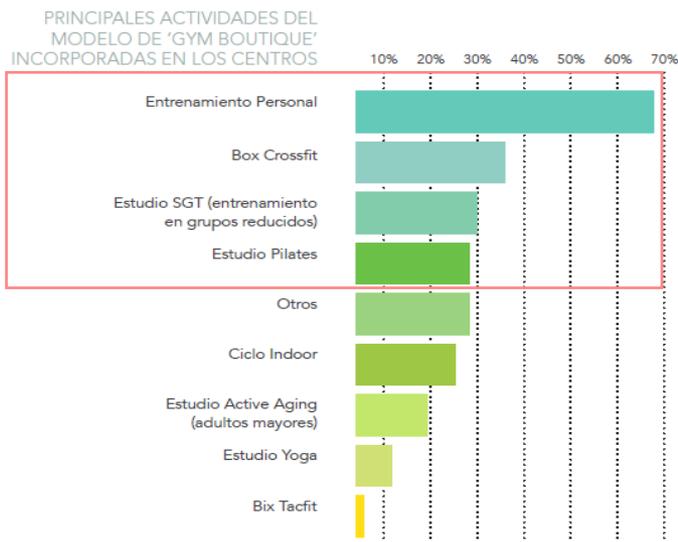
El **58,3%** de los centros **ya ofrecen estas tendencias**, hacerlo mejoraría notablemente su propuesta de valor.

Este año los centros se han equipado para **incorporar tecnología wearable**, la tendencia número uno en el ranking global, y medición de resultados del entrenamiento. Esta tendencia se irá asentando en los próximos años ya que la conectividad es primordial para el público "milenial".



3. Análisis de Mercado Fitness:

3.10. Tendencias y oportunidad: Gym Boutique.



Los **“Gym Boutique”** son centros relativamente pequeños que ofrecen al cliente un servicio de alta especialización, ofreciendo normalmente una actividad específica sin contrato.

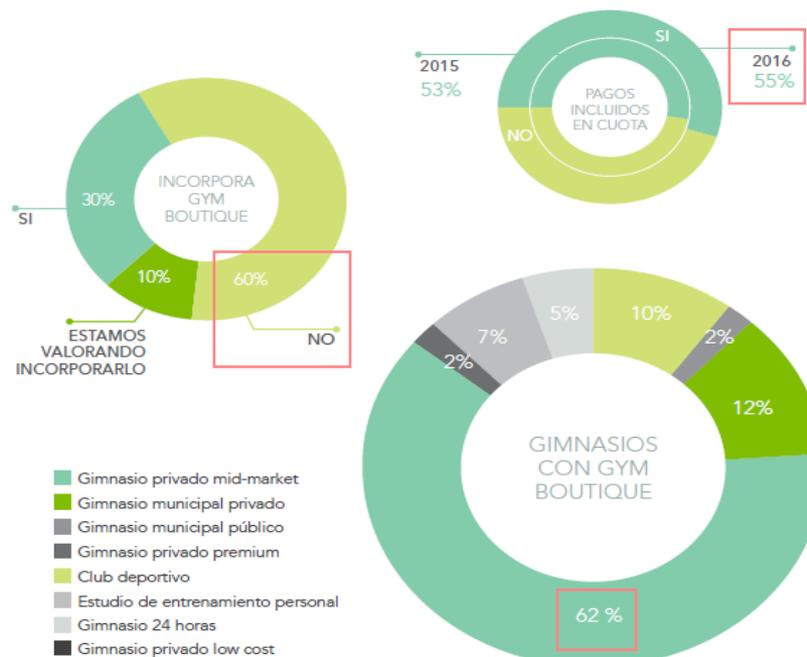
Las **actividades que más triunfan** en los centros boutique son el entrenamiento personal, box crossfit y SGT.

Incluimos como **“Gym Boutique”** los centros de entrenamiento de tamaño reducido, con servicios especializados pero sin componente tecnológico en su gestión: centros de entrenamiento personal, centros de pilates, centros de yoga...

El **40%** de los clubes valoran el incorporar un **“gym boutique”** en su oferta, para poder ofrecer de forma especializada las tendencias a las que evoluciona el sector, pero el **60%** no.

Los **gimnasios privados mid-market** concentran la oferta de **“Gym Boutique”** (**62%**), seguidos de los gimnasios municipales privados (12%) y los clubes deportivos (10%).

Desde 2015 se ha incrementado el número de clubes que incluyen los pagos en la cuota del **53%** al **55%**.





4. Análisis del Área de Influencia

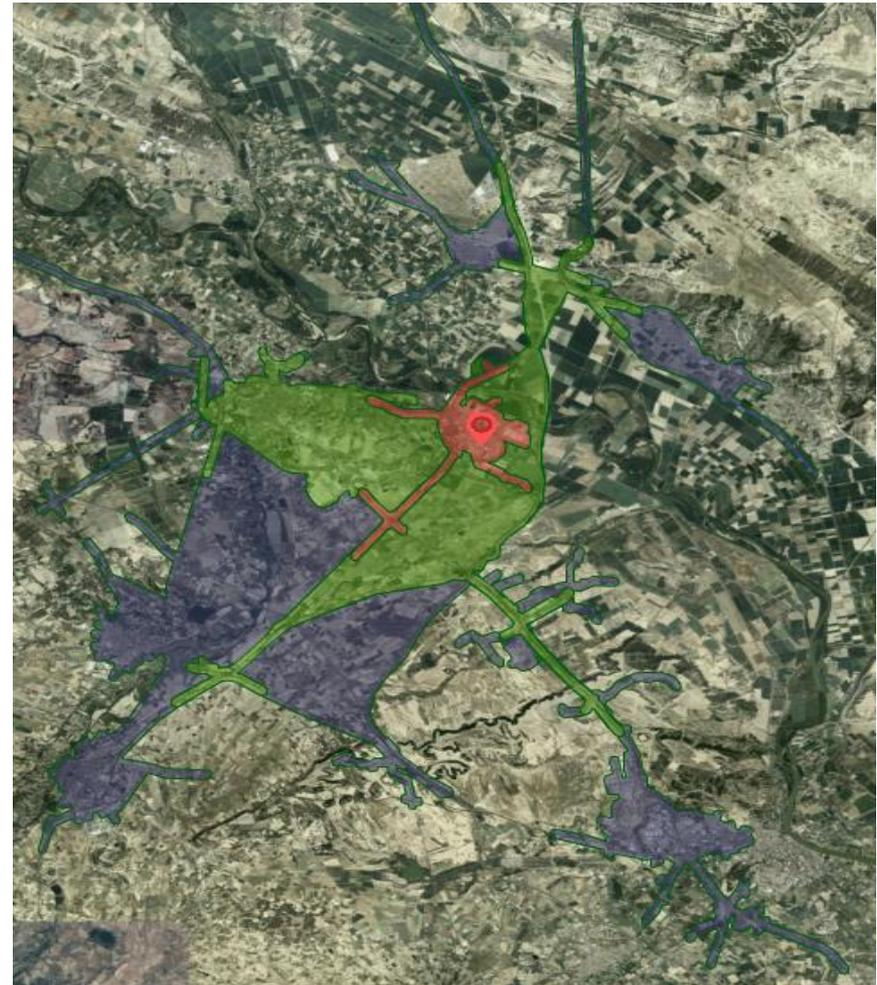


4. Análisis del Área de Influencia

4.1. Área de Influencia

Para determinar nuestra **Área de Influencia**, hemos establecido distintos **anillos de proximidad** teniendo como criterio el **tiempo de desplazamiento en coche**:

- 5 minutos: color rojo.
- 10 minutos: color verde.
- 15 minutos: color violeta.





4. Análisis del Área de Influencia

4.2. Perfil Sociodemográfico: general.

La **suma total de la población dentro del Área de Influencia es de 21.016 habitantes**, de la cual, la **población residente** representa con **15.603 habitantes**, un 74% de la población, frente al 26% que es población flotante, 5.413.

Las áreas de influencia más cercanas a la ciudad deportiva de Castejón, se caracterizan por tener un **status económico** de 22.767€, por debajo del resto del municipio (-2.717€) y de la provincia (-9.309€).

La **tasa de paro**, con un 11,55%, cumple con la media provincial y de la CCAA, y casi un 5% por debajo de la media nacional.

	Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional
status®	22.767€	25.484€	32.076€	32.076€	26.663€
Población Vinculada (Habitantes)	21.016	81.275	1.336.479	1.336.479	63.679.629
Población Residente (Habitantes)	15.603	61.645	957.529	957.529	46.624.382
Población Flotante (Habitantes)	5.413	19.630	378.950	378.950	17.055.247
Tasa de Población Flotante	34,47%	31,93%	53,80%	53,80%	35,13%
Edad Media (Años)	42,31	41,66	42,28	42,28	41,88
Tasa de Paro	11,55%	12,02%	11,10%	11,10%	16,39%





4. Análisis del Área de Influencia

4.3. Renta per cápita.

Como hemos mencionado anteriormente, los hogares de la población vinculada del área de influencia tiene un status económico por debajo de la media municipal y provincial, **siendo el 92% de un status medio, y un 8% medio-bajo**, sin tener más datos en otros status de la sociedad.

| status®

	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
status® 1: Muy Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	431.116	1%
status® 2: Bajo	0	0,00%	0	0,00%	987	1,69%	987	0,11%	2.902.819	7%
status® 3: Medio-Bajo	1.135	7,96%	1.135	1,94%	15.724	26,88%	15.724	1,75%	5.038.143	12%
status® 4: Medio	13.125	92,04%	45.077	77,06%	418.799	715,92%	418.799	46,55%	20.725.091	49%
status® 5: Medio-Alto	0	0,00%	12.286	21,00%	289.289	494,53%	289.289	32,16%	8.679.418	20%
status® 6: Alto	0	0,00%	0	0,00%	134.048	229,15%	134.048	14,90%	3.547.559	8%
status® 7: Muy Alto	0	0,00%	0	0,00%	40.733	69,63%	40.733	4,53%	1.307.605	3%

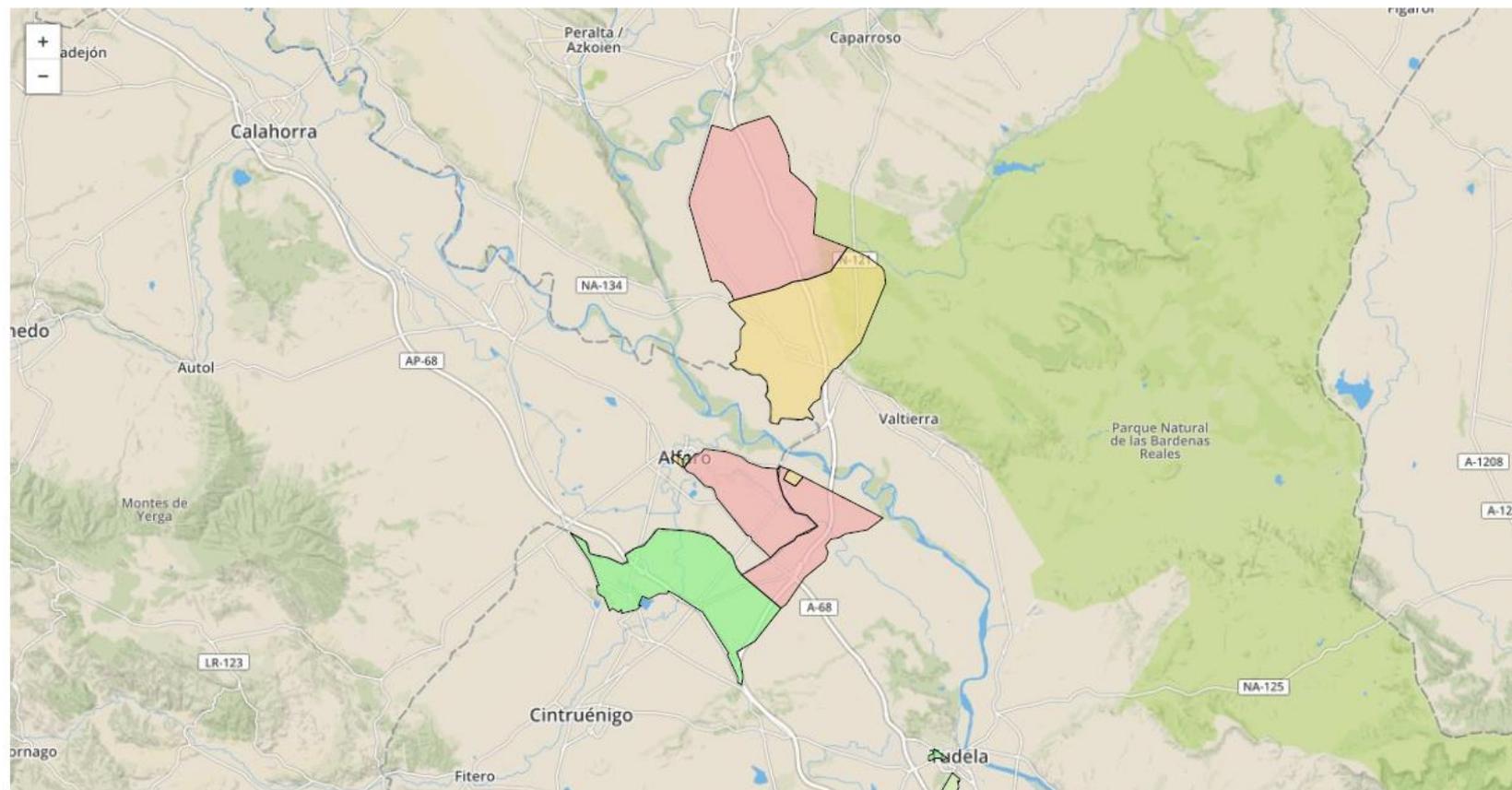
4. Análisis del Área de Influencia

4.3. Renta per cápita.

Mapa Nivel de Renta Media

Legenda:

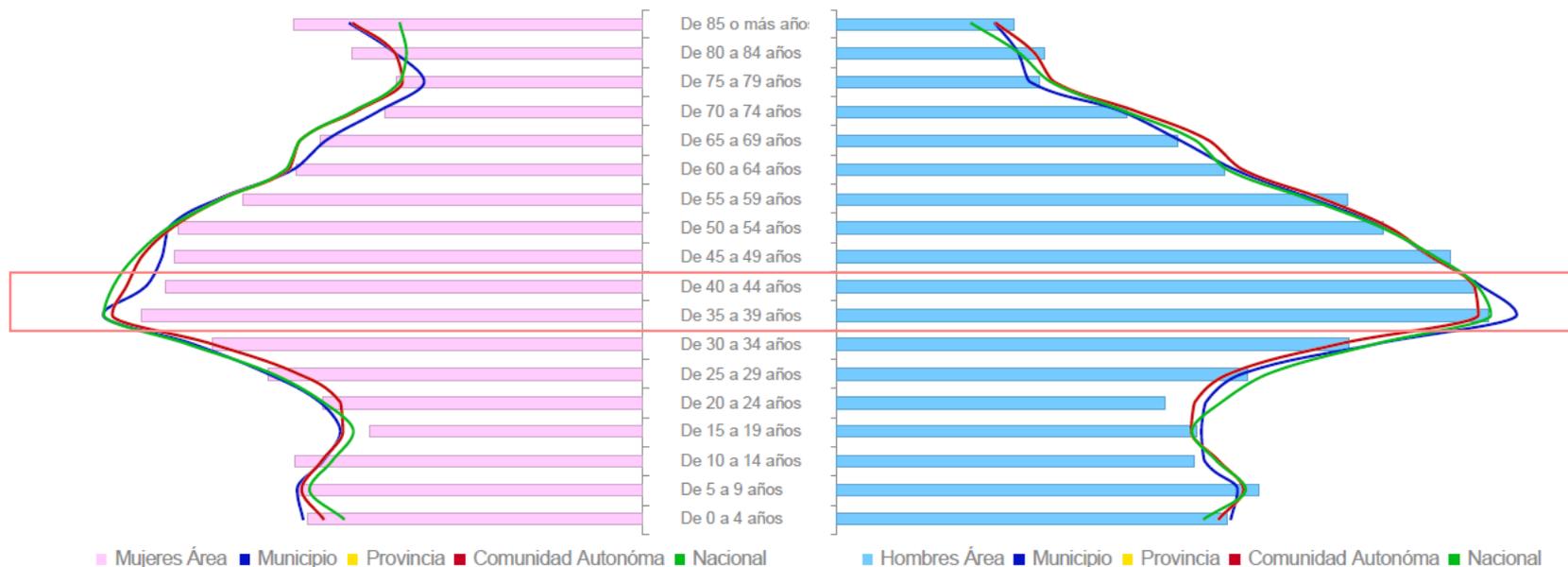
- Renta Media igual a 0
- Renta Media menor que 21.610,82€
- Renta Media entre 21.850,85€ y 23.141,36€
- Renta Media entre 23.749,43€ y 23.892,69€
- Renta Media mayor que 24.060,88€



4. Análisis del Área de Influencia

4.4. Edad-sexo.

Pirámide de Edad por Sexos



La **edad media** de la población vinculada al área es de **42 años**, siendo una población adulta en proceso de envejecimiento, similar a la edad media nacional.

El área de influencia se caracterizan por tener un **mayor porcentaje** medio muy similar entre **mujeres (49,6%) y hombres (50,4%)**.

De la población residente en el área de influencia, resaltar que los **usuarios/as directos/as**, con edad entre los 15 y los 64 años, representan el **64,7%**, mientras que los **indirectos**, con edad entre **0 a 14 años** y entre **65 a 74 años**, lo que supone un **24,5%**.



4. Análisis del Área de Influencia

4.4. Edad-sexo.

	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
De 0 a 4 años	418	397	1.653	1.601	24.727	23.499	24.727	23.499	1.147.833	1.083.014
De 5 a 9 años	452	406	1.681	1.628	26.285	25.125	26.285	25.125	1.275.954	1.206.221
De 10 a 14 años	382	411	1.542	1.505	24.680	23.621	24.680	23.621	1.183.541	1.123.361
De 15 a 19 años	386	324	1.528	1.424	22.901	22.075	22.901	22.075	1.108.717	1.046.339
De 20 a 24 años	351	379	1.548	1.519	23.162	22.247	23.162	22.247	1.199.353	1.155.245
De 25 a 29 años	439	442	1.707	1.773	25.486	25.508	25.486	25.508	1.350.302	1.345.328
De 30 a 34 años	548	509	2.258	2.118	32.483	31.741	32.483	31.741	1.678.351	1.649.802
De 35 a 39 años	695	592	2.846	2.543	41.451	39.083	41.451	39.083	2.037.837	1.952.052
De 40 a 44 años	683	564	2.696	2.339	41.152	38.019	41.152	38.019	1.993.988	1.915.711
De 45 a 49 años	655	554	2.484	2.263	38.415	36.884	38.415	36.884	1.863.013	1.836.649
De 50 a 54 años	584	551	2.300	2.234	35.685	34.617	35.685	34.617	1.696.724	1.715.876
De 55 a 59 años	545	474	1.984	1.991	31.317	30.895	31.317	30.895	1.463.284	1.515.959
De 60 a 64 años	415	410	1.665	1.644	26.212	26.070	26.212	26.070	1.215.214	1.290.729
De 65 a 69 años	364	381	1.436	1.490	24.010	25.208	24.010	25.208	1.116.301	1.238.651
De 70 a 74 años	310	305	1.190	1.243	19.309	21.050	19.309	21.050	897.943	1.046.942
De 75 a 79 años	217	292	813	1.027	14.119	17.682	14.119	17.682	668.968	879.104
De 80 a 84 años	222	343	763	1.167	12.836	18.272	12.836	18.272	569.374	853.957
De 85 o más años	191	412	666	1.376	10.388	21.315	10.388	21.315	423.686	879.059
Total	7.857	7.746	30.760	30.885	474.618	482.911	474.618	482.911	22.890.383	23.733.999



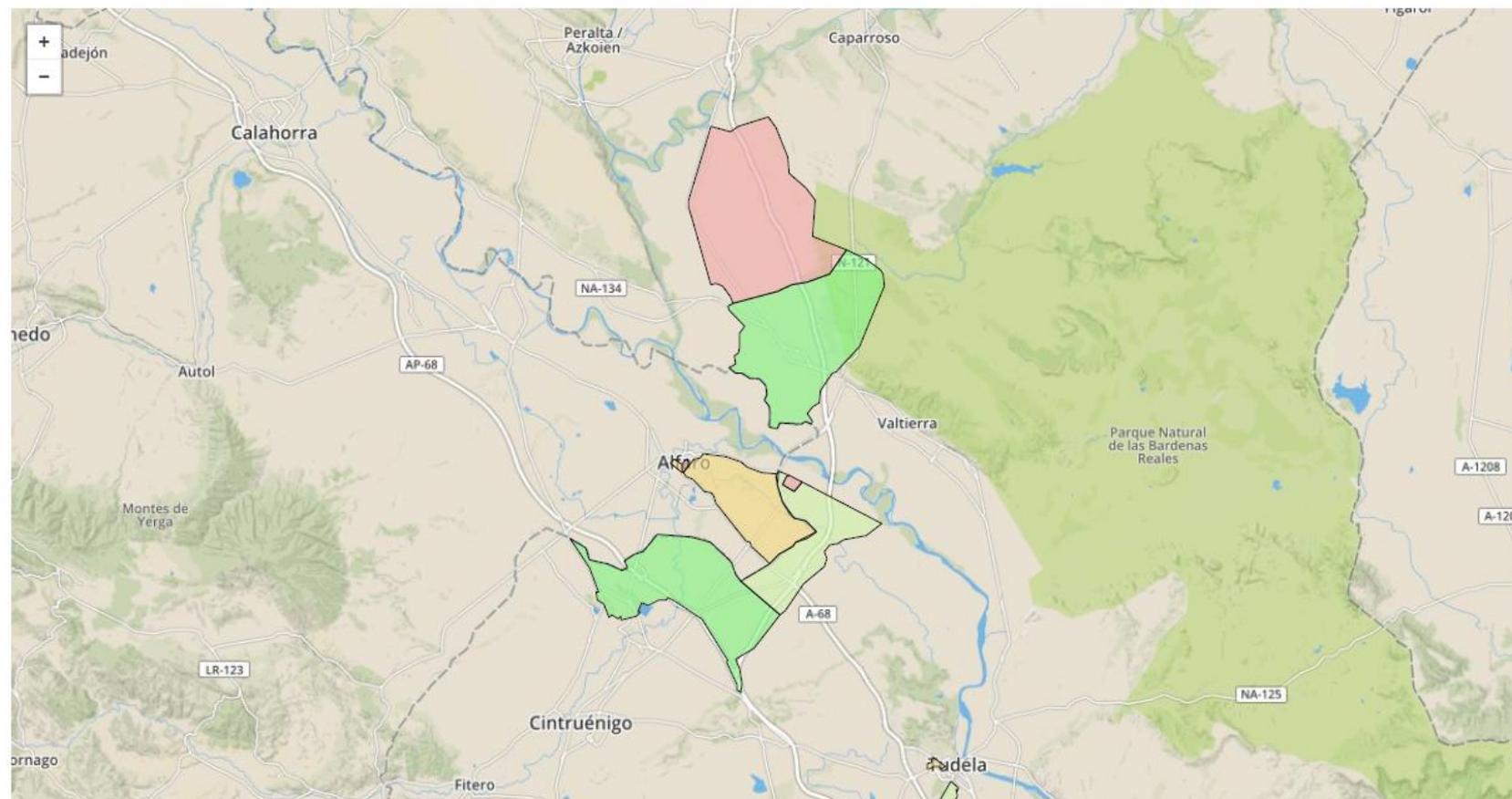
4. Análisis del Área de Influencia

4.4. Edad-sexo.

Mapa Población entre 20 y 60 años

Legenda:

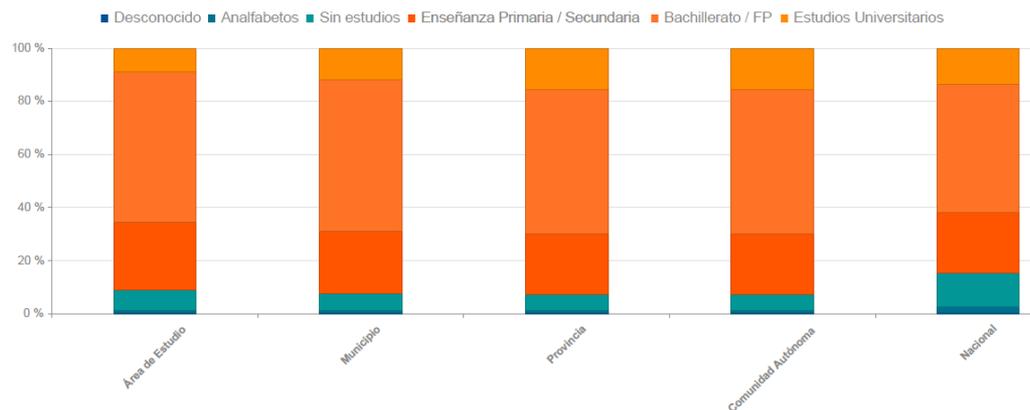
- Población igual a 0
- Población menor que 626
- Población entre 723 y 809
- Población entre 1.056 y 1.089
- Población mayor que 1.196



4. Análisis del Área de Influencia

4.5. Nivel de Estudios

Población Nivel de Estudios



El área de influencia presenta un **nivel de estudios medio o alto**, teniendo el **56,58%** estudios de **Bachillerato y Formación Profesional**.

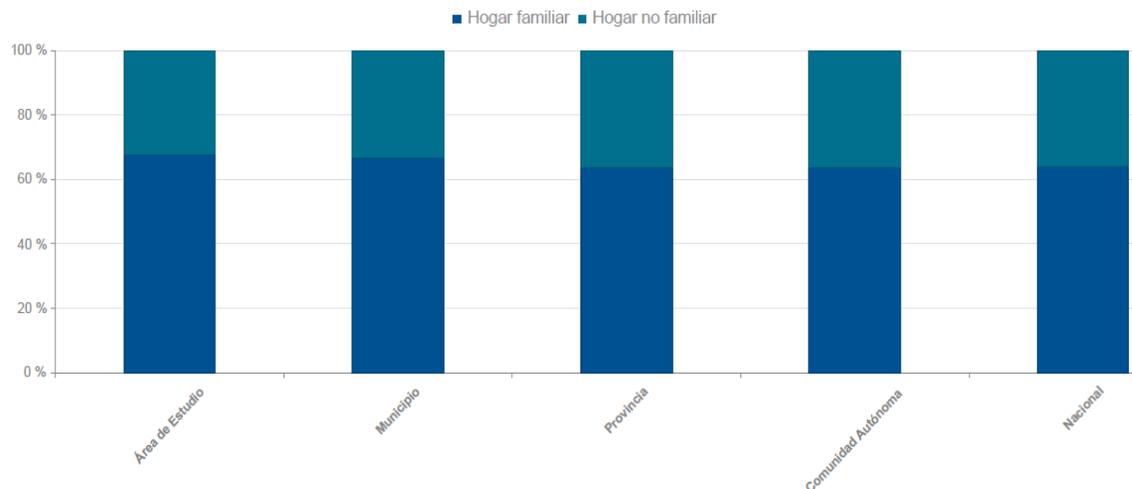
Sólo un 7,93% de los encuestados no tiene Estudios, y menos del 1% son analfabetos, ambos datos por debajo de la media nacional.

Una masa poblacional, con un nivel de estudios medio y superior, se relaciona directamente con un mayor interés por cuidar su salud, bienestar y la calidad de vida, tanto para ellos como para su entorno familiar, siendo un público potencial para este proyecto.

	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
Desconocido	24	0,19%	91	0,19%	2.098	0,27%	2.098	0,27%	89.326	0,24%
Analfabetos	122	0,98%	457	0,93%	6.195	0,81%	6.195	0,81%	923.087	2,46%
Sin estudios	985	7,93%	3.238	6,60%	46.673	6,10%	46.673	6,10%	4.646.092	12,41%
Enseñanza Primaria / Secundaria	3.160	25,43%	11.390	23,21%	174.644	22,84%	174.644	22,84%	8.495.646	22,69%
Bachillerato / FP	7.031	56,58%	27.982	57,01%	416.866	54,52%	416.866	54,52%	18.220.808	48,65%
Estudios Universitarios	1.105	8,89%	5.925	12,07%	118.140	15,45%	118.140	15,45%	5.074.443	13,55%
Total	12.427	100,00%	49.083	100,00%	764.616	100,00%	764.616	100,00%	37.449.402	100,00%

4. Análisis del Área de Influencia

4.6. Tipo de hogares y tamaño



En el área de estudio, los **Hogares Familiares** representan el **67,78%**, por encima de la media nacional.

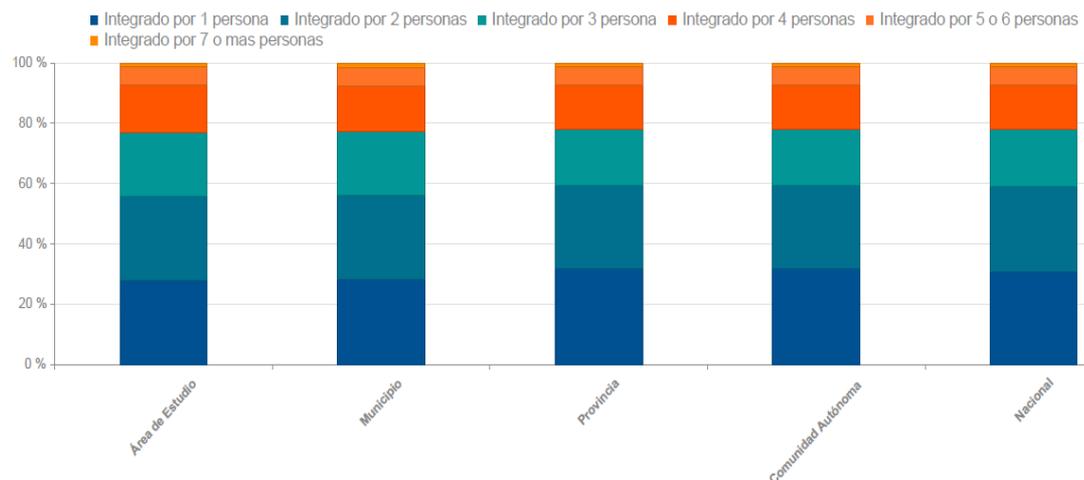
Los que representa una oportunidad en la creación de servicios y cuotas familiares, para satisfacer las necesidades de todos los miembros una familia. Este tipo de cuotas integrales familiares son las que mejor resisten el riesgo de baja en los centros multiservicio.

	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Hogar familiar	4.119	67,78%	15.930	66,70%	242.028	63,43%	242.028	63,43%	11.719.130	59,09%
Hogar no familiar	1.958	32,22%	7.954	33,30%	139.542	36,57%	139.542	36,57%	6.611.354	33,33%
Total	6.077	100,00%	23.884	100,00%	381.570	100,00%	381.570	100,00%	19.834.062	100,00%

4. Análisis del Área de Influencia

4.6. Tipo de hogares y tamaño

Hogares por Tamaño



Los tipos de hogares que representan el mayor porcentaje del área de estudio, empatando con un **27,94%**, son las **familias con 1 y 2 personas**.

Seguidas muy de cerca, con un **20,82%**, por las familias de **3 miembros**.

Lógicamente, al aumentar el número de personas, se reducen los porcentajes, aun así, las **familias con 5 a 6 personas**, suman un alto porcentaje: **22,1%**.

	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
Integrido por 1 persona	1.698	27,94%	6.768	28,33%	121.429	31,79%	121.429	31,79%	5.659.903	30,85%
Integrido por 2 personas	1.698	27,94%	6.679	27,96%	105.169	27,53%	105.169	27,53%	5.108.719	27,85%
Integrido por 3 personas	1.265	20,82%	4.952	20,73%	70.641	18,49%	70.641	18,49%	3.522.520	19,20%
Integrido por 4 personas	982	16,16%	3.659	15,32%	57.395	15,03%	57.395	15,03%	2.733.568	14,90%
Integrido por 5 ó 6 personas	361	5,94%	1.413	5,91%	21.996	5,76%	21.996	5,76%	1.072.599	5,85%
Integrido por 7 ó más personas	73	1,20%	418	1,75%	5.355	1,40%	5.355	1,40%	246.976	1,35%
Total	6.077	100,00%	22.476	100,00%	359.989	100,00%	359.989	100,00%	17.271.686	100,00%



4. Análisis del Área de Influencia

4.7. Población Extranjera

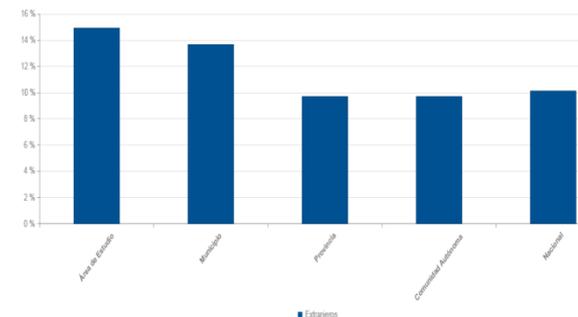
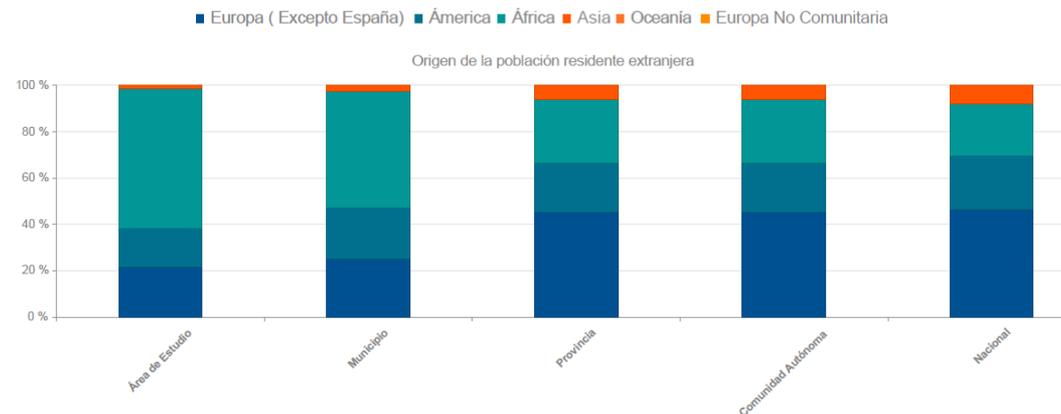
Nacionalidad

13.278
Población Española

2.325
Población Extranjeros

85,10%
% Españoles

14,90%
% Extranjeros



Esta zona de influencia presenta un **volumen alto** de extranjeros con respecto al dato provincial y la media nacional. Esta población extranjera representa un **14,90%**. Y podemos diferenciar los grandes grupos según su origen:

- Los que vienen de **África: 9%**.
- Los que proceden de **Europa: 3%**.

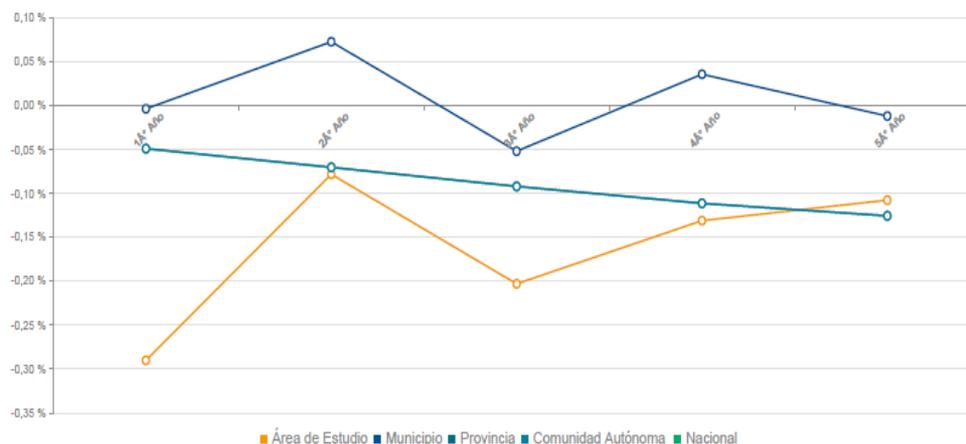
	Área de Estudio		Municipio		Provincia		Comunidad Autónoma		Nacional	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
Europa (Excepto España)	499	3,20%	2.079	3,37%	41.528	4,34%	41.528	4,34%	2.193.758	4,71%
América	390	2,50%	1.874	3,04%	19.981	2,09%	19.981	2,09%	1.103.476	2,37%
África	1.407	9,02%	4.266	6,92%	25.263	2,64%	25.263	2,64%	1.043.237	2,24%
Asia	28	0,18%	205	0,33%	5.893	0,62%	5.893	0,62%	385.655	0,83%
Oceania	1	0,01%	1	0,00%	44	0,00%	44	0,00%	3.518	0,01%
Europa No Comunitaria	-	-%	-	-%	-	-%	-	-%	-	-%
Total	2.325	14,90%	8.425	13,67%	92.709	9,68%	92.709	9,68%	4.729.644	10,14%

4. Análisis del Área de Influencia

4.8. Tasa de Crecimiento Futura

Año	Área Total			Municipio			Provincia			Comunidad Autónoma			Nacional		
	Total Población	Tasa %	Tasa Absoluta	Total Población	Tasa %	Tasa Absoluta	Total Población	Tasa %	Tasa Absoluta	Total Población	Tasa %	Tasa Absoluta	Total Población	Tasa %	Tasa Absoluta
1*	15.603	-0,291%	-45	61.645	-0,004%	-3	957.529	-0,050%	-475	957.529	-0,050%	-475	46.624.382	0,009%	4.059
2*	15.558	-0,079%	-12	61.642	0,072%	45	957.054	-0,071%	-678	957.054	-0,071%	-678	46.628.441	-0,010%	-4.799
3*	15.545	-0,204%	-32	61.687	-0,052%	-32	956.376	-0,093%	-886	956.376	-0,093%	-886	46.623.641	-0,030%	-13.781
4*	15.514	-0,132%	-20	61.655	0,035%	22	955.491	-0,112%	-1.069	955.491	-0,112%	-1.069	46.609.861	-0,048%	-22.310
5*	15.493	-0,108%	-17	61.676	-0,012%	-8	954.421	-0,126%	-1.204	954.421	-0,126%	-1.204	46.587.550	-0,065%	-30.324

Tras el análisis de crecimiento poblacional futura, detectamos que se está produciendo una **pérdida progresiva de las tasas de población absoluta**, dato que debemos considerar para desarrollar estrategias futuras para el fomento de la natalidad, comercial, salud y crecimiento profesional, para poder frenar esta paulatina pérdida de población.





4. Análisis del Área de Influencia

4.9. Afinidades de la población demandante dentro del área de influencia

A continuación desarrollamos un análisis de los hábitos y afinidades de la población potencial del área de influencia. Dicha información sirve para crear un perfil fiel y real de la población de la zona, y así, poder preparar el plan estratégico de la empresa: estrategia de servicios, cuotas, comerciales y de ventas, etc.

Para el este estudio hemos diferenciado 6 características principales:

- **TELCOS-PERFIL TECNOLÓGICO:** indicador referente a los servicios de telecomunicaciones contratados. Proporciona una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos relativos al perfil tecnológico de la población.
- **COMPRAS-COMPRADOR ONLINE:** indicador referente a los tipos de compradores vía web. Proporciona una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos al consumo por internet de la población.
- **HÁBITOS OCIO-ACTIVIDADES DEPORTIVAS:** indicador centrado en los hábitos de consumo generales de los individuos y en productos de uso cotidiano. Proporcionan una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos relativos a las actividades deportivas que desarrolla la población.
- **SEGUROS-SALUD:** indicador basado en otros seguros en el hogar. Proporciona una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos existentes en la población.
- **SUPERFICIES COMERCIALES-FIDELIZACIÓN:** indicadores centrados en el consumo en las superficies comerciales. Proporciona una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos de fidelización a los distintos tipos de marcas existentes en la población.
- **SUPERFICIES COMERCIALES-CESTA DE LA COMPRA:** indicadores centrados en el consumo en las superficies comerciales. Proporciona una medida de afinidad a cada uno de los comportamientos de los tipos de compradores según sus cestas de la compra.





4. Análisis del Área de Influencia

4.9.1. TELCOS: perfil tecnológico.

Los/as residentes del área de estudio presentan un **perfil tecnológico medio**. La **generación digital (58,22%)** y el uso **familiar (65,94%)**, porcentajes inferiores a la media de uso nacional, pero representan casi dos tercios de la población vinculada al área de estudio.

Este perfil de la demanda nos indica la oportunidad de potenciar la tecnología y conectividad de los centros, que permita a los abonados/as:

- Medir sus resultados, su evolución y la consecución de sus objetivos.
- Comunicación rápida, directa y segmentada con nuestros abonados/as.
- Gestión de reservas.
- Favorecer la gestión y el control del centro, etc.

Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional	
Perfil Tecnológico					
Generación Digital	58,22%	60,94%	60,40%	60,40%	61,01%
Familias uso elevado	65,94%	69,00%	68,62%	68,62%	68,70%
Familias multiusuario	70,10%	72,86%	72,83%	72,83%	72,74%
Usuario básico	69,12%	70,81%	71,10%	71,10%	70,35%





4. Análisis del Área de Influencia

4.9.2. Compras Online.

La **compra online** es el sistema de compra que más está proliferando en esta era de la tecnología, y en continuo crecimiento gracias a la nueva generación **Millennial**. El **62,18%** de los/as residentes del área de estudio son compradores digitales habituales.

El mayor porcentaje utilizan la **compra online** para: **buscar ofertas**, el **69,75%**, para **compras oportunistas**, el **62,59%** o de **forma esporádica**, el **67,70%**, todos/as ellos/as con porcentajes similares a la media nacional.

Estos datos nos dirigen a una gestión online de la inscripción al centro deportivo, de forma clara y sencilla, al igual que la petición de baja del centro, así como la compra a través de la web de: cursos, entrenamiento personal, fisioterapia, e incluso la creación de una tienda online.

	Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional
Comprador Online					
Comprador Digital	62,18%	63,83%	62,96%	62,96%	64,66%
Buscador de Ofertas	69,75%	69,60%	67,09%	67,09%	69,33%
Oportunista	62,59%	63,12%	62,72%	62,72%	64,54%
Selectivo	64,89%	62,44%	61,36%	61,36%	61,31%
Esporádico	67,70%	67,30%	69,53%	69,53%	67,49%





4. Análisis del Área de Influencia

4.9.3. Hábitos Deportivos.

La mayoría de los/as residentes del área de estudio, con un **45,53%**, **consumen** productos relacionados con el **Wellness**: spa, salud y belleza.

El porcentaje de **sedentarios/as**, es **muy alto**, tan sólo un **65,91%**, 2 puntos por encima de la media nacional.

El **54,62%** de los/as residentes **son socios/as** de un gimnasio y de un Club Deportivo, y otro **58,71%** realiza actividad propia por su cuenta, quedando un alto porcentaje de clientes potenciales.

Este perfil de cliente nos permite potenciar el uso activo y saludable del tiempo de ocio y el tiempo libre, pudiendo crear estrategias que capten a los clientes potenciales que realizan actividad física por su cuenta con servicios variados y de calidad.

Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional	
Actividad Deportiva					
Cuenta Propia	58,71%	62,76%	56,81%	56,81%	59,50%
Sedentario	65,91%	70,04%	62,89%	62,89%	67,42%
Socio Gimnasio/Club Deportivo	54,62%	59,44%	53,30%	53,30%	58,87%
Spa	45,53%	50,20%	45,50%	45,50%	49,42%





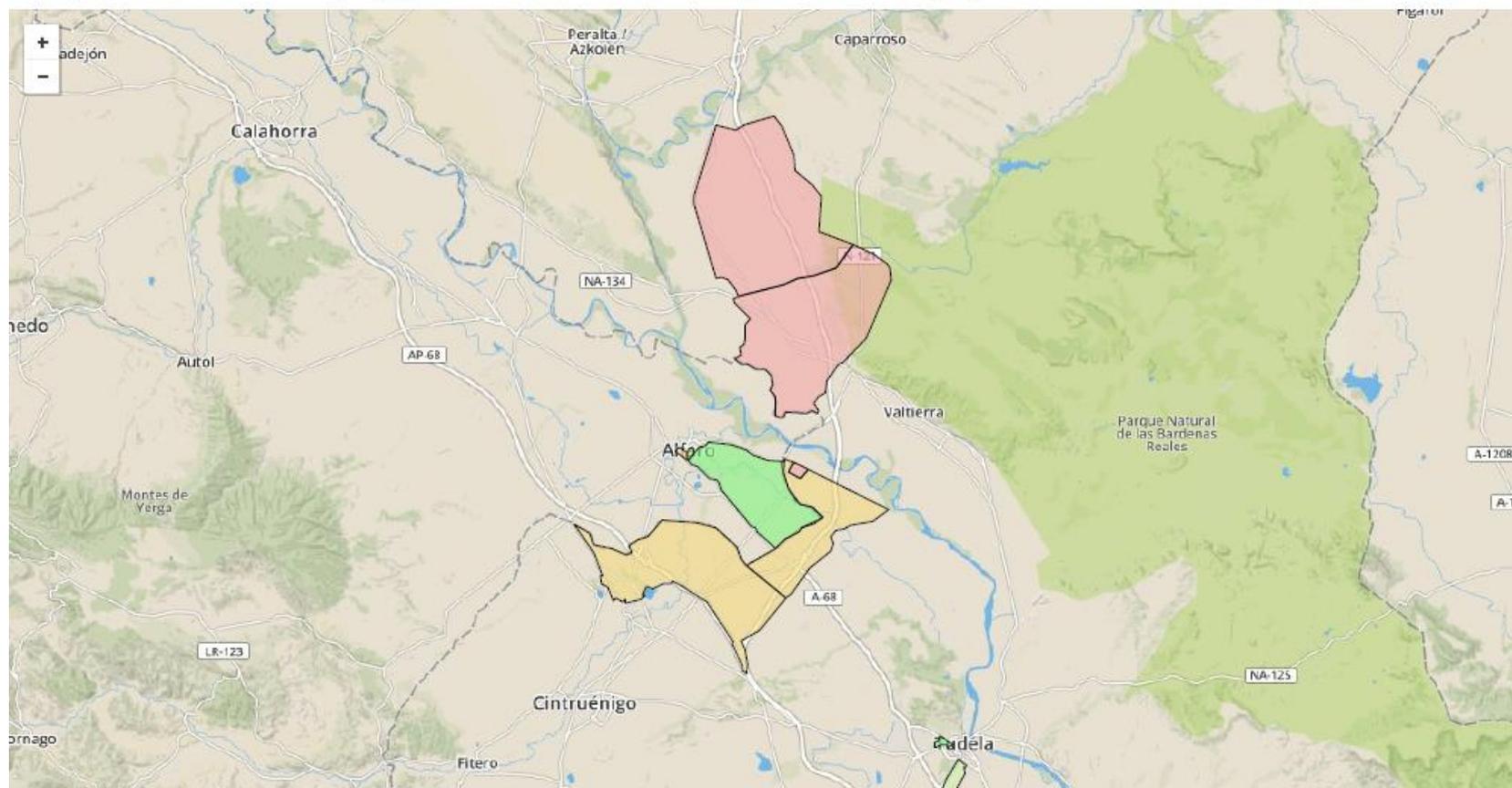
4. Análisis del Área de Influencia

4.9.3. Hábitos Deportivos.

afinitas® a Socio Gimnasio

Legenda:

- afinitas® igual a 0%
- afinitas® menor que 46.97%
- afinitas® entre 49.08% y 59.48%
- afinitas® entre 59.80% y 60.07%
- afinitas® mayor que 60.32%





4. Análisis del Área de Influencia

4.9.4. Seguros de salud y Fidelización

La mayoría de los/as residentes, el **37,14%**, **no tiene seguros de salud contratados**. Esta población de estudio, consumen menos de la media que a nivel nacional, por tanto, es un perfil que no cuida la seguridad y la salud de sí mismo y de los suyos.

Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional
Seguros de Salud				
Contratador	41,81%	44,63%	45,71%	43,09%
No Contratador	44,99%	48,73%	51,25%	48,61%
Fidelización				
Primeras Marcas, Selectivo	51,35%	53,37%	52,99%	52,99%
Fiel de Proximidad	51,71%	53,30%	50,48%	52,15%
Marca Blanca	58,57%	57,10%	55,31%	54,24%

La población objeto de estudio es principalmente fiel a productos de **marcas blancas**, un **58,57%**, y el 17,96%, es un cliente fiel a los productos y servicios por su proximidad.

Este dato nos indica que un servicio adecuado y de calidad adaptado a las necesidades del cliente, va a tener vinculaciones temporales de mayor recorrido.





4. Análisis del Área de Influencia

4.9.5. Seguros de salud y Fidelización

El mayor porcentaje de la población objeto de estudio presenta una **cesta de la compra media-alta**, correspondiéndose con el Status de esta población, en supermercados o tiendas de proximidad.

	Área de Estudio	Municipio	Provincia	Comunidad Autónoma	Nacional
Cesta de la Compra					
Hipermercado, Semanal, Cesta Media	50,81%	59,70%	55,48%	55,48%	60,91%
Tradicional Local, Cesta Baja Diario	44,47%	53,48%	52,83%	52,83%	57,91%
Heavy Hipermercado, Cesta Alta	48,02%	57,02%	54,35%	54,35%	57,58%
Proximidad, Cesta Media	51,14%	59,24%	54,42%	54,42%	58,08%
Una Compra, Supermercado, Cesta Alta	63,96%	60,08%	63,25%	63,25%	57,33%
Supermercado, Semanal, Cesta Media	45,64%	57,10%	51,99%	51,99%	58,25%





5. Análisis de la Competencia





5. Análisis de la Competencia

5.1. Localización de la competencia

En el área de influencia marcada de menos de 20 minutos en coche y menos de 20 km alrededor de las instalaciones de Castejón , podemos identificar **11 espacios deportivos** diferentes que pueden considerarse **competencia**, en algunos de los servicios:

- Pistas exteriores y pabellones polideportivos.
- Centros especializados.
- «Gimnasios de barrio».

Destacar que **5** de los espacios deportivos se encuentran en el anillo de **10 km**, lo que supone entre alrededor de los 10 minutos de desplazamiento en coche, mientras que el resto de los 6 espacios se encuentran a más de 15 km, es decir, entre 15 y 20 minutos en coche.

5.2. Proximidad de la competencia

A pesar de que existe, alrededor de Castejón, una red significativa de instalaciones municipales, **no existe** ningún Complejo deportivo tan completo con el perfil del Complejo «El Romeral», aunque muchos de ellos pueden ser competencia directa en distintos servicios, pero sólo uno de ellos se asemeja en cuanto a espacios, ya que tiene piscina cubierta y servicios similares, aunque con mejor calidad.

La única **piscina cubierta** cercana, dentro del área de influencia está en Cintruénigo, sin embargo todos los municipios de alrededor tienen piscinas exteriores, enfocadas principalmente para el uso lúdico y familiar.



5. Análisis de la Competencia

5.3. Características de la competencia

	Gimnasios	ÁREA INFLUENCIA		ESPACIOS													
		Distancia	Tº Coche	PABELLÓN CUBIERTO	PISTAS POLIDEPORTIVAS EXTERIORES	PISTAS TENIS	PISTAS PÁDEL	PISTA VOLEYPLAYA	FRONTÓN	CAMPO DE FÚTBOL	PISCINA DESCUBIERTA	PISCINA CUBIERTA	SPA	GIMNASIO	SALAS POLIVALENTES	SALA CICLO INDOOR	
Castejón	Complejo Deportivo «El Romeral»	-1,5 km	-5´	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Polideportivo Municipal de Castejón	-1 km	-5´	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
Alfaro	Polideportivo Municipal «La Molineta»	8,7 km	+10´	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO		
	Cymta	6,3 km	10´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO		
	I.M. FITNESS	6,6 km	+10´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI		
Cadreita	Complejo Deportivo Municipal	9,3 km	+10´	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	
Valtierra	Polideportivo	9 km	+10´	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	
Corella	Espacios Deportivos Municipales de Corella	15,7 km	+15´	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	
	Gym Tonic	18,8 km	+15´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	
	Fitness Center	15,5 km	+15´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	
	Aero Sport Angelines	15,5 km	+15´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	
Cintruéniigo	Complejo Deportivo Municipal	14,8 km	15´	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	
	Zentro Jesús Martínez	14,8 km	15´	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
				SI	46%	38%	23%	31%	31%	46%	46%	46%	15%	8%	62%	77%	46%
				NO	54%	62%	77%	69%	69%	54%	54%	54%	85%	92%	38%	23%	54%



5. Análisis de la Competencia

5.4. Características de la competencia

	Gimnasios	ÁREA INFLUENCIA		SERVICIOS							
		Distancia	Tº Coche	MUSCULACIÓN	AADD	CURSOS ACUATICOS	CURSOS/ESCUELAS DEPORTIVAS	NIÑOS/AS	3ª EDAD	ENTRENAMIENTO PERSONAL	OTROS
Castejón	Complejo Deportivo «El Romeral»	-1,5 km	-5'	SI	Cardio, fuerza, cuerpo-mente, acuáticas y funcional	SI	SI	SI	SI	SI	Alquiler y ocio y uso familiar
	Polideportivo Municipal de Castejón	-1 km	-5'	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	Equipos Rendimiento
Alfaro	Polideportivo Municipal «La Molineta»	8,7 km	+10'	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Alquiler y ocio y uso familiar
	Cymta	6,3 km	10'	NO	Cuerpo mente: Hatha Yoga	NO	NO	NO	NO	NO	Masaje Deportivo
	I.M. FITNESS	6,6 km	+10'	SI	Cardio, fuerza, y funcional	NO	NO	NO	NO	SI	-
Cadreita	Complejo Deportivo Municipal	9,3 km	+10'	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	Alquiler y ocio y uso familiar
Valtierra	Polideportivo	9 km	+10'	SI	Cardio y cuerpo	NO	SI	SI	SI	NO	Alquiler y ocio y uso familiar
Corella	Espacios Deportivos Municipales de Corella	15,7 km	+15'	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	Alquiler y ocio y uso familiar
	Gym Tonic	18,8 km	+15'	NO	Cardio, fuerza, cuerpo-mente y funcional	NO	NO	SI	SI	SI	Gimnasia Rítmica, artes marciales y electro estimulación
	Fitness Center	15,5 km	+15'	NO	Cardio, fuerza, cuerpo-mente y funcional	NO	NO	NO	SI	SI	-
	Aero Sport Angelines	15,5 km	+15'	SI	Cardio, fuerza, cuerpo-mente y funcional	NO	NO	NO	SI	SI	-
Cintruénigo	Complejo Deportivo Municipal	14,8 km	15'	SI	Cardio, fuerza, cuerpo-mente, acuáticas y funcional	SI	SI	SI	SI	NO	Alquiler y ocio y uso familiar
	Zentro Jesús Martínez	14,8 km	15'	NO	Cardio, fuerza, cuerpo-mente y funcional	NO	NO	SI	SI	SI	
				SI	62%	23%	54%	69%	77%	46%	
				NO	38%	38%	77%	46%	31%	23%	54%



6. Hipótesis de Penetración





6. Hipótesis de Penetración

6.1. Cálculo de Hipótesis

Para el cálculo de la muestra que utilizamos como hipótesis de penetración para el desarrollo del plan de viabilidad, el análisis sociodemográfico de nuestra área de influencia mediante las 3 isócronas de 5, 10 y 15 minutos en coche, y el análisis de la competencia.

Tras el análisis de la competencia identificamos, en uno de los extremos de la última isócrona (15 minutos), la piscina cubierta Cintruénigo, por lo que hemos decidido, para el cálculo de una hipótesis de penetración más precisa para la instalación de «El Romeral», usar sólo la población que se abarca en las **2 primeras isócronas de 6 y 12 minutos**, cuya hipótesis comienza con una población de **12.258 habitantes**.

Partiendo de este total, segmentamos la población siguiendo los siguientes criterios:

- Población residente: **73,7%**.
- Usuarios/as Directos/as: edad entre 15 y 64 años = **64,7%**.
- Usuarios/as Indirectos/as: edad menor a 15 años y entre 65 y 74 = **24,5%**.
- Población practicante en la Comunidad Foral de Navarra, según el Anuario de Estadísticas Deportivas del 2017: **53,3%**.
- Y el último dato, hace referencia al porcentaje de personas que practican deporte, y además consumen algún servicio deportivo del que ofrece el Complejo Deportivo «El Romeral» (con el fitness y la natación (gimnasia, la carrera a pie, ciclismo, natación, musculación y culturismo y fútbol): **67,6%**.

HIPOTESIS DE PENETRACIÓN INSTALACIÓN EL ROMERAL					
USUARIOS/AS DIRECTOS/AS	Nº	coeficiente %	USUARIOS/AS INDIRECTOS/AS	Nº	coeficiente %
Población Vinculada	12.258	73,70%	Poblacion Vinculada	12.258	73,70%
Entre 15-64	7.931	64,70%	Menor 15 años y entre 65-74	3.003	24,50%
Población practicante	4.227	53,30%	Población practicante	1.601	53,30%
Consumen Fitness y Agua	2.858	67,60%	Consumen Fitness y Agua	1.077	67,30%

HIPOTESIS DE PENETRACIÓN: **3.935**





7. Conclusiones del Estudio de Mercado



7. Conclusiones del Estudio de Mercado

7.1. España y Navarra

Comenzamos señalando que la media general sobre el tiempo libre que tiene la población española es de unas 3 horas al día, aunque la clase media-alta y alta dispone de unas 3,7 horas diarias. El deporte lo encontramos en el 9º puesto de las actividades que realizan los españoles en su tiempo libre, donde el 19% de los que practican deporte lo hacen diariamente, y el 58% lo hacen 2 días a la semana.

La mayoría de los que realizan deporte en su tiempo de ocio, le gusta realizarlo sólo o con amigos (41,4%), seguido de la en pareja (9,8%) y en familia (5,9%). Sobre la frecuencia de práctica deportiva, el 46,2% de la población española practica deporte semanalmente, y podemos ver como esta tendencia ha ido aumentando en progresivamente a los largo de los años. Destacar que la Comunidad de Foral de Navarra con un 53,3%, está un 7,1% por encima de la media nacional y en la 2ª posición en el ranking de práctica deportiva semanal.

Las modalidades deportivas más practicadas son: la gimnasia (19,2%), el fútbol (14,2%), la carrera a pie (10,6%), el ciclismo (10,3%), la natación (8,4%) y la musculación y culturismo (8,2%). Es importante tener en cuenta que el 67,6% de las actividades más practicadas se pueden desarrollar de forma adaptada en los Complejos Deportivos.

Actualmente, los motivos principales por los que los españoles realizan deportes es para “estar en forma” (29,90%), por “diversión o entretenimiento” (23%) y por “salud” (14,8%). Sin embargo, los principales motivos de abandono son: la “falta de tiempo” (43,8%), la “falta de interés” (20%), y “la salud” (11,9%).



7. Conclusiones del Estudio de Mercado

7.2. Fitness

Comenzar indicando que el espacio medio de los centros o clubs es de 3.850 m², con una media de 3.000 abonados/as con una edad media de 36,5 años, y pagan una cuota media de 33,8€, como consecuencia de la aparición del modelo fitness LowCost. Desde de la crisis, ha emergido un sentimiento positivo en la confianza del sector gracias al ritmo de crecimiento continuo y positivo del último año, donde la facturación bruta del último año ha aumentado en un 74% en los Clubes Deportivos y un 70% en los Gimnasios privados Premium, estrechamente relacionado con el aumento del número de clientes, siendo de un 68% en los Club Deportivos y de un 57% en los Gimnasios privados Premium.

Debido a la alta competitividad, los centros deben desarrollar buenas estrategias para captar y retener a sus clientes ofreciendo propuestas de valor diferentes como: el entrenamiento personal fuera de cuota (38,55%), la propuesta digital (30,17%) o incorporar el concepto "Gym Boutique".

España se caracteriza por el gran interés que provocan las actividades dirigidas. Un 59,07% de los encuestados declaró asistir normalmente a entre 1 y 3 clases de actividades dirigidas distintas, siendo las más demandadas: HIIT, Entrenamiento Funcional, Ciclo Indoor, Body Combat, Body Pump y Zumba.

El 76% de los clubes utilizan técnicas de marketing y las acciones más comunes son campañas de marketing online: redes sociales, emailing, etc. Y las promociones específicas (navidad) y eventos. Facebook es, con gran diferencia, la red social favorita por los usuarios/as para seguir a su instalación deportiva.

Teniendo en cuenta la razón por la que los clientes escogen un centro u otro, hay que destacar que el principal motivo es la cercanía a su domicilio o lugar de trabajo (63,77%), seguido por las instalaciones del club (36,67%), y solo un 24,21% se fijó en el precio. Por el contrario, el motivo principal por el cual los clientes se dan de baja es la masificación del centro (29,25%), seguido por el motivo de precio (19,60%).



7. Conclusiones del Estudio de Mercado

7.3. Área de influencia del Complejo Deportivo «El Romeral»

Como hemos indicado anteriormente el espacio medio de estos centros deportivos son de 3.850 m², con una media de 3.000 abonados/as y una edad media de 36,5 años. Teniendo en cuenta que la población de Castejón es de algo más de 4.000 habitantes, y suponiendo que, el porcentaje de práctica deportiva del municipio sea similar al de la Comunidad Foral, un 53,3%, el público objetivo del que dispone este municipio, para este centro deportivo, sería de 2.194 personas, lejos de la media necesaria para este tipo de instalaciones, dónde, si además aplicamos el filtro de los que realizan actividades deportivas que se puedan hacer en el Complejo Deportivo, lo cual sería del 67,6% (siendo generosos), reduce el público objetivo del municipio a 1.483 personas.

Estos datos, nos hacen entender que el Complejo Deportivo «El Romeral» es una instalación «faraónica» y sobredimensionada para este tipo de municipios, lo cual obliga a tener que buscar y captar clientes de los municipios vecinos para poder conseguir amortiguar y regular la sustentabilidad del centro, lo cual puede ser posible principalmente gracias a la piscina cubierta, ya que en un radio de 12 minutos en coche no hay ninguna instalación de este tipo, y podría ser el gancho y valor añadido, puesto que el resto de municipios cuenta con una amplia red de instalaciones deportivas municipales.

Como se indica, a pesar de que existe, alrededor de Castejón de Ebro, una red significativa de instalaciones municipales, 11 instalaciones, en un área de influencia marcada de menos de 20 minutos en coche y menos de 20 km, no existe ningún Complejo deportivo tan completo como Complejo «El Romeral». La piscina cubierta más cercana, dentro del área de influencia está en Cintruénigo, aunque la mayoría de los municipios de alrededor tienen piscinas exteriores, enfocadas principalmente para el uso lúdico y familiar.





8. Bibliografía del Estudio de Mercado



8. Bibliografía del estudio de la demanda

8.1. Documentación e informes.

- El mercado Fitness en España, tendencias y situación del sector. 2017. LifeFitness.
- Anuario de Estadísticas Deportivas. Mayo 2017. Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Empleo del tiempo, conciliación trabajo y familia. Actualizado 18 julio 2016. Encuesta de Empleo del Tiempo. INE.
- Encuesta de Hábitos Deportivos en España. 2015. Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



8.2. Páginas Webs.

- www.axesor.es
- www.mecd.gob.es
- <http://www.csd.gob.es/>
- www.cmdsport.com
- www.palco23.com
- www.lifefitness.es
- www.valgo.es
- <http://www.investigacionengestiondeportiva.es>





9. Análisis de las instalaciones:

área fitness y piscinas cubiertas

(D.A.F.O.)





9. Análisis de las instalaciones: área fitness y piscina cubierta

9.1. Área Fitness: análisis D.A.F.O.

FORTALEZAS:

- Situado dentro de una ciudad deportiva de fácil acceso.
- Ubicado en una zona privilegiada de Castejón.
- Vestuarios de gran tamaño.
- Ubicado junto a una gran zona de agua y spa.
- Zona de fácil aparcamiento.
- Buena iluminación y climatización.

OPORTUNIDADES

- Ampliación y adecuación de la zona de hall, recepción y oficinas.
- Convertir el centro fitness en el núcleo o el corazón de la mancomunidad.
- Crear una oferta adecuada de servicios acordes con el volumen y perfil de los abonados/as.
- Mejorar y adecuar de los espacios auxiliares y complementarios.
- Utilizar el efecto novedad y calidad para las campañas de comunicación.
- Recuperar el control económico y de calidad del servicio.

DEBILIDADES:

- Reducido espacio destinado a la sala fitness y actividades grupales, con un diseño inadecuado.
- Espacio irregular y de difícil control.
- Equipamiento deportivo con falta de mantenimiento.
- Fácil masificación de los espacios.
- Gestión mejorable en la distribución y uso de vestuarios.
- Bajo control de acceso y ciclo de vida del cliente.
- Baja capacidad de aforo en todos los servicios y uso.
- Falta de promoción, comunicación y marketing.
- Escaso uso de la tecnología: valoraciones, reservas...
- Estrecha recepción y hall y zonas de oficinas.

AMENAZAS

- Bajo volumen demográfico del municipio.
- Escaso seguimiento de los abonados/as del espacio y los servicios fitness.
- Estructura de gestión politizada, lo que produce una separación ideológica de los abonados/as activos del club, por tanto, debemos conseguir que el centro fitness sea el punto de encuentro de todos/as los socios/as.
- Los actuales abonados/as no se sienten atraídos por la oferta fitness & wellness, quizás por no considerar el actual centro fitness como un espacio atractivo para disfrutar de servicios de calidad.
- Una amplia red de instalaciones deportivas municipales de los municipios próximos, así como una amplia variedad de servicios en Tudela.





9. Análisis de las instalaciones: área fitness y piscina cubierta

9.2. Área Piscina: análisis D.A.F.O.

FORTALEZAS:

- Situado dentro de una ciudad deportiva de fácil acceso.
- Ubicado en una zona privilegiada de Castejón.
- Variedad de piscinas cubiertas.
- Gran zona de agua y ocio exterior.
- Completa zona de Spa.
- Vestuario de buen tamaño.
- Junto a la zona fitness.
- Zona de aparcamiento.
- Buena iluminación.
- Zona de Bar y comidas en la piscina exterior.

OPORTUNIDADES

- Convertir el centro fitness como el núcleo o el corazón de la mancomunidad, y potenciar el uso de la piscina cubierta y exterior en época de verano.
- Inversión en equipamiento de flotabilidad, para desarrollar gimnasias acuáticas para adultos.
- Creación de un Club de Natación para toda la mancomunidad.
- Mejorar y adecuar de los espacios auxiliares y complementarios.
- Búsqueda de energías renovables.
- Recuperar el control económico y de calidad del servicio

DEBILIDADES:

- Elevados gastos de mantenimiento mensual.
- Mala gestión de la temperaturas de vaso y ambiente.
- Escaso mantenimiento general de la zona de piscinas: de los sistemas de calentadores de agua, ambiente.
- Excesiva profundidad del vaso grande, lo que no permite una adecuada prácticas de gimnasias acuáticas.
- Poca adecuación para ofertar servicios acuáticos no convencionales.
- Tamaño de la zona de Spa y las piscinas exteriores demasiado amplio para el uso diario.
- Bajo uso, aprovechamiento y explotación de la instalación.
- Equipamiento de poca calidad en unos vestuarios antiguos y con un bajo aprovechamiento de los espacios.
- Falta de promoción, comunicación y marketing.
- Escaso uso de la tecnología y control.

AMENAZAS

- Bajo volumen demográfico del municipio.
- Reducida oferta de servicios acuáticos debido a las limitaciones que provoca la propia instalación, como la profundidad.
- Piscinas cubiertas de Cintruénigo y Tudela.
- Estructura politizada, lo que produce una separación natural entre los ciudadanos/as, lo que condiciona el uso de la instalación.
- Elevados costes de conservación y mantenimiento.





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.1. Introducción

La propuesta del programa deportivo para el Complejo Deportivo «El Romeral» de Castejón, se basa en facilitar la práctica deportiva a todos/as los abonados/as y ciudadanos/as que quieran recibir servicios de entrenamiento deportivo y de salud, completos y de calidad, con especial preferencia de la comunidad activa con un programa ágil y adaptado a todas las necesidades de la población (deportistas, niños, jóvenes, adultos, mayores, personas con discapacidad, colectivos especiales, etc.). La propuesta debe garantizar un modelo moderno y eficaz, con una apuesta de alto nivel y de calidad de los recursos materiales y humanos para la prestación de un servicio óptimo y adaptado.

10.2. Criterios de utilización

La gestión del complejo deportivo debe ser flexible y dinámica para que permita un movimiento constante de personas, cree hábitos de práctica deportiva y entienda la sinergia entre el entrenamiento de calidad y la mejora de su rendimiento en la práctica en su disciplina deportiva habitual. También se deben establecerse dinámicas que permitan cubrir cualquier necesidad sin olvidar la voluntad de servicio público del centro.

El acceso a los servicios disponibles en esta área se realizarán mediante:

- **Abono integral mensual**, mediante el pago de una cuota mensual, que engloba todos los servicios: piscina y fitness.
- **Entrada puntual**, que permite la utilización de las instalaciones fitness y piscina, de forma puntual. Incluye los mismos servicios y actividades que el abono mensual integral. Podrá ofertarse en formato de bonos de uso (de 10 ó 20 usos puntuales) con un período máximo de caducidad.
- **Tickets o bonos para Grupos Especiales**, destinados quienes requieran de programas de entrenamiento personalizados por disciplinas deportivas, desarrollados en grupos reducidos por técnicos especializados, como por ejemplo: pérdida de peso, club de corredores, bailes latinos, pádel... Podrá ofertarse en formato de bonos de uso (de 5 y 10 usos) con un período máximo de caducidad (por ejemplo 3 meses), o mediante pago mensual de 2 ó 3 horas a la semana.
- **Cursos Acuáticos**, son programas de actividades físicas enfocados a la enseñanza y la salud, entre otros, organizados en períodos trimestrales, bimensuales o según las características del servicio. Será necesario abonar un importe en función de la actividad escogida.
- **Actividades específicas de promoción**: Pueden ser de carácter puntual o regular (Campus de verano, clinics deportivos, master class, etc.)





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.3. Oferta y programa deportivo ACTUAL

A. 1.: PROPUESTA DE ACTIVIDADES LIBRES DE USO AUTÓNOMO: estimación de uso libre.

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	HORAS SEMANA	Nº PLAZAS X HORA	TOTAL
FITNESS/CICLO VIRTUAL	JÓVENES ADULTOS	SALA FITNESS	94	80	7.520
NADO LIBRE	JÓVENES ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	94	72	6.768
TOTAL SEMANAL					14.288

B. 1.: PROPUESTA DE ACTIVIDADES COLECTIVAS BASIC: incluidas en la cuota.

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	Nº CLASES	Nº PLAZAS X GRUPO	TOTAL
45'-90' - GIMNASIAS SUAVES (PILATES, YOGA)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	7	30	210
60' - ACTIVIDADES CARDIO (ZUMBA)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	4	30	120
60' - ACTIVIDADES FUERZA (BODY FITNESS, ETC.)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	6	30	60
60' - CICLO INDOOR	ADULTOS	SALA CICLO	4	15	128
X' - CICLO INDOOR VIRTUAL (CARDIO SALA FITNESS)	ADULTOS	SALA CICLO	0	15	0
60' - ETO. FUNCIONAL/CROSS TRAINING	JÓVENES (+16) / ADULTOS	SALA FUNCIONAL/BOX	8	16	180
60'-30' - GAP / CORE	ADULTOS	SALA POLIVALENTE	5	30	150
45' - ACUÁTICA (AQUAGYM)	ADULTOS / MAYORES	PISCINA CUBIERTA	2	30	60
TOTAL SEMANAL			36		854



10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.3. Oferta y programa deportivo ACTUAL

C. 1.: PROPUESTA DE ACTIVIDADES ACUÁTICAS:

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	Nº CURSOS SEMANA	HORAS CURSO SEMANA	Nº CALLES / SEMANA	Nº PLAZAS	TOTAL
NATACIÓN INFANTIL/JUVENIL	INFANTIL (4-12)	PISCINA NATACIÓN	12	18H/SEMANA	MITAD CALLE	10	120
NATACIÓN PEQUES	PEQUES (2-4)	PISCINA ENSEÑANZA	4	6H/SEMANA	PISCINA ENSEÑANZA	10	40
NATACIÓN BEBES	BEBÉS (0-2)	PISCINA ENSEÑANZA	3	4,5H/SEMANA	PISCINA ENSEÑANZA	8	24
NATACIÓN ADULTOS I	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	8	8
NATACIÓN ADULTOS II	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	2	3H/SEMANA	CALLE COMPLETA	8	16
NATACIÓN TERAPÉUTICA	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	10
EQUIPO	JUNIOR	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	10
TRIATLÓN	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	10
TOTAL			25	37,5			238

D. 1.: RESUMEN DE CAPACIDAD MÁXIMA DEL PROGRAMA DEPORTIVO:

MODALIDAD	HORAS SEM	TOTAL
USO LIBRE SALA FITNESS/CICLO VIRTUAL	94	7.520
USO LIBRE PISCINA	94	6.768
ACTIVIDADES COLECTIVAS SECO	36	854
CURSOS ACUÁTICAS	37,5	238
TOTAL	261,5	15.380

- **AFORO MÁXIMO POTENCIAL SEMANAL:**
15.380 usuarios/as.

Comprobamos como con una baja oferta de servicios, el potencial de atención máximo del centro semanal está muy por encima de la hipótesis de penetración estimada del público objetivo.



10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4. PROPUESTA de programa deportivo

El programa deportivo que se propone, tiene como objetivos principales maximizar el uso de los espacios deportivos del Área Fitness y Piscina Cubierta del Complejo «El Romeral», intentando dar una cobertura integral de todos/as los usuarios/as potenciales mediante una oferta actual, coherente, accesible y de máxima calidad. En la misma se integrarán actividades acuáticas y de entrenamiento en salas secas, aprovechando la existencia en el mismo recinto de distintos espacios deportivos, lo que la convierte en un complejo deporte-salud para todos/as.

Este planteamiento que desarrollamos se concibe como una propuesta de referencia para el futuro operador de este Área, y debe configurarse como parrilla de referencia en la oferta de actividades deporte-salud en el centro. El operador, a partir de este planteamiento, debe diseñar una oferta coherente e integradora, bajo criterios de seguridad, calidad de servicio, innovación, polivalencia, etc.

Se establece a continuación una programación básica de oferta acuática, de actividad deportiva en seco para cuantificar el aforo máximo admitido por la instalación a la semana. A partir de este cálculo, se incluyen el mapa de agua y los de seco de referencia.

10.4.1. Objetivos del programa deportivo.

Desde el Ayuntamiento, se deben plantear los siguientes objetivos para el proyecto de explotación de esta instalación Polideportiva:

1. Favorecer el acceso y la práctica del deporte de base.
2. Promover hábitos saludables y deportivos como vía para mejorar la salud y la condición física, previniendo el sedentarismo.
3. Servir como medio para combatir el estrés, incidiendo en un correcto equilibrio psicológico.
4. Contribuir al desarrollo de la afición hacia la práctica deportiva.
5. Transmitir los valores de la competición y consecución de objetivos.
6. Fomentar las relaciones sociales como elemento integrador y de convivencia.





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.1. Objetivos del programa deportivo

Los programas que Castejón requiere para el Complejo «El Romeral», se agrupan en 4 grandes categorías y cumplen de manera integral con todos los objetivos planteados:

Programa de Actividades Físico Deportivo	Programas de Actividades Físico – Deportivas para la Salud	Actividades Deportivas, Extraordinarias y Eventos	Programas de Actividades Físico – Deportivas para personas con capacidades diferentes
Estos programas se desarrollarán normalmente en los espacios convencionales de la instalación: Fitness, Agua y Estudios de Clases Dirigidas.	Estos programas se desarrollarán normalmente con carácter transversal y por tanto se utilizarán todos los espacios de la instalación.	Estos programas se desarrollarán normalmente con carácter complementario y utilizan todos los espacios necesarios de la instalación: Fitness, Agua y Estudios de Clases Dirigidas.	Estos programas se desarrollarán normalmente en los espacios convencionales de la instalación: Fitness, Agua y Estudios de Clases Dirigidas.

10.4.2. Características a destacar del programa deportivo

Debemos aplicar un **método de familiarización** que se base en un sistema diseñado y desarrollado por el departamento técnico, que sea aplicable a casi todas las actividades colectivas con el fin de asegurar, que tanto la metodología como las progresiones, respondan a las necesidades de los clientes y a sus posibilidades.

Un sistema que hace el **entrenamiento accesible para todos/as** independientemente del nivel de fitness o experiencia deportiva que cualquier persona pueda tener y dirigido a todas aquellas personas que desean encontrar una manera nueva y efectiva de entrenar. Con este sistema dividimos las actividades en tres niveles de intensidad para así poder elegir el nivel adecuado de entrenamiento para cada individuo.

Las razones de utilizar este método se fundamentan en lo siguiente:

- Entrenar en el **nivel adecuado a cada estado físico** no sólo es más seguro, sino también más eficaz y supone un menor riesgo de lesiones.





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.2. Características a destacar del programa deportivo

- Empezar con una nueva actividad de fitness debería proporcionar siempre **una experiencia positiva**, independientemente de si es la primera vez que se realiza actividad física o si ya se posee experiencia en entrenamiento en general. Primero hay que construir una buena base para poder subir de nivel cuando se está preparado.
- Volver a entrenar, tras un periodo de inactividad o tras una lesión, puede **ser un reto**. Aquí también es importante empezar con cuidado no intentando alcanzar inmediatamente un nivel de entrenamiento que no corresponde con el estado físico en el que nos encontramos en ese momento.
- Por el contrario, en general, las clases colectivas que existen actualmente en el mercado no suelen ofrecer una **intensidad lo suficientemente alta para aquellos individuos que deseen forzar su nivel de fitness** y llegar a entrenar un poco fuera de su zona de “confort”. Algunas personas necesitan un reto más grande.
- El tiempo empleado en entrenamiento nos debe aportar una **sensación de recompensa**. Avanzar a un nivel más alto nos ofrece una sensación clara de progresión, proponiéndonos metas sencillas a alcanzar y consiguiendo así mejorar nuestro estado físico.

10.4.3. Clasificación y Descripción las Actividades Dirigidas.

A. ACUÁTICAS:

Son actividades en grupo, destinadas a toda la población y a todas las edades, que pueden ser coreografiadas o no, y utilizar material de diferente tipología. Son una alternativa saludable para las personas que no saben nadar (piscina poco profunda), y quieren aprovechar las propiedades saludables del medio acuático como la: hipo gravidez, presión hidrostática, resistencia..., para mejorar lograr una buena condición física y la calidad de vida.

- **Aquagym:** 45´. (Media Intensidad)

Es una clase acuática que te permite refrescarte y tonificar todo tu cuerpo con esta actividad de bajo impacto, y mejora tu capacidad cardiovascular con diferentes materiales. El agua contribuye a que hagamos todos los movimientos de una forma más fácil, ligera y rápida, reduciendo el riesgo de padecer lesiones. **¡Mójate, y ven a entrenar!**





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.3. Clasificación y Descripción las Actividades Dirigidas.

B. CUERPO MENTE:

Actividades aptas para todos los públicos y todas las edades, cuyos ejercicios se conciben como prevención y liberación de los niveles de estrés y generadoras de bienestar, tanto interno como externo. En estas clases la mente pasa a ocupar un lugar protagonista, dando lugar a movimientos tranquilos, placenteros y relajantes. La característica esencial es realizar un trabajo basado en la sensación y toma de conciencia del propio cuerpo.

- **Pilates:** 45'. (Baja Intensidad)

El método consiste en un conjunto de ejercicios físicos especialmente pensados para trabajar la musculatura profunda de la zona media, la base de la espalda y los glúteos, mientras restableces tu equilibrio postural, mejoras la circulación sanguínea y sobre todo, reduces el estrés. Esta disciplina permite estilizar la figura y evitar problemas de espalda a través de la realización de una secuencia fluida de movimientos con una coordinada respiración. **¡Fluye hacia el bienestar!**

- **Yoga:** 45'. (Baja Intensidad)

Es una tradicional disciplina física y mental que se desarrolló en la India. En Occidente se le conoce como una forma de ejercicio suave que consiste en posturas corporales y técnicas respiración. Sin embargo, el yoga es un sistema completo de formación mental y física pensado para el desarrollo espiritual. Su práctica habitual conlleva beneficios físicos y espirituales, aumenta la flexibilidad y vitalidad, y alivia el estrés diario. **¡Encuentra tu paz interior!**

C. CARDIO:

Son aquellas actividades prolongadas que te permiten mover grandes grupos musculares y entrenar tu sistema cardiovascular y respiratorio, mejorando tu capacidad aeróbica, tu metabolismo y tu condición física. Estas actividades constituyen una de las bases fundamentales del entrenamiento y la salud.

- **Aerobox:** 45'. (Alta Intensidad)

Descarga tu adrenalina con esta actividad cardiovascular que utiliza movimientos de artes marciales, como box o kick boxing. Pondrás en funcionamiento todos los grupos musculares y trabajarás la flexibilidad, la fuerza y la resistencia, además de liberar estrés y bajar de peso. **¡Tus puños y piernas no van a parar!**





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.3. Clasificación y Descripción las Actividades Dirigidas.

- **Ciclo Indoor:** 45´. (Alta Intensidad)

Actividad sobre una bicicleta estática y al ritmo de la música más potente, en la que la diversión y el gran consumo calórico son el eje principal, además de trabajar los principales músculos de las piernas e incrementa tu capacidad cardiovascular mientras pedaleas al ritmo de la música. **¡Saca al ciclista que llevas dentro!**

- **Dance:** 45´. (Media Intensidad)

Entrenamiento divertido donde te pondrás en forma a través de música de todo tipo, con coreografías sencillas y divertidas. Estas clases incluyen ritmos diferentes, mezclados con música latina e internacional, llena de energía. Antes de que te des cuenta, te estarás poniendo en forma y tu nivel de energía estará al máximo. Es fácil, efectiva y realmente emocionante. **¡Mueve tus caderas!**

- **Step:** 45´. (Media Intensidad)

Coreografía en la que se realiza un trabajo cardiovascular de coordinación y un trabajo muscular a la vez, intenso y de bajo impacto, mientras subes y bajas del step (escalón). La velocidad de la música, la altura, longitud del step y la amplitud de los movimientos son los factores que aumentarán la intensidad de la clase. Quema un gran número de calorías y, **¡modela tus glúteos y piernas!**

D. FUERZA:

Actividades idóneas cuando tu prioridad es tonificar tu cuerpo, además de darle un aspecto definido y agradable. Debes centrar tu energía y concentración en terminar todas las repeticiones de manera controlada y prestando especial atención a la cantidad e intensidad, para generar resultados visibles.

- **Tono/+60:** 45´. (Media Intensidad)

Las clases de tonificación consisten en la combinación de la gimnasia aeróbica con ejercicios de fuerza resistencia, sin centrarse en un aspecto o parte concreta del cuerpo, sino proporcionando ejercicios que sirvan para estar en forma. Destinado a todo tipo de población gracias a sus opciones de intensidad, sus movimientos sencillos y a la elección individual de la carga. Te permitirá conseguir los máximos beneficios en la fuerza resistencia y mejorar tu composición corporal. **¡Ponte en forma!**





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.3. Clasificación y Descripción las Actividades Dirigidas.

- **Acondicionamiento físico:** 45´. (Baja Intensidad) Gimnasia suave.

Clases de baja intensidad que combinan ejercicios físicos con movimientos globales de grandes grupos musculares, combinando el trabajo aeróbico, de tonificación, coordinación y equilibrio, mediante el uso combinado de diferentes material, cuyo objetivo principal es permanecer físicamente activos para conseguir un bueno nivel de condición física y salud. **¡Siempre activo!**

- **Core:** 30´. (Media Intensidad)

Actividad de 30 minutos con la que lograrás trabajar no solo la pared abdominal, sino también la musculatura profunda de la zona media, la musculatura paravertebral, los músculos respiratorios y el suelo pélvico. **¡Apuesta por un trabajo integral!**

- **GAP:** 30´. (Media Intensidad)

Actividad de 30 minutos con la que fortalecerás tres grupos musculares principales: glúteos, abdominales y piernas, que son las zonas del cuerpo más afectadas por la vida sedentaria. Utilizarás distintos materiales para realizar ejercicios específicos y harás un trabajo aeróbico para reducir volumen y tonificar estas tres zonas del cuerpo. **¡Siéntete bien!**

E. ALTA INTENSIDAD:

- **HIIT:** 45´. (Alta Intensidad)

Si te gustan los entrenamientos tipo HIIT entonces te encantarán las clases de 45 minutos de alta intensidad con equipamiento móvil y funcional. Los entrenamientos pueden adaptarse fácilmente a los distintos niveles de habilidad y objetivos individuales, siendo aptos para cualquier miembro que desee aumentar su fuerza, potencia y flexibilidad. También mejora la fuerza y el acondicionamiento total de aquellos que lo utilizan. **¡Ponte a prueba!**





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.4. Descripción de los Cursos Acuático

CURSOS (PARA TODOS/AS): 6 cursos diferentes.

- **Natación Infantil:**

Apunta a tus hijos al programa de natación infantil para que aprendan a moverse con soltura en el agua y adquieran seguridad e independencia. Practicar natación desde una edad temprana es muy beneficioso para la salud de los más pequeños.

En este CDU debemos ayudarles en su aprendizaje en el medio acuático, por eso hemos desarrollado el programa de natación infantil, para que tus hijos se muevan con soltura y sin miedo para que adquieran mayor conocimiento de su cuerpo y seguridad en la piscina. Tras un período de orientación los instructores enseñarán a los más pequeños las técnicas de natación a través de varios juegos. Por último, practicar deporte con otros niños les ayudará a aprender valores como el compañerismo, la solidaridad y las relaciones sociales.

Los niños de 2 a 17 años tienen su espacio en el centro deportivo en las clases acuáticas. Los expertos recomiendan que los niños empiecen a practicar deporte desde una edad temprana ya que les ayuda a fortalecer sus músculos y ganar en independencia.

- **Natación Bebés:**

Disfruta con tu bebé desde su nacimiento con las clases de natación para que os divirtáis juntos. El primer contacto de tu bebé con el medio acuático es muy importante. En el CDU podrás disfrutar de sesiones en la piscina que ayudarán a desarrollar la estimulación motriz, afectiva y cognitiva entre tú y el bebé.

En el CDU queremos fomentar el deporte desde temprana edad, por ello hemos desarrollado sesiones en el medio acuático para bebés de 6 meses a 2 años. Con esta actividad ayudarás al desarrollo motriz y cognitivo, desarrollando la capacidad intelectual y ayudando a los niños a ser más creativos y observadores. Además, fortalecerás la relación con tu bebé.

El lazo afectivo que se establece en este tipo de actividades le brinda a tu hijo un estado de seguridad emocional, fundamental para su desarrollo. Además con estas actividades tu bebé disfrutará en el medio acuático y aprenderá a relacionarse con él. Los ejercicios supervisados por los especialistas y tienen grandes beneficios para tu hijo, le ayudan a relajarse, estimulan su apetito y le ofrecen confianza e independencia.





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.4. Descripción de los Cursos Acuático

- **Natación para Adultos:**

Aprende y perfecciona las principales técnicas acuáticas para sacar el máximo partido a tu ejercicio en la piscina. No importa cuál sea tu estilo favorito, en el CDU le ayudaremos a perfeccionarlo y te enseñamos las nuevas técnicas para que disfrutes en el medio acuático.

La natación es uno de los deportes más completos y puede ser practicada de muchas formas diferentes y adaptarse a las necesidades individuales de cada persona. Su práctica conlleva ejercicio anaeróbico y ayuda a mejorar el sistema respiratorio. Si quieres aprender a nadar o perfeccionar alguno de los estilos de natación (crol, braza, espalda o mariposa) en el CDU puedes hacerlo con la ayuda de nuestros profesionales.

Si por el contrario, quieres aprender a nadar para disfrutar del medio acuático practicando deporte nuestros expertos han desarrollado un programa en el que se enseña los diferentes estilos respetando el límite de cada abonado.

No lo pienses más y prepárate para disfrutar de la playa o la piscina, ponte en forma y mueve tu cuerpo para ganar agilidad y elasticidad.

- **Natación Preventiva:**

Curso para adultos que necesiten realizar ejercicio de forma moderada para mejorar su estado físico. El curso de natación preventiva está orientado a personas que quieran practicar ejercicio en el agua sin que la actividad condicione su rehabilitación.

Este curso de natación preventiva está dirigido especialmente a aquel sector de la población que presenta alteraciones o dolencias en la columna vertebral o necesita una actividad específica para recuperar la movilidad de alguna dolencia.

La práctica de esta modalidad acuática mejora la postura corporal, reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares, desarrolla la flexibilidad y elimina las tensiones diarias.





10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.4. Descripción de los Cursos Acuático

- **Natación Prenatal:**

En el CDU trabajaremos para ayudar a las futuras mamás a preparar el cuerpo para el momento de dar a luz. Durante el embarazo el cuerpo de la madre sufre enormes cambios físicos. La natación prenatal ayuda a las futuras madres a prepararse para el parto.

El embarazo modifica interna y externamente el cuerpo de la mujer. Durante las sesiones planificadas por los expertos que realizan ejercicios enfocados a trabajar la musculatura abdominal y perineal. La sensación de libertad adquirida a través de la natación es facilitada por la distribución de peso a lo largo de tu cuerpo, sin duda el agua se convierte en un elemento necesario para conseguir esa tranquilidad traducida en agilidad corporal.

Con la práctica de la natación-premamá tus músculos adquieren tonicidad tanto en brazos, piernas, abdomen y espalda; en general todo tu cuerpo consigue mayor equilibrio, resistencia y flexibilidad. Además, evitarás los dolores de espalda, mejorarás tu circulación y agilidad, conseguirás relajarte y podrás nadar sin esfuerzo.

Practicar ejercicio suave durante el embarazo ayudará a las futuras mamás a recuperarse con mayor rapidez, ayuda a mantenerse en forma y a quemar algunas calorías de más sin hacer un ejercicio intensivo.

10.4.5. Propuesta de Usos de Fitness o Seco

A. PROPUESTA DE ACTIVIDADES LIBRES DE USO AUTÓNOMO: uso libre.

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	HORAS SEMANA	Nº PLAZAS X HORA	TOTAL
FITNESS/CICLO VIRTUAL	JÓVENES ADULTOS	SALA FITNESS	94	80	7.520
NADO LIBRE	JÓVENES ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	94	72	6.768
TOTAL SEMANAL					14.288



10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.5. Propuesta de Usos de Fitness o Seco

B. 1.: PROPUESTA DE ACTIVIDADES COLECTIVAS BASIC: incluidas en la cuota.

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	Nº CLASES	HORAS SEM	Nº PLAZAS X GRUPO	TOTAL
45´ - GIMNASIAS SUAVES (PILATES, YOGA, +60)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	8	6	30	240
45´ - ACTIVIDADES CARDIO (DANCE, STEP, ETC.)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	9	6,75	30	270
45´ - ACTIVIDADES FUERZA (TONO)	ADULTOS / MAYORES	SALA POLIVALENTE	5	3,75	30	150
45´ - CICLO INDOOR	ADULTOS	SALA CICLO	7	5,25	15	105
45´ - ETO. FUNCIONAL /CROSS HIIT	JÓVENES (+16) /ADULTOS	SALA FUNCIONAL/BOX	7	5,25	16	112
30´ - GAP / CORE	ADULTOS	SALA POLIVALENTE	6	3	30	180
45´ - ACUÁTICA (AQUAFIT, AQUARUNNING)	ADULTOS / MAYORES	PISCINA CUBIERTA	6	4,5	30	180
TOTAL SEMANAL			48	34,5		1.237

Al **reducir las sesiones de 60 a 45 minutos**, nos permite poder ofrecer mayor variedad de servicios, **12 sesiones más** por semana, 48 más al mes, de diferentes niveles y adaptados/as a todos/as, **con reducción de 1,5 horas** en el horario semanal de entrenadores (monitores). Con esta propuesta básica, además aumentaríamos la cantidad de usuarios/as, **383 más**, que podríamos atender con esta oferta de servicios.

El motivo de reducir en 15 minutos los servicios de actividades dirigidas está respaldado a nivel de gestión porque ofrece un mayor número de servicios en la misma cantidad de tiempo, haciendo más restable el uso de los espacios, y a nivel técnico y de salud porque diversos consideran el tiempo óptimo para el entrenamiento es de 45 minutos, puesto que a partir de este momento de entrenamiento se empieza a segregar cortisol, una hormona que favorece la acumulación de grasa y el consumo de músculo, para utilizar dicha destrucción músculo como fuente de energía. Por tanto, para el fomento de la actividad física y al salud, debemos priorizar la frecuencia de días de entrenamiento a la semana, que el volumen puntual por sesión.



10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.5. Propuesta de Usos de Fitness o Seco

B. 2.: MAPA DE ACTIVIDADES BASIC: 48

	LUNES 9				MARTES 11				MIÉRCOLES 9				JUEVES 11				VIERNES 9				SÁBADO 1			
	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA	CICLO	POLIV.	FUNCIONAL BOX	PISCINA
7:00																								
7:15																								
7:30																								
7:45	CICLO						FUNCIONAL					CICLO												
8:00																								
8:15																								
8:30																								
8:45																								
9:00																								
9:15							CORE																	
9:30		TONO																						
9:45							DANCE																	
10:00																								
10:15																								
10:30		YOGA																						
10:45																								
11:00							+ 60																	
11:15																								
11:30																								
11:45				AQUAGYM																				
17:00																								
17:15		PILATES																						
17:30																								
17:45		DANCE					TONO																	
18:00																								
18:15																								
18:30							CICLO																	
18:45		TONO																						
19:00																								
19:15							GAP																	
19:30																								
19:45							STEP																	
20:00							FUNCIONAL																	
20:15		AEROBOX																						
20:30							CORE																	
20:45																								

AADD

7	CICLO	3	PILATES
5	DANCE	2	+ 60
2	STEP	5	TONO
2	AEROBOX	3	CORE
4	FUNCIONAL	3	GAP
3	CROSS	4	AQUAGYM
3	YOGA	2	AQUARUNNING

48 TT

10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.6. Propuesta de Usos de Agua

C. 1.: PROPUESTA DE ACTIVIDADES ACUÁTICAS:

MODALIDAD	DIRIGIDO A:	ESPACIO DEP	Nº CURSOS SEMANA	HORAS CURSO SEMANA	Nº CALLES / SEMANA	Nº PLAZAS	TOTAL
NATACIÓN INFANTIL/JUVENIL	INFANTIL (4-12)	PISCINA NATACIÓN	12	18H/SEMANA	MITAD CALLE	10	120
NATACIÓN BEBES	BEBÉS (0-2)	PISCINA ENSEÑANZA	4	5,25H/SEMANA	PISCINA ENSEÑANZA	8	32
NATACIÓN ADULTOS I	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	3	4,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	8	24
NATACIÓN ADULTOS II	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	8	8
NATACIÓN TERAPÉUTICA	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	2	3H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	20
EQUIPO	JUNIOR	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	10
TRIATLÓN	ADULTOS	PISCINA NATACIÓN	1	1,5H/SEMANA	CALLE COMPLETA	10	10
TOTAL			24	35,25			224

D. 1.: RESUMEN DE CAPACIDAD MÁXIMA DEL PROGRAMA DEPORTIVO:

MODALIDAD	HORAS SEM	TOTAL
USO LIBRE SALA FITNESS	94	7.520
USO LIBRE PISCINA	94	6.768
ACTIVIDADES COLECTIVAS SECO	48	1.237
CURSOS ACUÁTICAS	35,25	224
TOTAL	113,25	15.750

- **AFORO MÁXIMO POTENCIAL SEMANAL:**
15.750 usuarios/as.

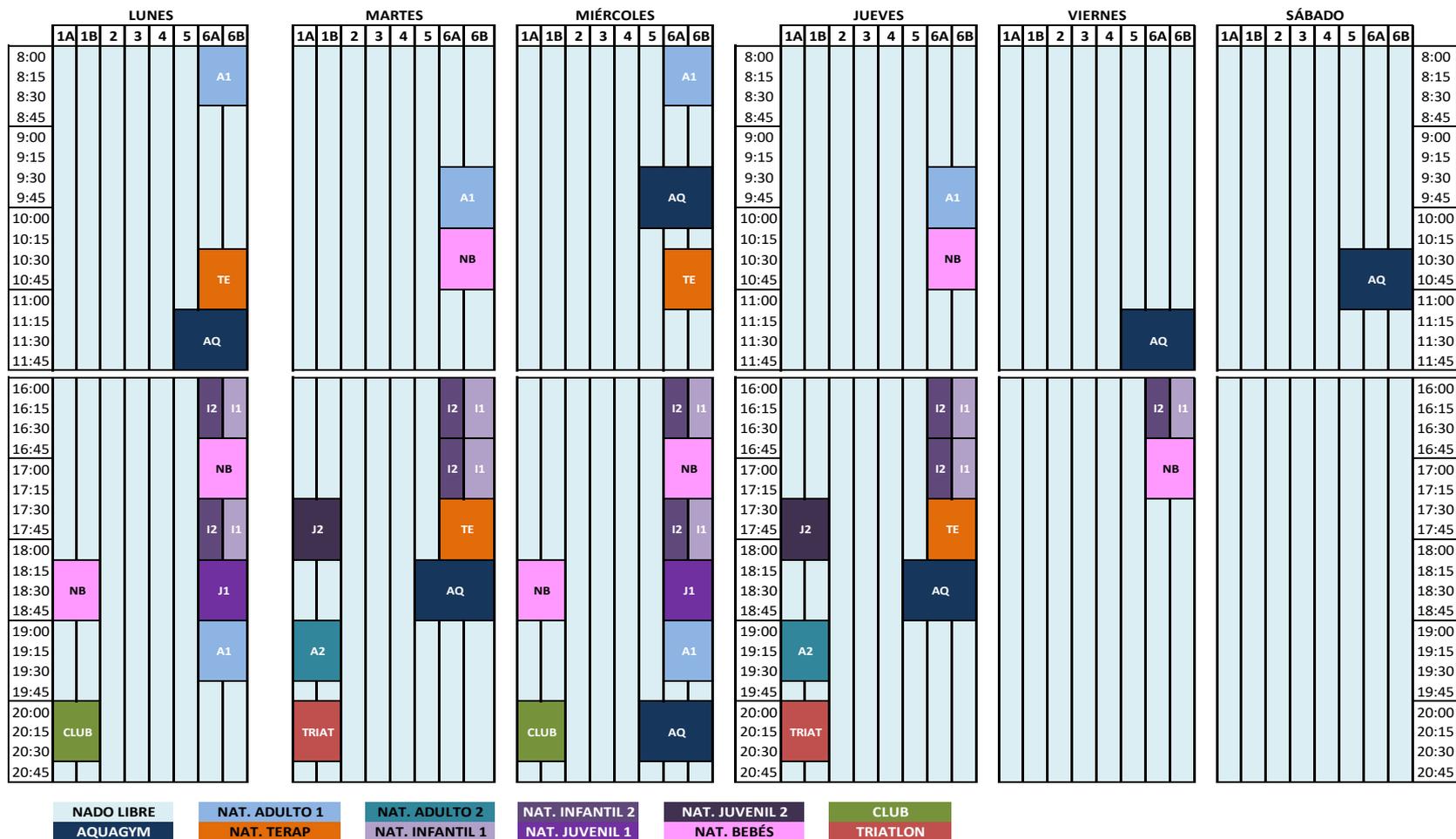
Con una oferta de servicios bien planificada, y un adecuado uso de los espacios y mayor eficiencia en la gestión de los RRHH, se puede ofrecer un mayor atención de usuarios/as, muy superior a la hipótesis de penetración.



10. Programa de Actividades y Servicios Deportivos

10.4.6. Propuesta de Usos de Agua

C. 2.: MAPA DE AGUA:





11. Organización y Recursos Humanos:

DPT's





11. Organización y Recursos Humanos

11.1. Introducción

Los Recursos Humanos vinculados a la gestión operativa y directiva del Área Fitness y Piscina Cubierta, deben asegurar en todo momento la adecuada prestación de los servicios deportivos ofertados en la programación de la misma, en las condiciones de seguridad, calidad y profesionalidad exigidas en los pliegos de condiciones técnicas y administrativas.

Con carácter general, la empresa adjudicataria de la gestión y explotación del complejo deportivo municipal, deberá organizar la prestación de los servicios en esta instalación siguiendo unos principios básicos de estructuración:

AREA de CLIENTE:

- Área organizativa encargada de facilitar y atender de forma exclusiva el bienestar de los usuarios/as del centro, intentando en todo momento perfeccionar los procesos de atención y comunicación, resolución de quejas y reclamaciones, etc. para asegurar una experiencia óptima de los usuarios/as en la instalación.
- Perfiles profesionales: Personal de Atención y Recepción Público, consultores comerciales (captación y Fidelización), Dirección.

AREA de EXPERIENCIA (Servicios deportivos):

- Área organizativa encargada de diseñar y prestar los servicios deportivos ofertados, conforme a la programación deportiva exigida en los pliegos.
- Perfiles profesionales: técnicos deportivos (actividades en agua y seco).

AREA de SOPORTE:

- Área organizativa encargada de aportar soporte a las dos áreas anteriores, con funciones complementarias y logísticas, que permiten un desarrollo óptimo y eficiente de los objetivos principales de la instalación.
- Perfiles profesionales: técnicos administrativos, personal de mantenimiento especializado, personal de limpieza.





11. Organización y Recursos Humanos

11.2. Relación de DPT's

El operador adjudicatario de la gestión y explotación del Área Fitness y Piscina cubierta, debe realizar una selección del personal necesario para dar cobertura suficiente en términos de seguridad y calidad a las necesidades descritas, siguiendo unos estándares competenciales mínimos descritos en las siguientes fichas (DPT's), en las que se incluyen los perfiles profesionales contemplados en cada área de organización:

Nombre del Puesto		DIRECTOR-GERENTE	Nombre del Puesto		COORDINADOR TÉCNICO (FITNESS Y AGUA)
Perfil Profesional:		Licenciado en Ciencias del Deporte, experto en Gestión Deportiva.	Perfil Profesional:		Licenciado en Ciencias del Deporte, Diplomado Educación Física o TAFAD, con experiencia en coordinación de Programas y/o Actividades Deportivas y como técnico deportivo.
Dependiente de:		Empresa adjudicataria. Tiene a su cargo todas las áreas de la empresa, las cuáles coordinará a través de otros técnicos. Enlace directo con la Dirección del CCVM (Comisión de seguimiento del contrato).	Dependiente de:		Se encuentra en el segundo peldaño y depende directamente del Director. Dependen de él el resto de personal técnico del centro: Técnicos Deportivos y empresas externas que desarrollen algún tipo de actividad o producto puntual.
Tareas a realizar:		<ul style="list-style-type: none"> Liderar, dirigir, organizar y supervisar la gestión técnica, económica y administrativa de la empresa. Establecimiento de objetivos estratégicos y operativos en cada área. Aprobar y supervisar los planes de adquisiciones, suministros y servicios. Proponer planes y programas de mejora, tanto de instalaciones como de servicios. Reportar de forma mensual con el Consejo de Administración: resultados, acciones estratégicas, planificación objetivos, personal, campañas, innovaciones, etc... Otras funciones inherentes a su puesto y ámbito de competencia que le sean asignadas por la comisión ejecutiva. 	Tareas a realizar:		<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de procesos de Selección y coordinación del Personal Técnico del Centro: programas, recursos, planificación horaria, etc. Planificación de Actividades, Servicios y Nuevos Productos (Campamentos, Club Junior, Cumpleaños,...) y creación de nuevas actividades y servicios. Supervisión de programas de entrenamiento y tratamientos de su área de actuación. Coordinación de Reuniones de Personal. Emisión de informes sobre Actividades y Servicios. Ejecución de Entrenamientos, Cursos y Actividades Dirigidas.



11. Organización y Recursos Humanos

11.2. Relación de DPT's

Nombre del Puesto	RESPONSABLE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	Nombre del Puesto	TÉCNICO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS/MONITOR DEPORTIVO
Perfil Profesional:	Licenciado, Diplomado o Grado Superior, con experiencia en control y administración contable, y con conocimientos en ventas, preferible en el ámbito Fitness.	Perfil Profesional:	Técnicos especialistas en actividades físico-deportivas, con especial atención a actividades dirigidas y monitores de sala fitness.
Dependiente de:	Forma parte de la Estructura General de la empresa, depende directamente del Director Gerente, y dependen de él el resto de personal RAP.	Dependiente de:	Coordinador Técnico (Fitness o Agua)
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión documental de la empresa. • Apoyo administrativo al resto de áreas de la estructura general del centro. • Coordinación a nivel administrativo del centro. • Relación con proveedores externos. • Manejo de herramientas de control y supervisión de aspectos administrativos y económicos del centro. • Elaboración del Presupuesto Anual del centro. • Gestión administrativa del personal del centro: nóminas, contrataciones, incidencias, permisos, vacaciones, etc. • Diseño de campañas de comunicación, captación y fidelización de socios/as. • Supervisión de procesos de Selección y coordinación del Personal de recepción y comercial del Centro: programas, recursos, planificación horaria, etc. 	Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Programación mensual de las sesiones que va a impartir. • Ejecutar las actividades para las que ha sido contratado. • Llevar un control de los usuarios/as que asisten a sus clases. • Elaborar un informe mensual de la evolución de su actividad. • Hacer cumplir las normas de uso de las instalaciones deportivas. • Controlar el material deportivo utilizado. • Elaborar parte de desperfectos y enviar a personal de mantenimiento todo aquello que se deba reparar. • Cumplir con el régimen interno de funcionamiento de la empresa. • Cumplimentar fichas bimensuales de evaluación de cada usuario/a.



11. Organización y Recursos Humanos

11.2. Relación de DPT's

Nombre del Puesto	TÉCNICO DE SOCORRISMO ACUÁTICO	Nombre del Puesto	RECEPCIONISTA Y ATENCIÓN AL USUARIO (RAP)
Perfil Profesional:	Certificado de acreditación de socorrismo y salvamento acuático.	Perfil Profesional:	Ciclo formativo específico. Módulo superior de administrativo, con cursos específicos de atención al usuario deportivo y habilidades de comunicación.
Dependiente de:	Coordinador Técnico de Agua.	Dependiente de:	Responsable administrativo y comercial.
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Velar permanentemente por el cumplimiento en todo momento y de manera rigurosa de las normas de seguridad y de comportamiento. • Colaborar con el personal de recepción y técnicos acuáticos en el control de usuarios/as al recinto. • Vigilancia y control de usuarios/as que utilizan las piscinas, atendiendo a las posibles incidencias o accidentes que en ellas puedan ocurrir. • Controlar y anotar a primera hora y antes de que los usuarios/as se metan en el agua los parámetros de: Cloro, PH, Temperatura, Humedad. • Limpieza de la zona de playa. • Colaborar con los monitores en casos especiales de usuarios/as con problemas o grupos saturados. • Emitir informes de cuantas anomalías se registren a lo largo del día en la piscina. 	Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención e información a usuarios/as. • Control de accesos a las instalaciones deportivas. • Colaboración en el control y vigilancia de equipamientos y maquinaria. • Realizar cobros en metálico de usuarios/as que no hayan utilizado los medios habituales. • Hacer copias de seguridad diarias de los procesos informáticos. • Custodiar las llaves de las instalaciones deportivas. • Velar por el correcto funcionamiento de los equipamientos. • Informar mediante parte de desperfectos de cuantas anomalías se produjeran en las instalaciones. • Realizar cuantas acciones de comercialización y venta de servicios le sean encomendadas. • Realizar todas las gestiones y llamadas a abonados/as con recibos devueltos e impagos. • Controlar, supervisar y renovar la cartelería, avisos y anuncios puestos en los tabloneros de la instalación y pantallas. • Desarrollar funciones administrativas básicas como: gestiones de cobro de servicios, cuotas y productos, gestión y cierres de caja, remesas, etc.



11. Organización y Recursos Humanos

11.2. Relación de DPT's

Nombre del Puesto	JEFE Y PERSONAL DE MANTENIMIENTO	Nombre del Puesto	PERSONAL DE LIMPIEZA
Perfil Profesional:	Ciclo formativo superior en electricidad. Especialista en fontanería. Cursos en mantenimiento de piscinas y de instalaciones deportivas.	Perfil Profesional:	Experiencia en limpieza de instalaciones deportivas.
Dependiente de:	El Director/Gerente	Dependiente de:	Jefe de Mantenimiento.
Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones deportivas. Velar por el correcto funcionamiento de las instalaciones deportivas. Realizar tareas de conserjería, apertura y cierre de instalaciones. Hacer cumplir las normas de utilización de las instalaciones deportivas. Tareas específicas de control de parámetros del agua de las piscinas. Realizar informes de tareas de mantenimiento que se efectúen. Contactar con las empresas especializadas de mantenimiento. Adquisición de materiales de reparación para las instalaciones. Inventariar materiales de reposición para reparaciones. Control de la limpieza. Aquellas otras tareas que le encomiende el director de la piscina, en relación al desarrollo de trabajos de su competencia. 	Tareas a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan de limpieza diario, semanal y mensual de toda la instalación deportiva. Ejecución del plan de limpieza. Tareas específicas y puntuales de limpieza que surjan.



11. Organización y Recursos Humanos

11.2. Relación de DPT's

A continuación, exponemos los diferentes puestos de trabajo especificados, con sus correspondientes asignaciones económicas aproximadas por año, que estarán contempladas en el presupuesto anual de la empresa. La empresa concesionaria tendrá que subrogar la personal actual, pero al no conocer la cantidad de trabajadores y sus perfiles profesionales, hemos desarrollado una tabla con la plantilla de recursos humanos necesarios para la gestión de este negocio, siguiendo el nuevo IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, con adaptaciones al precio de mercado actual:

Personal Necesario:

3%								
Convenio Precio/Hora	Nuevo Convenio IV	Grupo Profesional	% + Conven	Precio/ Hora	GASTOS DE PERSONAL	GENERAL Nº personas	S. NETO	S. BRUTO
8,74 €	9,00 €	G. 1	20%	10,8 €	Director Gerente	1	20.741,07 €	27.585,62 €
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	Responsable Administración - Comercial	0,5	16.632,60 €	22.121,36 €
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	Director Técnico	1	16.632,60 €	22.121,36 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	Coordinador (Fitness-AADD / Agua)	0	14.618,42 €	19.442,50 €
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	Recepción	2,5	12.498,43 €	16.622,91 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	Comercial y Fidelización	0	14.618,42 €	19.442,50 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	Instructor Fitness	1	13.052,16 €	17.359,37 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	25%	8,5 €	Instructores AADD	1	16.315,20 €	21.699,22 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	Instructores Agua	1	13.052,16 €	17.359,37 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	45%	9,9 €	Entrenadores personales	0,25	18.925,63 €	25.171,09 €
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	SOS	3	12.498,43 €	16.622,91 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	15%	8,3 €	Community Manager	0	16.010,65 €	21.294,16 €
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	Personal mantenimiento	3	12.498,43 €	16.622,91 €
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	Personal limpieza	3	12.498,43 €	16.622,91 €
TT Staff						17,25	210.592,65 €	280.088,22 €



12. Tarifas actuales





12. Tarifas actuales

12.1. Introducción

Para el desarrollo del Plan de Viabilidad, hemos realizado el cálculo de las tarifas atendiendo a las distintas tipologías recogidas en los precios públicos aprobados en pleno, donde detectamos una excesiva variedad de tarifas y cuotas en el Complejo Deportivo «El Romeral», las cuales deberían de unificarse y simplificarse para facilitar su comprensión y la contabilidad del complejo.

12.2. Matrícula / Inscripción al centro

El pago de matrícula o inscripción al centro está destinada a todos/as los/as clientes que entren por primera vez como socios, o ex-clientes que vuelvan al centro tras darse de baja, con anterioridad, y quieran acceder a los servicios fitness & wellness del Centro. Algunas de las características sobre la matrícula son:

- El coste de la matrícula tendrá un precio adicional según cuota, aplicando un incremento del 2% del precio a partir del tercer año.
- El pago de la **matrícula se realiza sólo una vez**, siempre y cuando se mantenga como socio activo.
- En caso de darse de baja temporalmente, esta matrícula será mantenida o guardada en una ocasión al año y durante un máximo de **2 meses**, para facilitar la estacionalidad de los clientes.
- Tras darse de baja definitiva o temporal en dos ocasiones diferentes en el mismo año, el socio deberá pagar de nuevo su matrícula o inscripción.

Estimamos que el pago de matrícula será realizada por un promedio del el **86%** de los clientes que entren nuevos al centro, excepto el año1, donde estimamos que será el 10%, puesto que el resto del volumen estimado del primer año estaría formado por los actuales clientes del centro.



12. Tarifas actuales

12.2. Matrícula / Inscripción al centro

CUOTAS MENSUALES	Hipótesis de ventas: (AÑO 1: 5 meses) Resto de anualidades 6 meses año - Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Índice previsto de matrícula por cliente	15%	95%	90%	90%	85%	85%	80%	80%	85%	90%	85%	80%
Precio Medio Matrícula	41,76 €	41,76 €	42,59 €	43,44 €	44,31 €	45,20 €	46,10 €	47,02 €	47,96 €	48,92 €	49,90 €	50,90 €
Usuarios Pago Matrícula	217	1541	1518	1548	1492	1477	1362	1430	1550	1641	1565	1444

CUOTAS DE LARGA DURACIÓN	Hipótesis de ventas: 20% de masa total de usuarios / mes, serán clientes de larga duración -Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Precio medio Matrícula	41,10 €	41,92 €	42,76 €	43,61 €	44,49 €	45,37 €	46,28 €	47,21 €	48,15 €	49,12 €	50,10 €	51,10 €
Índice de pago matrícula previsto	90%	95%	90%	90%	85%	85%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Usuarios Pago Matrícula	326	385	379	387	373	369	341	358	365	365	368	361

12.3. Cuotas

A continuación presentamos el desglose de las tarifas propuestas, donde se puede observar:

- El precio de venta a público, base e IVA.
- Hipótesis de penetración.
- Ticket medio por grupo de tarifas y global.
- Porcentajes de descuento según el tipo de cliente, el número de usos o la compra anticipada.

Además, para estudiar un ingreso medio vinculado a este concepto analizamos el PRECIO MEDIO / ABONO, que resulta de ponderar y segmentar la venta estimada de cada tipología de abonado.

12. Tarifas actuales

12.3.1. Cuotas Mensuales

CUOTAS ABONADOS ANUALES

			IVA 21%		Estimación sobre 1.000 abonados		1.000		
DESTINADO A:	CUOTA ABONADOS ANUALES	EDAD / AÑOS	PVP	BASE	IVA	% DESCUENTO	% Penetración	Facturación	Ticket Medio
INFANTIL	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+4 A 15 AÑOS	16,50 €	13,04 €	3,47 €	33%	13%	1.694,55 €	1,69 €
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+16 A 65 AÑOS	24,60 €	19,43 €	5,17 €	0%	75%	14.575,50 €	14,58 €
MAYORES	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+65 AÑOS	16,50 €	13,04 €	3,47 €	33%	12%	1.564,20 €	1,56 €
total							100%	17.834,25 €	17,83 €

TEMPORALIDAD - CUOTAS ABONADOS

			IVA 21%		Estimación sobre 50 abonados		100			
DESTINADO A:	CUOTA ANTICIPADA INTEGRAL	EDAD / AÑOS	Meses Contrato	PVP FINAL	BASE	IVA	% DESCUENTO	% penetración recomendado	Facturación	Ticket Medio
INFANTIL	ABONO MES INVIERNO	+4 A 15 AÑOS	1	27,10 €	21,41 €	5,69 €	-52%	2%	42,82 €	0,43 €
	ABONO MES VERANO		1	25,00 €	19,75 €	5,25 €	-40%	3%	59,25 €	0,59 €
	ABONO VERANO		2	38,00 €	30,02 €	7,98 €	-32%	6%	180,12 €	1,80 €
INDIVIDUAL/ADULTO	ABONO MES INVIERNO	+16 A 65 AÑOS	1	41,20 €	32,55 €	8,65 €	0%	10%	325,48 €	3,25 €
	ABONO MES VERANO		1	35,00 €	27,65 €	7,35 €	0%	15%	414,75 €	4,15 €
	ABONO VERANO	+16 A 65 AÑOS	1	50,00 €	39,50 €	10,50 €	0%	40%	1.580,00 €	15,80 €
	ABONO MES INVIERNO MUSCULACIÓN		2	58,80 €	46,45 €	12,35 €	0%	5%	232,26 €	2,32 €
MAYORES	ABONO MES INVIERNO	+65 AÑOS	1	27,10 €	21,41 €	5,69 €	-52%	3%	64,23 €	0,64 €
	ABONO MES VERANO		1	25,00 €	19,75 €	5,25 €	-40%	4%	79,00 €	0,79 €
	ABONO VERANO	+65 AÑOS	1	38,00 €	30,02 €	7,98 €	-32%	11%	330,22 €	3,30 €
	ABONO MES INVIERNOS MUSCULACIÓN		2	38,30 €	30,26 €	8,04 €	-54%	1%	30,26 €	0,30 €
total								100%	3.338,38 €	33,38 €
TOTAL									21.172,63 €	25,61 €



12. Tarifas actuales

12.3.2. Cuotas Larga Duración

CUOTAS ABONADOS ANUALES - LARGA DURACIÓN

												IVA	21%	Estimación sobre 50 abonados			100
DESTINADO A:	CUOTA ABONADOS ANUALES - LARGA DURACIÓN	EDAD / AÑOS	Meses Contrato	PVP FINAL	BASE	IVA	PRECIO POR MES	AHORRO POR MES	DESCUENTO MES	% penetración recomendado	Facturacion	Ticket Medio					
INFANTIL	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	+4 A 15 AÑOS	3	49,40 €	39,03 €	10,37 €	16,47 €	0,20%	0,03 €	6%	78,05 €	0,78 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	181,20 €	143,15 €	38,05 €	15,10 €	8,48%	1,40 €	5%	59,65 €	0,60 €					
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	+16 A 65 AÑOS	3	73,90 €	58,38 €	15,52 €	24,63 €	-0,14%	-0,03 €	44%	856,25 €	8,56 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	271,10 €	214,17 €	56,93 €	22,59 €	8,16%	2,01 €	25%	446,19 €	4,46 €					
MAYORES	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	+65 AÑOS	3	49,40 €	39,03 €	10,37 €	16,47 €	0,20%	0,03 €	12%	156,10 €	1,56 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	181,20 €	143,15 €	38,05 €	15,10 €	8,48%	1,40 €	8%	95,43 €	0,95 €					
total										100%	1.691,67 €	16,92 €					

INVIERNO - CUOTAS ABONADOS ANUALES - LARGA DURACIÓN

												IVA	21%	Estimación sobre 50 abonados			100
DESTINADO A:	CUOTA ABONADOS ANUALES - LARGA DURACIÓN	EDAD / AÑOS	Meses Contrato	PVP FINAL	BASE	IVA	PRECIO POR MES	AHORRO POR MES	DESCUENTO MES	% penetración recomendado	Facturacion	Ticket Medio					
INFANTIL	CUOTA TRIMESTRAL (4 MESES)	+4 A 15 AÑOS	4	61,20 €	48,35 €	12,85 €	15,30 €	7,27%	1,20 €	6%	72,52 €	0,73 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	183,50 €	144,97 €	38,54 €	15,29 €	7,32%	1,21 €	5%	60,40 €	0,60 €					
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA TRIMESTRAL (4 MESES)	+16 A 65 AÑOS	4	89,60 €	70,78 €	18,82 €	22,40 €	8,94%	2,20 €	44%	778,62 €	7,79 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	268,90 €	212,43 €	56,47 €	22,41 €	8,91%	2,19 €	25%	442,56 €	4,43 €					
MAYORES	CUOTA TRIMESTRAL (4 MESES)	+65 AÑOS	4	61,20 €	48,35 €	12,85 €	15,30 €	7,27%	1,20 €	12%	145,04 €	1,45 €					
	CUOTA SEMESTRAL (12 MESES)		12	183,50 €	144,97 €	38,54 €	15,29 €	7,32%	1,21 €	8%	96,64 €	0,97 €					
total										100%	1.595,80 €	15,96 €					
TOTAL												3.287,47 €	16,44 €				



12. Tarifas actuales

12.3.3. Entradas Diarias y Quincena Verano

ENTRADAS DIARIAS - QUINCENA VERANO

DESTINADO A:		ENTRADAS DIARIAS	EDAD / AÑOS	PVP FINAL	POR DÍA	BASE	IVA 21%	% DESCUENTO	Estimación sobre 50 abonado:	100	
								% penetración recomendado	Facturacion	Ticket Medio	
INFANTIL	LABORABLE VERANO	+4 A 15 AÑOS	3,50 €	3,50 €	2,77 €	0,74 €	-43%	3%	8,30 €	0,08 €	
	FIN SEMANA/FESTIVO		5,00 €	5,00 €	3,95 €	1,05 €	-40%	4%	15,80 €	0,16 €	
	INVIERNO		6,70 €	6,70 €	5,29 €	1,41 €	-4%	4%	21,17 €	0,21 €	
	QUINCENA VERANO		20,00 €	1,33 €	15,80 €	4,20 €	-163%	10%	10,53 €	0,11 €	
INDIVIDUAL/ADULTO	LABORABLE VERANO	+16 A 65 AÑOS	5,00 €	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0%	7%	27,65 €	0,28 €	
	FIN SEMANA/FESTIVO		7,00 €	7,00 €	5,53 €	1,47 €	0%	9%	49,77 €	0,50 €	
	INVIERNO		10,10 €	10,10 €	7,98 €	2,12 €	0%	8%	63,83 €	0,64 €	
	QUINCENA VERANO		25,00 €	1,67 €	19,75 €	5,25 €	-200%	22%	28,97 €	0,29 €	
MAYORES	LABORABLE VERANO	+65 AÑOS	3,50 €	3,50 €	2,77 €	0,74 €	-43%	3%	8,30 €	0,08 €	
	FIN SEMANA/FESTIVO		5,00 €	5,00 €	3,95 €	1,05 €	-40%	4%	15,80 €	0,16 €	
	INVIERNO		6,70 €	6,70 €	5,29 €	1,41 €	-51%	5%	26,47 €	0,26 €	
	QUINCENA VERANO		20,00 €	1,33 €	15,80 €	4,20 €	-163%	21%	22,12 €	0,22 €	
total									100%	298,70 €	2,99 €

12.3.4. Cursos Acuáticos

CURSOS ACUÁTICOS

DESTINADO A:		CURSOS EN AGUA (45' SESIÓN)	EDAD / AÑOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	PVP FINAL	BASE	IVA	IVA 21%	PRECIO POR MES	DESCUENTO CLIENTE	% penetración recomendado	Facturacion	Ticket Medio	
Estimación sobre 100 ventas/mes 200																	
ABONADOS: TRIMESTRE	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	NIÑOS Y JÓVENES	65,60 €	51,82 €	13,78 €	33,4%	43,70 €	34,52 €	9,18 €	14,57 €	-21,90 €	35%	805,47 €	4,03 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	JÓVENES	40,40 €	31,92 €	8,48 €	33,4%	26,90 €	21,25 €	5,65 €	8,97 €	-13,50 €	12%	170,02 €	0,85 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	ADULTOS	87,50 €	69,13 €	18,38 €	33,4%	58,30 €	46,06 €	12,24 €	19,43 €	-29,20 €	8%	245,64 €	1,23 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	ADULTOS	52,50 €	41,48 €	11,03 €	33,3%	35,00 €	27,65 €	7,35 €	11,67 €	-17,50 €	2%	36,86 €	0,18 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	MAYORES	65,60 €	51,82 €	13,78 €	33,4%	43,70 €	34,52 €	9,18 €	14,57 €	-21,90 €	4%	92,05 €	0,46 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	MAYORES	40,40 €	31,92 €	8,48 €	33,4%	26,90 €	21,25 €	5,65 €	8,97 €	-13,50 €	2%	28,34 €	0,14 €			
	EMBARAZO Y POSPARTO - 10 SESIONES	EMBARAZO	132,00 €	104,28 €	27,72 €	0,0%	132,00 €	104,28 €	27,72 €	44,00 €	0,00 €	5%	347,60 €	1,74 €			
NO ABONADOS: TRIMESTRE	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	NIÑOS Y JÓVENES	65,60 €	51,82 €	13,78 €	0,0%	65,60 €	51,82 €	13,78 €	21,87 €	0,00 €	15%	518,24 €	2,59 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	JÓVENES	40,40 €	31,92 €	8,48 €	0,0%	40,40 €	31,92 €	8,48 €	13,47 €	0,00 €	6%	127,66 €	0,64 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	ADULTOS	87,50 €	69,13 €	18,38 €	0,0%	87,50 €	69,13 €	18,38 €	29,17 €	0,00 €	3%	138,25 €	0,69 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	ADULTOS	52,50 €	41,48 €	11,03 €	0,0%	52,50 €	41,48 €	11,03 €	17,50 €	0,00 €	1%	27,65 €	0,14 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	MAYORES	65,60 €	51,82 €	13,78 €	0,0%	65,60 €	51,82 €	13,78 €	21,87 €	0,00 €	4%	138,20 €	0,69 €			
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA	MAYORES	40,40 €	31,92 €	8,48 €	0,0%	40,40 €	31,92 €	8,48 €	13,47 €	0,00 €	1%	21,28 €	0,11 €			
	EMBARAZO Y POSPARTO - 10 SESIONES	EMBARAZO	132,00 €	104,28 €	27,72 €	0,0%	132,00 €	104,28 €	27,72 €	44,00 €	0,00 €	2%	139,04 €	0,70 €			
total															100%	2.836,30 €	14,18 €



12. Tarifas actuales

12.3.5. Entrenamiento Personal

ENTRENAMIENTO PERSONAL

						IVA	21%	Estimación sobre 20 ventas/mes			10
DESTINADO A:	TIPOS	SESIONES / MES	PVP Estimado	BASE	IVA	PRECIO SESIÓN	DESCUENTO CLIENTE	% Penetración Recomendado	Facturacion	Ticket Medio	
SESIONES SUELTAS	PT 1ª-SESIÓN (45')	1	29,25 €	23,11 €	6,14 €	29,25 €	0,00 €	20%	46,22 €	4,62 €	
	PT SESIÓN SUELTA (30')	1	19,50 €	15,41 €	4,10 €	19,50 €	0,00 €	10%	15,41 €	1,54 €	
	PT SESIÓN SUELTA (60')	1	39,00 €	30,81 €	8,19 €	39,00 €	0,00 €	5%	15,41 €	1,54 €	
BONOS 10 SESIONES-60 MIN	PT UNA SOLA PERSONAS (HASTA 4 REPARTIE	10	300,00 €	237,00 €	63,00 €	30,00 €	9,00 €	25%	59,25 €	5,93 €	
BONOS 10 SESIONES-30 MIN	PT UNA SOLA PERSONAS (HASTA 4 REPARTIE	10	165,00 €	130,35 €	34,65 €	16,50 €	3,00 €	40%	52,14 €	5,21 €	

12.3.6. Alquiler de Espacios

ALQUILER

						IVA	21%	Estimación sobre 30 ventas/mes			50	
DESTINADO A:	TIPOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	PRECIO MES	BASE	IVA	DESCUENTO CLIENTE	Penetración	Facturacion	Ticket Medio
ABONADO	PÁDEL-FRONTÓN (INFANTIL-ADULTOS-MAYORES)	5,60 €	4,42 €	1,18 €	80,4%	1,10 €	0,87 €	0,23 €	-4,50 €	35%	15,17 €	0,30 €
	PÁDEL-FRONTÓN CON LUZ (INFANTIL-ADULTOS-MAYORES)	5,60 €	4,42 €	1,18 €	60,7%	2,20 €	1,74 €	0,46 €	-3,40 €	8%	6,95 €	0,14 €
	POLIDEPORTIVO (INFANTIL-ADULTOS-MAYORES)	5,60 €	4,42 €	1,18 €	78,5%	1,20 €	0,95 €	0,25 €	-4,40 €	20%	9,51 €	0,19 €
	POLIDEPORTIVO CON LUZ (INFANTIL-ADULTOS-MAYORES)	5,60 €	4,42 €	1,18 €	0,0%	5,60 €	4,42 €	1,18 €	0,00 €	10%	22,12 €	0,44 €
EXTERNO	PÁDEL-FRONTÓN-POLID Y PISTA (INFANTIL-ADULTOS-MAYORES) INVIERNO	5,60 €	4,42 €	1,18 €	0,0%	5,60 €	4,42 €	1,18 €	0,00 €	15%	33,18 €	0,66 €
	FRONTÓN-POLID GRUPOS ESPECIALES (RESERVA MES)	35,00 €	27,65 €	7,35 €	0,0%	35,00 €	27,65 €	7,35 €	0,00 €	5%	69,13 €	1,38 €
	FRONTÓN-POLID GRUPOS ESPECIALES USO NO DEPORTIVO (RESERVA HORA)	10,00 €	7,90 €	2,10 €	0,0%	10,00 €	7,90 €	2,10 €	0,00 €	7%	27,65 €	0,55 €
total										100%	183,72 €	3,67 €

12.3.7. Acceso a Piscina y Espacios Exteriores

ACCESO A PISCINAS Y ESPACIOS EXTERIORES

						IVA	21%	Estimación sobre 50 ventas/mes			200	
DESTINADO A:	TIPOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	PRECIO MES	BASE	IVA	DESCUENTO CLIENTE	Penetración	Facturacion	Ticket Medio
DÍA LABORABLE	INFANTIL	3,50 €	2,77 €	0,74 €	5%	3,33 €	2,63 €	0,70 €	-0,18 €	19%	105,07 €	0,53 €
	INDIVIDUAL/ADULTO	5,00 €	3,95 €	1,05 €	5%	4,75 €	3,75 €	1,00 €	-0,25 €	14%	110,60 €	0,55 €
	MAYORES	3,50 €	2,77 €	0,74 €	5%	3,33 €	2,63 €	0,70 €	-0,18 €	10%	55,30 €	0,28 €
DÍA FESTIVO	INFANTIL	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0%	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0,00 €	24%	189,60 €	0,95 €
	INDIVIDUAL/ADULTO	7,00 €	5,53 €	1,47 €	0%	7,00 €	5,53 €	1,47 €	0,00 €	18%	199,08 €	1,00 €
	MAYORES	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0%	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0,00 €	15%	118,50 €	0,59 €
total										100%	778,15 €	3,89 €



13. Propuesta de Tarifas



13. Propuesta de Tarifas

13.1. Introducción

Para el desarrollo del Plan de Viabilidad, hemos realizado el cálculo de las tarifas atendiendo a las distintas tipologías recogidas en los precios públicos aprobados en pleno, donde detectamos una excesiva variedad de tarifas y cuotas en el Complejo Deportivo «El Romeral», y con unos precios demasiado bajos con respecto al ticket medio nacional para este tipo de instalaciones, las cuales sugerimos que se unifiquen y simplifiquen para facilitar su comprensión y la contabilidad del complejo.

12.2. Cuotas mensuales

Esta tarifas de precios de clasifican según el destinatario, clasificándose por:

- Edad.
- Número de personas.
- Momento del día.

Con el objetivo de ajustarnos a las necesidades de todos/as los/as clientes, hemos establecido 3 tipos de cuotas mensuales:

- **Integral habitual:** todos los servicios.
- **Integral Extra Verano:** todos los servicios.

CUOTAS MENSUALES						
DESTINADO A:	CUOTA MENSUAL INTEGRAL	EDAD / AÑOS	PVP	BASE	IVA 21%	% DESCUENTO
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+21 A -60	36,50 €	28,84 €	7,67 €	0%
JOVEN - SENIOR	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+16 A -21	30,50 €	24,10 €	6,41 €	33%
MATINAL - ESPECIAL	CUOTA: FITNESS + PISCINA (7:00 AM-2:00 PM)	M / E / +60 S	25,50 €	20,15 €	5,36 €	44%
FAMILIAR (2+1)	CUOTA: FITNESS + PISCINA	∞ (Hijo -21)	56,50 €	44,64 €	11,87 €	59%
	PLUS HIJO EXTRA	-21	19,50 €	15,41 €	4,10 €	57%

CUOTAS MENSUALES + PISCINA VERANO						
DESTINADO A:	CUOTA MENSUAL INTEGRAL	EDAD / AÑOS	PVP	BASE	IVA 21%	% DESCUENTO
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+21 A -60	45,63 €	36,04 €	9,58 €	0%
JOVEN - SENIOR	CUOTA: FITNESS + PISCINA	+16 A -21	38,13 €	30,12 €	8,01 €	16%
MATINAL - ESPECIAL	CUOTA: FITNESS + PISCINA (7:00 AM-2:00 PM)	M / E / +60 S	31,88 €	25,18 €	6,69 €	30%
FAMILIAR (2+1)	CUOTA: FITNESS + PISCINA	∞ (Hijo -21)	70,63 €	55,79 €	14,83 €	48%
	PLUS HIJO EXTRA	-21	24,38 €	19,26 €	5,12 €	47%

13. Propuesta de Tarifas

13.3. Cuotas de Larga Duración

Esta tarifas de precios hacen referencia al pago anticipado por contratos de larga duración, clasificados según la temporalidad de los mismos, **3, 6 y 12 meses**, y aplicando unos % de descuento más atractivos según sea mayor la duración del contrato.

Además, para poder ajustar estos precios de larga duración, hemos combinado para su cálculo el porcentaje adecuado de las cuotas mensuales habituales más el porcentaje de cuotas con extra para verano.

CUOTAS LARGA DURACIÓN

							IVA	21%		
DESTINADO A:	CUOTA ANTICIPADA INTEGRAL	EDAD / AÑOS	Meses Contrato	PVP Estimado	% Descuento	PVP FINAL	BASE	IVA	PRECIO POR MES	
INDIVIDUAL/ADULTO	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	+21 A -60	3	93,53 €	3%	90,73 €	71,67 €	19,05 €	30,24 €	
	CUOTA SEMESTRAL (6 MESES)		6	132,31 €	5%	125,70 €	99,30 €	26,40 €	20,95 €	
	CUOTA ANUAL (12 MESES)		12	339,91 €	7%	316,11 €	249,73 €	66,38 €	26,34 €	
JOVEN - SENIOR	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	+16 A -21	3	78,16 €	3%	75,81 €	59,89 €	15,92 €	25,27 €	
	CUOTA SEMESTRAL (6 MESES)		6	110,56 €	5%	105,03 €	82,98 €	22,06 €	17,51 €	
	CUOTA ANUAL (12 MESES)		12	284,03 €	7%	264,15 €	208,68 €	55,47 €	22,01 €	
MATINAL - ESPECIAL	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	M / E / +60 S	3	65,34 €	3%	63,38 €	50,07 €	13,31 €	21,13 €	
	CUOTA SEMESTRAL (6 MESES)		6	92,44 €	5%	87,82 €	69,37 €	18,44 €	14,64 €	
	CUOTA ANUAL (12 MESES)		12	237,47 €	7%	220,85 €	174,47 €	46,38 €	18,40 €	
FAMILIAR (2+1)	CUOTA TRIMESTRAL (3 MESES)	∞ (Hijo -21)	3	144,78 €	3%	140,44 €	110,95 €	29,49 €	46,81 €	
	CUOTA SEMESTRAL (6 MESES)		6	204,81 €	5%	194,57 €	153,71 €	40,86 €	32,43 €	
	CUOTA ANUAL (12 MESES)		12	526,16 €	7%	489,33 €	386,57 €	102,76 €	40,78 €	
	PLUS HIJO EXTRA: FITNESS + PISCINA	-21	12	181,59 €	7%	168,88 €	133,42 €	35,47 €	14,07 €	

13. Propuesta de Tarifas

13.4. Cursos Acuáticos

Estas tarifas corresponden a los cursos que se realizarán en la piscina cubierta para todas las edades y destinados a:

- Enseñanza y perfeccionamiento.
- Prevención o terapéutica.
- Embarazo y postparto.

Según el tipo de servicio, tendrá una duración diferente: mensual y trimestral.

CURSOS ACUÁTICOS

DESTINADO A:	CURSOS EN AGUA (45' SESIÓN)	EDAD / AÑOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	PVP FINAL	BASE	IVA	IVA 21%	
										PRECIO POR MES	DESCUENTO CLIENTE
ABONADOS: TRIMESTRE	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	+ 2 AÑOS	117,00 €	92,43 €	24,57 €	50%	58,50 €	46,22 €	12,29 €	19,50 €	-58,50 €
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA		58,50 €	46,22 €	12,29 €	50%	29,25 €	23,11 €	6,14 €	9,75 €	-29,25 €
EXTERNOS: TRIMESTRE	ENSEÑANZA NATACIÓN - 2 DÍAS/SEMANA	+ 2 AÑOS	117,00 €	92,43 €	24,57 €	0%	117,00 €	92,43 €	24,57 €	39,00 €	0,00 €
	ENSEÑANZA NATACIÓN - 1 DÍA/SEMANA		58,50 €	46,22 €	12,29 €	0%	58,50 €	46,22 €	12,29 €	19,50 €	0,00 €
ABONADOS: TRIMESTRE	NATACIÓN BEBÉS - 2 DÍAS/SEMANA	6 A 24 MESES	117,00 €	92,43 €	24,57 €	50%	58,50 €	46,22 €	12,29 €	19,50 €	-58,50 €
	NATACIÓN BEBÉS - 1 DÍA/SEMANA		58,50 €	46,22 €	12,29 €	50%	29,25 €	23,11 €	6,14 €	9,75 €	-29,25 €
EXTERNOS: TRIMESTRE	NATACIÓN BEBÉS - 2 DÍAS/SEMANA	6 A 24 MESES	117,00 €	92,43 €	24,57 €	0%	117,00 €	92,43 €	24,57 €	39,00 €	0,00 €
	NATACIÓN BEBÉS - 1 DÍA/SEMANA		58,50 €	46,22 €	12,29 €	0%	58,50 €	46,22 €	12,29 €	19,50 €	0,00 €
ABONADOS: MES	EMBARAZO Y POSPARTO - 2 DÍAS/SEMANA	EMBARAZO	44,50 €	35,16 €	9,35 €	50%	22,25 €	17,58 €	4,67 €	22,25 €	-22,25 €
EXTERNOS: MES	EMBARAZO Y POSPARTO - 2 DÍAS/SEMANA		44,50 €	35,16 €	9,35 €	0%	44,50 €	35,16 €	9,35 €	44,50 €	0,00 €
ABONADOS: MES	PREVENTIVA - 2 DÍAS/SEMANA	ESPALDA Y	44,50 €	35,16 €	9,35 €	50%	22,25 €	17,58 €	4,67 €	22,25 €	-22,25 €
EXTERNOS: MES	PREVENTIVA - 2 DÍAS/SEMANA	MAYORES	44,50 €	35,16 €	9,35 €	0%	44,50 €	35,16 €	9,35 €	44,50 €	0,00 €

13.5. Acceso a Piscinas y Espacios Exteriores

Este tipo de tarifa esta destinada a aquellos ciudadanos que quieren usar el «pago por uso», en la temporada de verano, para disfrutar con la familia y amigos de forma recreativa.

ACCESO A PISCINAS Y ESPACIOS EXTERIORES

DESTINADO A:	TIPOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	IVA 21%		
						PRECIO MES	BASE	IVA
DÍA LABORABLE	INFANTIL	3,50 €	2,77 €	0,74 €	5%	3,33 €	2,63 €	0,70 €
	INDIVIDUAL/ADULTO	5,00 €	3,95 €	1,05 €	5%	4,75 €	3,75 €	1,00 €
	MAYORES	3,50 €	2,77 €	0,74 €	5%	3,33 €	2,63 €	0,70 €
DÍA FESTIVO	INFANTIL	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0%	5,00 €	3,95 €	1,05 €
	INDIVIDUAL/ADULTO	7,00 €	5,53 €	1,47 €	0%	7,00 €	5,53 €	1,47 €
	MAYORES	5,00 €	3,95 €	1,05 €	0%	5,00 €	3,95 €	1,05 €

13. Propuesta de Tarifas

13.5. Entrenamiento Personal

Este tipo de servicios se configuran y se basan en el «pago por uso», mediante la compra de sesiones o bonos de entrenamiento personal, individual, en pareja o grupos reducidos, que deberán ser consumidos antes de 3 meses, que será la fecha de caducidad de cada compra.

ENTRENAMIENTO PERSONAL

DESTINADO A:	TIPOS	SESIONES / MES	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	PRECIO BONO	BASE	IVA 21%		DESCUENTO CLIENTE
									IVA	PRECIO SESIÓN	
ABONADO (3 MESES CONSUMO)	SMALL GROUP-8 SESIONES/MES	1	39,00 €	30,81 €	8,19 €	10%	35,10 €	27,73 €	7,37 €	35,10 €	-3,90 €
	PT 1-SESIÓN	1	27,00 €	21,33 €	5,67 €	5%	25,65 €	20,26 €	5,39 €	25,65 €	-1,35 €
	PT BONO 4-SESIONES	4	108,00 €	85,32 €	22,68 €	8%	99,36 €	78,49 €	20,87 €	24,84 €	-8,64 €
	PT BONO 8-SESIONES	8	216,00 €	170,64 €	45,36 €	10%	194,40 €	153,58 €	40,82 €	24,30 €	-21,60 €
	PT DÚO 1-SESIÓN	1	37,00 €	29,23 €	7,77 €	5%	35,15 €	27,77 €	7,38 €	17,58 €	-1,85 €
	PT DÚO BONO 4-SESIONES	4	148,00 €	116,92 €	31,08 €	8%	136,16 €	107,57 €	28,59 €	17,02 €	-11,84 €
EXTERNO (3 MESES CONSUMO)	PT DÚO BONO 8-SESIONES	8	296,00 €	233,84 €	62,16 €	10%	266,40 €	210,46 €	55,94 €	16,65 €	-29,60 €
	SMALL GROUP-8 SESIONES/MES	1	39,00 €	30,81 €	8,19 €	0%	39,00 €	30,81 €	8,19 €	39,00 €	0,00 €
	PT 1-SESIÓN	1	27,00 €	21,33 €	5,67 €	0%	27,00 €	21,33 €	5,67 €	27,00 €	0,00 €
	PT BONO 4-SESIONES	4	108,00 €	85,32 €	22,68 €	5%	102,60 €	81,05 €	21,55 €	25,65 €	-5,40 €
	PT BONO 8-SESIONES	8	216,00 €	170,64 €	45,36 €	8%	198,72 €	156,99 €	41,73 €	24,84 €	-17,28 €
	PT DÚO 1-SESIÓN	1	37,00 €	29,23 €	7,77 €	0%	37,00 €	29,23 €	7,77 €	18,50 €	0,00 €
NO ABONADOS	PT DÚO BONO 4-SESIONES	4	148,00 €	116,92 €	31,08 €	5%	140,60 €	111,07 €	29,53 €	17,58 €	-7,40 €
	PT DÚO BONO 8-SESIONES	8	296,00 €	233,84 €	62,16 €	8%	272,32 €	215,13 €	57,19 €	17,02 €	-23,68 €

13.6. Entradas Puntuales y Bonos

Este tipo de tarifa esta destinada a aquellos clientes que requieren del «pago por uso», el cual podrá consumir a los largo de varios meses. Cuánto mayor sea el número de entradas que compre, mayor será el porcentaje de descuento para este servicio, reduciéndose por tanto el precio por uso.

ENTRADAS PUNTUALES Y BONOS

DESTINADO A:	ENTRADA, BONO INTEGRAL	EDAD / AÑOS	ACCESOS	PVP Estimado	BASE	IVA	% Descuento	IVA 21%		PRECIO SESIÓN/USO	
								PVP FINAL	BASE		
NO ABONADOS	ENTRADA PUNTUAL INTEGRAL	+16 A ∞	1	3,99 €	3,15 €	0,84 €	0%	3,99 €	3,15 €	0,84 €	3,99 €
	BONO INTEGRAL - 10 SESIONES (3 MESE)	+16 A ∞	10	39,90 €	31,52 €	8,38 €	10%	35,91 €	28,37 €	7,54 €	3,59 €
	BONO INTEGRAL - 20 SESIONES (3 MESE)		20	79,80 €	63,04 €	16,76 €	15%	67,83 €	53,59 €	14,24 €	3,39 €



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera

Gestión Indirecta

sin o con subvención del Ayuntamiento

12 años





14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.1. Introducción

En el estudio de viabilidad del Área Fitness y Piscina Cubierta de «El Romeral», se han contemplado los siguientes apartados:

- Estimación de los ingresos potenciales.
- Cálculo de los gastos de explotación.
- Estimación de inversión inicial.
- Cuenta previsional de resultados (modelo de viabilidad económico – financiera).

Esta información estimativa, parte de los distintos cálculos e indicadores conseguidos en los análisis de mercado realizados con anterioridad, así como en los estudios de costes de explotación avanzados por el equipo de consultores especialistas, una vez estudiadas las necesidades de suministros, materiales diversos, personal, etc. y realizada una comparativa con centros deportivos de similares características.

Las estimaciones de viabilidad se concretarán un escenario de explotación realista, atendiendo a los factores de riesgo que la reactivación y explotación de esta instalación, con un ritmo de consumo de productos y actividades lógico, basado en los indicadores de actividad estudiados para la comunidad autónoma, y basados en la experiencia en otras instalaciones de similar contexto.

A partir de estas premisas, se establecerán las condiciones económicas que pueden facilitar la gestión indirecta de este complejo deportivo, con o sin subvención por parte del Ayuntamiento, mediante la contratación en régimen de concesión administrativa a una empresa especialista, con capacidad y solvencia para asumir la inversión, la gestión y explotación de la futura instalación.

14.2. Estimación de ingresos

La estimación de ingresos está referenciada a los conceptos habituales en la explotación de instalaciones deportivas. Para estudiar un ingreso medio vinculado a este concepto analizaremos el PRECIO MEDIO / ABONO, que resulta de ponderar y segmentar la venta estimada de cada tipología de abonado.



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

A partir de los datos que nos aporta el estudio de mercado realizado, partimos de una hipótesis de penetración segmentada que nos podría llevar a un **máximo potencial de 3.935 usuarios/as** del Centro «El Romeral», cifra que nos debe servir para diseñar los escenarios de rendimiento económico en la comercialización de los distintos productos deportivos propios de estos centros.

El análisis estimativo de ventas ha contemplado los coeficientes de rotación (bajas y altas) habituales en este tipo de instalaciones, aplicando un porcentaje de crecimiento sustentado en el histórico evolutivo de 5 instalaciones de similares características y contextos geográficos en territorio nacional.

ABONADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Índice de crecimiento previsto	46%	30%	20%	20%	18%	17%	18%	19%	18%	16%	15%	16%
Incremento anual abonados		543	405	422	387	373	391	404	402	365	342	368
Usuarios previstos	1.810	2.027	2.108	2.150	2.194	2.172	2.128	2.235	2.279	2.279	2.302	2.256
Abandono anual abonados (bajas)	0	-326	-324	-379	-344	-395	-434	-298	-358	-365	-319	-414
Índice de rotación (bajas)		18%	16%	18%	16%	18%	20%	14%	16%	16%	14%	18%
Crecimiento neto	1.810	217	81	42	43	-22	-43	106	45	0	23	-46

Destacar que durante el 6 año superamos la hipótesis de población potencial para la penetración al centro.

A. CUOTAS: mensuales y de larga duración.

Diferenciamos tres tipologías de cuotas según los servicios a los cuales los socios quieran tener acceso: infantil, adulto y mayores, y dos tipos de cuotas según la temporalidad de pago, las que se pagan mensualmente o las que cuotas anticipadas para contratos de larga duración.

En la siguiente tabla podrán ver los porcentajes estimados previstos de los nuevos clientes que pagarían matrícula, además, se ha aplicado un 2% de incremento anual del ticket medio a partir del año 3, como ajuste anual del IPC. Por último, indicar que la **media de mensualidades activas** de este modelo se ha establecido una media de **8 meses** para todo el periodo de explotación.

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

CUOTAS MENSUALES	Hipotesis de ventas: Media de 8 meses año - Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Índice previsto de matrícula por cliente	15%	95%	90%	90%	85%	85%	80%	80%	85%	90%	85%	80%
Precio Medio Matrícula	41,76 €	41,76 €	42,59 €	43,44 €	44,31 €	45,20 €	46,10 €	47,02 €	47,96 €	48,92 €	49,90 €	50,90 €
Usuarios Pago Matrícula	217	1541	1518	1548	1492	1477	1362	1430	1550	1641	1565	1444
Abonados mensuales	1.448	1.622	1.687	1.720	1.755	1.737	1.703	1.788	1.823	1.823	1.842	1.805
Precio medio abono/mes	25,61 €	26,12 €	26,64 €	27,18 €	27,72 €	28,27 €	28,84 €	29,42 €	30,01 €	30,61 €	31,22 €	31,84 €
Ingresos Matrícula	9.069,45 €	21.539,94 €	15.541,41 €	16.486,33 €	14.579,52 €	14.325,83 €	14.416,17 €	15.210,98 €	16.398,14 €	16.057,06 €	14.501,53 €	14.998,06 €
Mensualidades activas	8	7	7	9	7	8	9	7	7	8	9	9
INGRESOS ANUALES ABONADOS	305.729,93 €	326.024,85 €	333.137,70 €	439.337,92 €	356.751,02 €	406.292,71 €	454.063,84 €	387.697,77 €	401.251,49 €	462.497,67 €	533.195,77 €	529.565,80 €

Tras el análisis de los ingresos, proporcionados por la actual empresa gestora, estimamos una media del **20%** de abonados/as que se inscribirán al centro, lo harán mediante una cuota de larga duración, que podrá ser de 3, 4 ó 12 meses. Del mismo modo que en las cuotas mensuales, se ha aplicado un 2% de incremento anual del ticket medio a partir del año 3, como ajuste anual del IPC.

CUOTAS DE LARGA DURACIÓN	Hipotesis de ventas: 20% de masa total de usuarios / mes, serán clientes de larga duración -Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Precio medio Matrícula	41,10 €	41,10 €	41,92 €	42,76 €	43,61 €	44,49 €	45,37 €	46,28 €	47,21 €	48,15 €	49,12 €	50,10 €
Índice de pago matrícula previsto	90%	95%	90%	90%	85%	85%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Usuarios Pago Matrícula	326	385	379	387	373	369	341	358	365	365	368	361
Precio Medio/Mes	16,44 €	16,77 €	17,10 €	17,44 €	17,79 €	18,15 €	18,51 €	18,88 €	19,26 €	19,64 €	20,04 €	20,44 €
% Compra	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Usuarios previstos para la compra	362	405	422	430	439	434	426	447	456	456	460	451
Ingresos Matrícula	13.389,77 €	15.829,69 €	15.908,33 €	16.551,03 €	16.263,04 €	16.422,42 €	15.450,21 €	16.547,18 €	17.215,68 €	17.560,00 €	18.090,31 €	18.083,07 €
Ingresos Mes	5.950,44 €	6.797,78 €	7.211,08 €	7.502,41 €	7.805,51 €	7.882,00 €	7.878,85 €	8.438,25 €	8.779,15 €	8.954,73 €	9.225,17 €	9.221,48 €
INGRESOS ANUALES LARGA DURACIÓN	19.340,21 €	22.627,46 €	23.119,42 €	24.053,44 €	24.068,55 €	24.304,42 €	23.329,06 €	24.985,42 €	25.994,84 €	26.514,73 €	27.315,48 €	27.304,55 €



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

B. CURSOS DEPORTIVOS:

Diferenciamos dos tipologías de usuarios/as: por un lado, personas que no contratan un compromiso de abono con el centro deportivo, y sólo se relacionan con nosotros para seguir un curso deportivo de distintas modalidades, según oferta definida con anterioridad. Por otro lado, abonados/as del centro deportivo que contratan cursos que no se encuentran incluidos en la cuota básica, con tarifa especial para éstos. Para el cálculo se ha realizado una estimación de penetración sobre la masa crítica potencial de usuarios/as analizada, en un **8%** sobre el total potencial de usuarios/as del centro. La media de mensualidades activas de este modelo se ha establecido en 9 meses/año.

CURSOS DE NATACIÓN	Hipotesis de ventas: 8% de masa total de usuarios / mes. Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
PRECIO MES	14,18 €	14,47 €	14,75 €	15,05 €	15,35 €	15,66 €	15,97 €	16,29 €	16,62 €	16,95 €	17,29 €	17,63 €
% ocupación	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
USUARIOS MES	145	162	169	172	175	174	170	179	182	182	184	180
Ingresos Inscripción a Cursos por Externo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos Mes	2.053,52 €	2.345,94 €	2.488,58 €	2.589,11 €	2.693,71 €	2.720,11 €	2.719,03 €	2.912,08 €	3.029,72 €	3.090,32 €	3.183,65 €	3.182,37 €
INGRESOS ANUALES	18.481,69 €	21.113,48 €	22.397,18 €	23.302,03 €	24.243,43 €	24.481,02 €	24.471,23 €	26.208,68 €	27.267,51 €	27.812,86 €	28.652,81 €	28.641,35 €

C. SERVICIOS DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS: entrenamiento personal

En este capítulo incorporamos aquellos ingresos provenientes de servicios deportivos especializados que representa uno de los ingresos importantes y una tendencia de futuro en los centros fitness & wellness. Para el cálculo, se ha aplicado el porcentaje medio estimado de penetración en los centros, un **2%** sobre el total potencial de usuarios/as del centro que consumirán el **entrenamiento personal**. La media de mensualidades activas de este modelo se ha establecido en 9 meses/año.

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

C. SERVICIOS DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS: entrenamiento personal

ENTRENAMIENTO PERSONAL		Hipotesis de ventas: 2% de masa total de usuarios / mes. Todas las anualidades son de 6 meses año. - Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
PRECIO MES	18,84 €	19,22 €	19,60 €	19,99 €	20,39 €	20,80 €	21,22 €	21,64 €	22,08 €	22,52 €	22,97 €	23,43 €	
% ocupación	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
USUARIOS MES	36	41	42	43	44	43	43	45	46	46	46	45	
Ingresos Mes	682,07 €	779,20 €	826,58 €	859,97 €	894,71 €	903,48 €	903,12 €	967,24 €	1.006,32 €	1.026,45 €	1.057,44 €	1.057,02 €	
INGRESOS ANUALES	6.138,67 €	7.012,82 €	7.439,20 €	7.739,74 €	8.052,43 €	8.131,34 €	8.128,09 €	8.705,18 €	9.056,87 €	9.238,01 €	9.517,00 €	9.513,19 €	

D. ACCESO A PISCINA DE VERANO:

En este apartado reflejados aquellos ingresos temporales, de la época de verano, los cuales representan el segundo ingreso indirecto más importante para el centro, por lo que no podemos considerarlo como un ingreso residual a pesar de ser un ingreso estacional de verano. Para el cálculo, se ha aplicado el porcentaje medio estimado de penetración según los informes presentados de la empresa concesionaria, un **40%** sobre el total potencial de usuarios/as del centro. La media de mensualidades activas de este modelo se ha establecido en 3 meses/año.

ACCESO A PISCINAS VERANO		Hipotesis de ventas: media 40% de masa total de usuarios/mes. Todas las anualidades son de 3 meses año. - Incremento del 2% anual en precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
PRECIO MES	3,89 €	3,97 €	4,05 €	4,13 €	4,21 €	4,30 €	4,38 €	4,47 €	4,56 €	4,65 €	4,74 €	4,84 €	
% ocupación	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	
USUARIOS MES	724	811	843	860	877	869	851	894	912	912	921	902	
Ingresos Mes	2.816,95 €	3.218,09 €	3.413,75 €	3.551,66 €	3.695,15 €	3.731,36 €	3.729,87 €	3.994,69 €	4.156,08 €	4.239,20 €	4.367,22 €	4.365,48 €	
INGRESOS ANUALES	8.450,86 €	9.654,27 €	10.241,25 €	10.654,99 €	11.085,45 €	11.194,09 €	11.189,61 €	11.984,08 €	12.468,23 €	12.717,60 €	13.101,67 €	13.096,43 €	

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

D. OTROS INGRESOS:

Incorporamos en este capítulo aquellos ingresos provenientes de servicios complementarios (arrendamiento de espacios deportivos, etc.), bonos y entradas puntuales, y ventas cruzadas. Representan un porcentaje residual en la cuenta de explotación, pero con un trabajo específico pueden aportar un mayor índice de ingresos.

ENTRADAS / BONOS x USOS		Hipótesis de ventas: 1% de masa total de usuarios / mes. Todas las anualidades son de 10 meses año. - Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
PRECIO MES	2,99 €	3,05 €	3,11 €	3,17 €	3,23 €	3,30 €	3,36 €	3,43 €	3,50 €	3,57 €	3,64 €	3,71 €	
% ocupación	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
USUARIOS MES	18	20	21	22	22	22	21	22	23	23	23	23	
Ingresos Mes	54,07 €	61,76 €	65,52 €	68,17 €	70,92 €	71,62 €	71,59 €	76,67 €	79,77 €	81,36 €	83,82 €	83,79 €	
INGRESOS ANUALES	540,66 €	617,64 €	655,20 €	681,67 €	709,21 €	716,16 €	715,87 €	766,70 €	797,67 €	813,62 €	838,20 €	837,86 €	

ALQUILER		Hipótesis de ventas: 5% de masa total de usuarios / mes. Todas las anualidades son de 9 meses año. - Incremento del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
PRECIO MES	3,67 €	3,75 €	3,82 €	3,90 €	3,98 €	4,06 €	4,14 €	4,22 €	4,31 €	4,39 €	4,48 €	4,57 €	
% ocupación	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
USUARIOS MES	91	101	105	108	110	109	106	112	114	114	115	113	
Ingresos Mes	332,53 €	379,88 €	402,98 €	419,26 €	436,20 €	440,47 €	440,30 €	471,56 €	490,61 €	500,42 €	515,53 €	515,33 €	
INGRESOS ANUALES	2.992,78 €	3.418,95 €	3.626,82 €	3.773,35 €	3.925,79 €	3.964,26 €	3.962,68 €	4.244,03 €	4.415,49 €	4.503,80 €	4.639,81 €	4.637,95 €	

VENDING / OTROS		Hipótesis de ventas: Incremento de un 5% progresivo en el volumen de venta y del 2% anual de los precios.											
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
Ventas mes	700	735	772	810	851	868	885	903	921	939	958	977	
MARGEN MEDIO	0,50 €	0,51 €	0,52 €	0,53 €	0,54 €	0,55 €	0,56 €	0,57 €	0,59 €	0,60 €	0,61 €	0,62 €	
Ingresos Mes	350,00 €	374,85 €	401,46 €	429,97 €	460,50 €	479,10 €	498,46 €	518,59 €	539,54 €	561,34 €	584,02 €	607,61 €	
INGRESOS ANUALES	4.200,00 €	4.498,20 €	4.817,57 €	5.159,62 €	5.525,95 €	5.749,20 €	5.981,47 €	6.223,12 €	6.474,53 €	6.736,11 €	7.008,24 €	7.291,38 €	



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.2. Estimación de ingresos

E. RESUMEN DE LOS INGRESOS FUERA DE ABONO:

INGRESOS ANUALES ABONADOS	325.070,14 €	348.652,31 €	356.257,11 €	463.391,36 €	380.819,57 €	430.597,13 €	477.392,90 €	412.683,19 €	427.246,32 €	489.012,40 €	560.511,24 €	556.870,35 €
SUMA DE OTROS INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
CURSOS DE NATACIÓN	18.481,69 €	21.113,48 €	22.397,18 €	23.302,03 €	24.243,43 €	24.481,02 €	24.471,23 €	26.208,68 €	27.267,51 €	27.812,86 €	28.652,81 €	28.641,35 €
ENTRADAS / BONOS x USOS	540,66 €	617,64 €	655,20 €	681,67 €	709,21 €	716,16 €	715,87 €	766,70 €	797,67 €	813,62 €	838,20 €	837,86 €
ACCESO A PISCINAS VERANO	8.450,86 €	9.654,27 €	10.241,25 €	10.654,99 €	11.085,45 €	11.194,09 €	11.189,61 €	11.984,08 €	12.468,23 €	12.717,60 €	13.101,67 €	13.096,43 €
ENTRENAMIENTO PERSONAL	6.138,67 €	7.012,82 €	7.439,20 €	7.739,74 €	8.052,43 €	8.131,34 €	8.128,09 €	8.705,18 €	9.056,87 €	9.238,01 €	9.517,00 €	9.513,19 €
VENDING / OTROS	4.200,00 €	4.498,20 €	4.817,57 €	5.159,62 €	5.525,95 €	5.749,20 €	5.981,47 €	6.223,12 €	6.474,53 €	6.736,11 €	7.008,24 €	7.291,38 €
PÁDEL (ESCUELA Y ALQUILER)	2.992,78 €	3.418,95 €	3.626,82 €	3.773,35 €	3.925,79 €	3.964,26 €	3.962,68 €	4.244,03 €	4.415,49 €	4.503,80 €	4.639,81 €	4.637,95 €
VENDING / OTROS	450,00 €	459,00 €	468,18 €	477,54 €	487,09 €	496,84 €	506,77 €	516,91 €	527,25 €	537,79 €	548,55 €	559,52 €
CAFETERÍA												
TT OTROS INGRESOS	41.254,66 €	46.774,37 €	49.645,40 €	51.788,94 €	54.029,36 €	54.732,91 €	54.955,72 €	58.648,70 €	61.007,56 €	62.359,79 €	64.306,28 €	64.577,68 €

F. TOTAL DEL INGRESOS ESTIMADOS:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
TOTAL INGRESOS ANUALES	366.324,80 €	395.426,68 €	405.902,52 €	515.180,30 €	434.848,93 €	485.330,04 €	532.348,62 €	471.331,89 €	488.253,88 €	551.372,19 €	624.817,52 €	621.448,03 €



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.3. Estimación de la inversión

La inversión integral que el concesionario debe asumir para la gestión y explotación posterior del Centro «El Romeral», debe contemplar distintos capítulos, entre los cuales se incluyen con carácter mínimo los relacionados con la aportación en **equipamiento deportivo** del centro para el desarrollo de los programas deportivos, sería oportuno y necesario realizar una re-inversión en material y equipamiento deportivo específico, acuático y de entrenamiento en seco.

Esta inversión, debe ser asumida por el operador adjudicatario de la explotación de la instalación, dado que éste debe tener suficiente autonomía para seleccionar aquel equipamiento que mejor se adapta a su oferta de actividades. La estimación de materiales y conceptos de inversión, se relaciona con los siguientes epígrafes:

- Material de fitness / entrenamiento clases dirigidas / material limpieza y mantenimiento.
- Material acuático: tablas, churros, manguitos, etc. (material didáctico necesario para el desarrollo de las clases de natación y Aquafit).
- El resto de conceptos contemplados, material informático, campaña re-apertura, etc. se corresponden con los gastos extraordinarios y habituales en la puesta en marcha de una instalación de estas características.
- Maquinaria específica, sistemas de control y comunicación, equipamiento y mobiliarios específicos, etc.

Se detalla a continuación una estimación de los conceptos de inversión, junto a un presupuesto actualizado a precios de mercado actuales, que deben de actuar como referencia para futuros licitadores, y que se incorporan a la cuenta de explotación para valorar las necesarias amortizaciones y reversiones del mismo.

A partir de los datos de explotación que se han descrito con anterioridad: ingresos, gastos, inversión, valoraremos una previsión de resultados de explotación que permita visualizar las condiciones básicas de explotación en términos de rentabilidad empresarial.



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.3. Estimación de la inversión

AÑO 0	
AMORTIZACIONES E INVERSIONES	Inversión
Equipamiento Maquinaria	20.000,00 €
Material fitness, salas y piscina (pequeño)	0,00 €
Informática-Telecomunicación	0,00 €
Branding	3.000,00 €
Maquinaria mantenimiento y limpieza	2.500,00 €
Equipamiento espacios exteriores	1.000,00 €
Tecnología (Sonido, Tornos...).	4.000,00 €
Equipamiento vestuarios	0,00 €
Mobiliario general	3.500,00 €
Decoración y señalética	1.500,00 €
Otros/imprevistos (Uniformes, Servicios)	2.500,00 €
Licencias/trámites, etc.	0,00 €
Marketing y Re-apertura	2.000,00 €
Varios (toallas, tarjetas, merchandising)	800,00 €
Totales	40.800,00 €

AÑO 7	
AMORTIZACIONES E INVERSIONES	Inversión
Equipamiento Maquinaria	26.000,00 €
Material fitness, salas y piscina (pequeño)	0,00 €
Informática-Telecomunicación	0,00 €
Re-Branding	0,00 €
Maquinaria mantenimiento y limpieza	2.500,00 €
Equipamiento espacios exteriores	2.000,00 €
Tecnología (Sonido, Informática, Seguridad)	1.000,00 €
Equipamiento vestuarios	0,00 €
Mobiliario general	2.500,00 €
Decoración y señalética	500,00 €
Otros/imprevistos (Uniformes, Servicios)	2.500,00 €
Licencias/trámites, etc.	0,00 €
Marketing	1.400,00 €
Varios (toallas, tarjetas, merchandising)	800,00 €
Totales	39.200,00 €



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.4. Cálculo de los Gastos de Explotación: gastos de personal

Los conceptos incluidos entre los gastos propios de este modelo de explotaciones deportivas, pasan por el personal directo e indirecto vinculado a la prestación de servicios, los suministros energéticos, los materiales fungibles de limpieza, administración, deportivos, mantenimiento general, publicidad y comunicación...

Los dos conceptos con mayor peso en este capítulo corresponden a personal y suministros energéticos, con más de un 90% del total de gastos estimados.

A continuación, reflejamos el coste estimado del personal necesario para completar la plantilla de recursos humanos para la gestión del negocio, ya que no conseguimos de la empresa concesionaria, la información real sobre la cantidad de trabajadores activos en el centro, y siguiendo el nuevo IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, con adaptaciones al precio de mercado actual.

Convenio Precio/Hora	3%			Precio/ Hora	GASTOS DE PERSONAL	GENERAL Nº personas	S. NETO	33%			S. BRUTO	Salario por Categoría	Total Unidad	Total Anual
	Nuevo Convenio IV	Grupo Profesional	% + Conven					Salario Mes	SS EMPRESA	Coste Persona				
	8,74 €	9,00 €	G. 1					20%	10,8 €	<i>Director Gerente</i>				
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	<i>Responsable Administración - Comercial</i>	0,5	16.632,60 €	1.386,05 €	457,40 €	1.843,45 €	22.121,36 €	693,03 €	921,72 €	11.060,68 €
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	<i>Director Técnico</i>	1	16.632,60 €	1.386,05 €	457,40 €	1.843,45 €	22.121,36 €	1.386,05 €	1.843,45 €	22.121,36 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	<i>Coordinador (Fitness-AADD / Agua)</i>	0	14.618,42 €	1.218,20 €	402,01 €	1.620,21 €	19.442,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	<i>Recepción</i>	2,5	12.498,43 €	1.041,54 €	343,71 €	1.385,24 €	16.622,91 €	2.603,84 €	3.463,11 €	41.557,29 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	<i>Comercial y Fidelización</i>	0	14.618,42 €	1.218,20 €	402,01 €	1.620,21 €	19.442,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	<i>Instructor Fitness</i>	1	13.052,16 €	1.087,68 €	358,93 €	1.446,61 €	17.359,37 €	1.087,68 €	1.446,61 €	17.359,37 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	25%	8,5 €	<i>Instructores AADD</i>	1	16.315,20 €	1.359,60 €	448,67 €	1.808,27 €	21.699,22 €	1.359,60 €	1.808,27 €	21.699,22 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	<i>Instructores Agua</i>	1	13.052,16 €	1.087,68 €	358,93 €	1.446,61 €	17.359,37 €	1.087,68 €	1.446,61 €	17.359,37 €
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	45%	9,9 €	<i>Entrenadores personales</i>	0,25	18.925,63 €	1.577,14 €	520,45 €	2.097,59 €	25.171,09 €	394,28 €	524,40 €	6.292,77 €
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	<i>SOS</i>	3	12.498,43 €	1.041,54 €	343,71 €	1.385,24 €	16.622,91 €	3.124,61 €	4.155,73 €	49.868,74 €
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	15%	8,3 €	<i>Community Manager</i>	0	16.010,65 €	1.334,22 €	440,29 €	1.774,51 €	21.294,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	<i>Personal mantenimiento</i>	3	12.498,43 €	1.041,54 €	343,71 €	1.385,24 €	16.622,91 €	3.124,61 €	4.155,73 €	49.868,74 €
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	<i>Personal limpieza</i>	3	12.498,43 €	1.041,54 €	343,71 €	1.385,24 €	16.622,91 €	3.124,61 €	4.155,73 €	49.868,74 €
						TT Staff	17,25	210.592,65 €			280.088,22 €		26.220,16 €	314.641,92 €
						Comisión/incentivos Staff	2,5%						655,50 €	7.866,05 €



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.5. Cálculo de los Gastos de Explotación: suministros y operación (SIN subvención)

Los análisis que se han realizado parten de los cálculos de suministros aportados por el Ayuntamiento de Castejón, resultantes del estudio de los sistemas de transformación energética activos y pasivos instalados, junto a las comparativas con centros deportivos de similares características. Asimismo, se han estudiado las necesidades de personal técnico y operativo según la hipótesis de oferta de actividades acuáticas y de seco que se han incluido en el programa deportivo propuesto.

A estos costes fijos de personal habrán de sumarse los costes variables que se relacionen con conceptos varios, como **incentivos variables** por resultados (ventas), o para la cobertura de contingencias especiales. Aplicaremos por término medio un **2,5%** sobre la masa salarial anual, es decir, un 2,5% sobre los 314.641,92€ estimados, lo que suponen 7.866,05€, que han de sumarse a los costes anuales de recursos humanos vinculados con la gestión del centro. Para la determinación del coste salarial en el **modelo evolutivo de 12 años** de concesión, se ha **aplicado un 2.5% de subida salarial lineal** a partir del año 3 de explotación.

Los costes relacionados con la explotación del Centro «El Romeral» los agruparemos como Gastos operativos. En este apartado se incluyen todos los gastos necesarios para gestionar el centro deportivo, comunicaciones, servicios profesionales de terceros, consumibles, mercaderías, seguros, comisiones bancarias, impuestos municipales, etc. El criterio seguido en su estimación, se relaciona con el análisis comparado de 3 instalaciones de similares características, y con aforos equivalentes a los previstos en este centro.

Por último, incorporamos el cálculo de suministros atendiendo a los datos recibidos, sobre los sistemas de producción y transformación energética instalados, asumiendo **inicialmente** que el **Ayuntamiento de Castejón no participará en el pago de ninguno de estos rubros durante la operación.**

SUMINSITROS	TOTAL MES	MESES	TOTAL AÑO	% c.o.
Luz	6.156,00 €	12	73.872,00 €	44,9%
Agua	2.600,00 €	12	31.200,00 €	19,0%
Gas	5.500,00 €	9	49.500,00 €	30,1%
Productos Químicos	910,00 €	11	10.010,00 €	6,1%
TOTAL:	15.166,00 €		164.582,00 €	100,00%

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.5. Cálculo de los Gastos de Explotación: suministros y operación (SIN subvención)

Destacar el concepto de **Canon Fijo**, el cual es un importe irrelevante e infravalorado como concepto de explotación de una instalación con «El Romeral». El valor es de **1.000€**, el cual no se completa con ningún otro tipo de pago variable hacia el Ayuntamiento.

Los costes relacionados con la explotación del de este espacio los agruparemos como Gastos operativos:

GASTOS DE OPERACIÓN	TOTAL MES	TOTAL AÑO	% c.o.
Canon	83,33 €	1.000,00 €	0,5%
Contratos mantenimiento	375,00 €	4.500,00 €	2,3%
Mantenimiento y reparación	265,00 €	3.180,00 €	1,6%
Productos limpieza	260,00 €	3.120,00 €	1,6%
Suministros	15.166,00 €	164.582,00 €	83,1%
Teléfono e internet	220,00 €	2.640,00 €	1,3%
Consumibles	130,00 €	1.560,00 €	0,8%
Comercialización y Publicidad	280,00 €	3.360,00 €	1,7%
Prima de seguros RC	420,00 €	5.040,00 €	2,5%
Relativos a personal (dietas, formación, uniformes)	300,00 €	3.600,00 €	1,8%
Gastos financieros	240,00 €	2.880,00 €	1,5%
Servicios Externos Profesionales	210,00 €	2.520,00 €	1,3%
Totales	17.949,33 €	197.982,00 €	100,00%

Importante: como sugerencia para mejorar la cuenta de resultados de la instalación, y poder hacer atractivo el negocio de licitación a cuenta y riesgo de un operador externo especializado, el Ayuntamiento podría aportar una **ayuda o subvención** del coste total de los suministros, lo cual representaría un gasto anual de: 164.582€.

	RRHH	G. Operación	
Total Gastos Operación	322.507,97 €	197.982,00 €	520.489,97 €
	62%	38%	100%
		164.582,00 €	SUMINISTRO
		83%	32%
		33.400,00 €	OTRO GASTOS
		17%	6%

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.6. Cálculo de los Gastos de Explotación: suministros y operación (CON subvención)

CON
SUBVENCIÓN

Presentamos la propuesta de viabilidad para la gestión indirecta de un operador externo con ayuda o subvención por parte del Ayuntamiento de Castejón, el cual ayudaría en la sostenibilidad de la instalación del «El Romeral» asumiendo los siguientes gastos de explotación:

SUBVENCIÓN AYUNTAMIENTO	14.256,00 €	TOTAL AÑO	154.572,00 €
SUMINSITROS	TOTAL MES	MESES	TOTAL AÑO
Luz	6.156,00 €	12	73.872,00 €
Agua	2.600,00 €	12	31.200,00 €
Gas	5.500,00 €	9	49.500,00 €
Productos Químicos	910,00 €	11	10.010,00 €
TOTAL:	910,00 €		10.010,00 €

Gracias a esta subvención, los **gastos de Operación se reducen en un 77%**, pasando de un coste anual estimado de 197.982€, a 43.410€.

GASTOS DE OPERACIÓN	TOTAL MES	TOTAL AÑO	% c.o.
Canon	83,33 €	1.000,00 €	2,3%
Contratos mantenimiento	375,00 €	4.500,00 €	10,4%
Mantenimiento y reparación	265,00 €	3.180,00 €	7,3%
Productos limpieza	260,00 €	3.120,00 €	7,2%
Suministros	910,00 €	10.010,00 €	23,1%
Teléfono e internet	220,00 €	2.640,00 €	6,1%
Consumibles	130,00 €	1.560,00 €	3,6%
Comercialización y Publicidad	280,00 €	3.360,00 €	7,7%
Prima de seguros RC	420,00 €	5.040,00 €	11,6%
Relativos a personal (dietas, formación, uniformes)	300,00 €	3.600,00 €	8,3%
Gastos financieros	240,00 €	2.880,00 €	6,6%
Servicios Externos Profesionales	210,00 €	2.520,00 €	5,8%
Totales	3.693,33 €	43.410,00 €	100,00%

	RRHH	G. Operación	
Total Gastos Operación	322.507,97 €	43.410,00 €	365.917,97 €
	88%	12%	100%
		10.010,00 €	SUMINISTRO
		23%	3%
		33.400,00 €	OTRO GASTOS
		77%	9%

14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.7. Modelo de viabilidad: comparativa de cuentas previsional de resultados (SIN y CON subvención)

En cuanto a los resultados, vamos a comparar las cuentas de explotación que se obtienen, **sin y con el apoyo o subvención** del Ayuntamiento, donde se asuma o no los suministros. Vamos a analizar una serie de variables que nos indican gran diferencia en la viabilidad del modelo si interviene o no el Ayuntamiento con las hipótesis de ingresos y gastos estudiadas en el modelo de gestión analizado, haciendo que sea **Viable o No**:

SIN
SUBVENCIÓN

- **EBITDA:** beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Los resultados en términos de ebitda, son negativos todos los años, con excepción del año 11, alcanzando un mínimo de más de -42% en el año 1, y un **resultado medio negativo de -22%**. En términos económicos, de media, el operador perdería unos -98.884,9€ al año.

"EL ROMERAL"													AÑOS 12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
EBITDA	-154.165	-129.988	-132.622	-36.808	-130.939	-94.602	-62.082	-137.960	-136.270	-88.765	-31.323	-51.096	-98.884,9
%	-42,08%	-32,87%	-32,67%	-7,14%	-30,11%	-19,49%	-11,66%	-29,27%	-27,91%	-16,10%	-5,01%	-8,22%	-22%

CON
SUBVENCIÓN

- **EBITDA:** los resultados en términos de ebitda son positivos, incluso en el año 1, aunque el porcentaje es el mejor de todo el periodo de explotación, consecuencia lógica del inicio de la actividad, resultan positivos y en progresión ascendente. En términos porcentuales presenta de media un **15%** de ebitda positivo sobre el total de ingresos.

"EL ROMERAL"													AÑOS 12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
EBITDA	407	28.448	29.775	129.649	39.680	80.282	117.174	45.778	52.061	104.275	166.542	151.716	78.815,6
%	0,11%	7,19%	7,34%	25,17%	9,12%	16,54%	22,01%	9,71%	10,66%	18,91%	26,65%	24,41%	15%



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.7. Modelo de viabilidad: comparativa de cuentas previsional de resultados (SIN y CON subvención)

SIN
SUBVENCIÓN

- **COEFICIENTE DE RENTABILIDAD:** índice de rentabilidad porcentual con respecto a las ventas. Los resultados que se obtienen en el modelo de explotación analizado sitúan la rentabilidad del proyecto con respecto a las ventas por debajo, con un **-24% de media** en los 12 años de explotación.

"EL ROMERAL"	AÑOS												12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
Coficiente de rentabilidad	-43,89%	-34,55%	-34,30%	-8,43%	-31,63%	-20,86%	-19,03%	-29,27%	-29,21%	-17,25%	-6,03%	-9,25%	-24%

CON
SUBVENCIÓN

- **COEFICIENTE DE RENTABILIDAD:** Los resultados que se obtienen en el modelo de explotación analizado sitúan la rentabilidad del proyecto con respecto a las ventas por encima del **10%** de promedio en los 12 primeros años de explotación.

"EL ROMERAL"	AÑOS												12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
Coficiente de rentabilidad	-1,70%	5,52%	5,33%	21,87%	-5,26%	17,51%	8,93%	2,86%	11,23%	15,31%	19,63%	13,90%	10%



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.7. Modelo de viabilidad: comparativa de cuentas previsional de resultados (SIN y CON subvención)

SIN
SUBVENCIÓN

- **MARGEN BRUTO:** nos permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al coste de las mismas y la capacidad del modelo para cubrir los gastos operativos y generar beneficios antes de las deducciones e impuestos. Al igual que en los valores anteriores, mantenemos una situación negativa a lo largo de toda la explotación, para conseguir un promedio negativo de **-118.696,4€**.

"EL ROMERAL"	AÑOS												12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
MARGEN BRUTO	-160.784	-161.624	-154.258	-56.777	-139.158	-101.222	-126.199	-161.276	-158.546	-109.374	-37.682	-57.455	-118.696,4

CON
SUBVENCIÓN

- **MARGEN BRUTO:** Al igual que en los valores anteriores, mantenemos una situación positiva, para conseguir un promedio de **44.127,7€**.

"EL ROMERAL"	AÑOS												12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
MARGEN BRUTO	-6.212	-3.187	7.379	104.114	717	63.942	32.987	-3.718	21.255	72.639	135.895	103.721	44.127,7





14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.8. Resumen de Modelo de viabilidad: SIN subvención

SIN
SUBVENCIÓN

CONCEPTOS	"EL ROMERAL"	AÑOS												MEDIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
INGRESOS POR VENTA DE ABONOS	INGRESOS ANUALES ABONADOS	305.730	326.025	333.138	439.338	356.751	406.293	454.064	387.698	401.251	462.498	533.196	529.566	411.295,5
	INGRESOS ANUALES LARGA DURACIÓN	19.340	22.627	23.119	24.053	24.069	24.304	23.329	24.985	25.995	26.515	27.315	27.305	24.413,1
	INGRESOS ANUALES ABONADOS	325.070	348.652	356.257	463.391	380.820	430.597	477.393	412.683	427.246	489.012	560.511	556.870	435.708,7
OTROS INGRESOS	TT OTROS INGRESOS	41.255	46.774	49.645	51.789	54.029	54.733	54.956	58.649	61.008	62.360	64.306	64.578	55.340,1
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN	366.325	395.427	405.903	515.180	434.849	485.330	532.349	471.332	488.254	551.372	624.818	621.448	491.048,8
GASTOS DE PERSONAL	TOTAL GASTO RR.HH	322.508	322.508	330.571	338.835	347.306	355.988	364.888	374.010	383.361	392.945	402.768	412.837	362.377,1
	TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	197.982	202.907	207.954	213.153	218.482	223.944	229.543	235.281	241.163	247.192	253.372	259.706	227.556,6
	TOTAL GASTOS (Opex + RRHH)	520.490	525.415	538.525	551.988	565.788	579.932	594.431	609.291	624.524	640.137	656.140	672.544	589.933,7
OPEX	TOTAL GASTOS (Opex + RRHH)	520.490	525.415	538.525	551.988	565.788	579.932	594.431	609.291	624.524	640.137	656.140	672.544	589.933,7
EBITDA	EBITDA	-154.165	-129.988	-132.622	-36.808	-130.939	-94.602	-62.082	-137.960	-136.270	-88.765	-31.323	-51.096	-98.884,9
	%	-42,08%	-32,87%	-32,67%	-7,14%	-30,11%	-19,49%	-11,66%	-29,27%	-27,91%	-16,10%	-5,01%	-8,22%	-22%
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	40.800	13.308	12.508	7.508	6.675	800	0	12.458	11.658	7.958	7.125	0	0	6.666,7
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TRAS AMORTIZACIÓN		-167.473	-142.496	-140.131	-43.483	-131.739	-94.602	-74.540	-149.618	-144.228	-95.890	-31.323	-51.096	-105.551,6
	BAI	-167.473	-142.496	-140.131	-43.483	-131.739	-94.602	-74.540	-149.618	-144.228	-95.890	-31.323	-51.096	-105.551,6
Base Imponible		-167.473	-309.970	-450.100	-493.583	-625.322	-719.924	-794.465	-944.083	-1.088.311	-1.184.200	-1.215.523	-1.266.619	-771.631,1
IMPUESTO SOCIEDADES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BENEFICIO NETO		-167.473	-142.496	-140.131	-43.483	-131.739	-94.602	-74.540	-149.618	-144.228	-95.890	-31.323	-51.096	-105.551,6
Amortización Bancaria (devol. principal)		4.171	4.505	4.865	5.255	5.675	6.129	0	4.008	4.328	4.675	5.049	4.054,9	
Intereses		2.448	2.114	1.754	1.365	944	490	0	2.352	2.031	1.685	1.311	1.374,4	
MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN	MARGEN BRUTO	-160.784	-161.624	-154.258	-56.777	-139.158	-101.222	-126.199	-161.276	-158.546	-109.374	-37.682	-57.455	-118.696,4
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		-40.800,00	-160.784	-136.607	-139.242	-43.427	-137.558	-101.222	-101.282	-137.960	-142.630	-95.124	-37.682	-57.455
	TIR del proyecto	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	
	Coefficiente de rentabilidad	-43,89%	-34,55%	-34,30%	-8,43%	-31,63%	-20,86%	-19,03%	-29,27%	-29,21%	-17,25%	-6,03%	-9,25%	-24%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO		-160.784	-297.392	-436.633	-480.060	-617.618	-718.840	-820.122	-958.081	-1.100.711	-1.195.835	-1.233.518	-1.290.973	-775.880,6
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
TIR PROYECTO	-40.800	-160.784	-136.607	-139.242	-43.427	-137.558	-101.222	-101.282	-137.960	-142.630	-95.124	-37.682	-57.455	-110.981,1
		#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!
TIR INVERSOR	-10.200	-160.784	-136.607	-139.242	-43.427	-137.558	-101.222	-101.282	-137.960	-142.630	-95.124	-37.682	-57.455	-108.431,1
		#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!
ROE ANUAL	-10.200	-160.784	-136.607	-139.242	-43.427	-137.558	-101.222	-101.282	-137.960	-142.630	-95.124	-37.682	-57.455	-108.431,1
		-1576,3%	-1339,3%	-1365,1%	-425,8%	-1348,6%	-992,4%	-993,0%	-1352,5%	-1398,3%	-932,6%	-369,4%	-563,3%	-1055%
ROE ACUMULADA	-10.200	-160.784	-297.392	-436.633	-480.060	-617.618	-718.840	-820.122	-958.081	-1.100.711	-1.195.835	-1.233.518	-1.290.973	-776.730,6
		-1576,3%	-2915,6%	-4280,7%	-4706,5%	-6055,1%	-7047,4%	-8040,4%	-9393,0%	-10791,3%	-11723,9%	-12093,3%	-12656,6%	-7607%
ROE ANUALIZADA (ROI ACUMULADA / AÑOS)	-10.200	-1576,3%	-1457,8%	-1426,9%	-1176,6%	-1211,0%	-1174,6%	-1148,6%	-1174,1%	-1199,0%	-1172,4%	-1099,4%	-1054,7%	-1239%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (SIN GASTO AMORTIZACIÓN)	-40.800	-201.584	-338.192	-477.433	-520.860	-658.418	-759.640	-860.922	-998.881	-1.141.511	-1.236.635	-1.274.318	-1.331.773	-820.080,6
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (CON GASTO AMORTIZACIÓN)	-40.800	-201.584	-363.208	-517.466	-574.243	-713.401	-814.623	-940.822	-1.102.098	-1.260.644	-1.370.019	-1.407.701	-1.465.156	-897.647,3



14. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

14.9. Resumen de Modelo de viabilidad: CON subvención

CON
SUBVENCIÓN

CONCEPTOS	"EL ROMERAL"	AÑOS												MEDIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
INGRESOS POR VENTA DE ABONOS	INGRESOS ANUALES ABONADOS	305.730	326.025	333.138	439.338	356.751	406.293	454.064	387.698	401.251	462.498	533.196	529.566	411.295,5
	INGRESOS ANUALES LARGA DURACIÓN	19.340	22.627	23.119	24.053	24.069	24.304	23.329	24.985	25.995	26.515	27.315	27.305	24.413,1
	INGRESOS ANUALES ABONADOS	325.070	348.652	356.257	463.391	380.820	430.597	477.393	412.683	427.246	489.012	560.511	556.870	435.708,7
OTROS INGRESOS	TT OTROS INGRESOS	41.255	46.774	49.645	51.789	54.029	54.733	54.956	58.649	61.008	62.360	64.306	64.578	55.340,1
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN	366.325	395.427	405.903	515.180	434.849	485.330	532.349	471.332	488.254	551.372	624.818	621.448	491.048,8
GASTOS DE PERSONAL	TOTAL GASTO RR.HH.	322.508	322.508	330.571	338.835	347.306	355.988	364.888	374.010	383.361	392.945	402.768	412.837	362.377,1
	TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	43.410	44.470	45.557	46.696	47.863	49.060	50.286	51.544	52.832	54.153	55.507	56.894	49.856,1
OPEX	TOTAL GASTOS (Opex + RRHH)	365.918	366.978	376.128	385.531	395.169	405.048	415.175	425.554	436.193	447.098	458.275	469.732	412.233,2
EBITDA	EBITDA	407	28.448	29.775	129.649	39.680	80.282	117.174	45.778	52.061	104.275	166.542	151.716	78.815,6
	%	0,11%	7,19%	7,34%	25,17%	9,12%	16,54%	22,01%	9,71%	10,66%	18,91%	26,65%	24,41%	15%
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		40.800	13.308	12.508	7.508	6.675	800	0	12.458	11.658	7.958	7.125	0	6.666,7
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TRAS AMORTIZACIÓN		-12.901	15.940	22.267	122.974	38.880	80.282	104.716	34.120	44.103	97.150	166.542	151.716	72.148,9
	BAI	-12.901	15.940	22.267	122.974	38.880	80.282	104.716	34.120	44.103	97.150	166.542	151.716	72.148,9
Base Imponible		-12.901	3.039	22.267	122.974	38.880	80.282	104.716	34.120	44.103	97.150	166.542	151.716	71.073,8
IMPUESTO SOCIEDADES		0	760	5.567	30.744	9.720	20.070	26.179	8.530	11.026	24.287	41.636	37.929	18.037,2
BENEFICIO NETO		-12.901	15.180	16.700	92.231	29.160	60.211	78.537	25.590	33.077	72.862	124.907	113.787	54.111,7
Amortización Bancaria (devol. principal)		4.171	4.505	4.865	5.255	5.675	6.129	0	0	4.008	4.328	4.675	5.049	4.054,9
Intereses		2.448	2.114	1.754	1.365	944	490	0	0	2.352	2.031	1.685	1.311	1.374,6
MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN	MARGEN BRUTO	-6.212	-3.187	7.379	104.114	717	63.942	32.987	-3.718	21.255	72.639	135.895	103.721	44.127,7
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		-40.800,00	-6.212	21.829	21.636	112.657	-22.860	84.966	47.553	13.491	54.821	84.393	122.634	86.373
	TIR del proyecto	54%	a 12 años											
	Coefficiente de rentabilidad	-1,70%	5,52%	5,33%	21,87%	-5,26%	17,51%	8,93%	2,86%	11,23%	15,31%	19,63%	13,90%	10%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO		-6.212	15.617	37.253	149.910	127.050	212.016	259.569	273.059	327.880	412.273	534.907	621.280	247.050,1
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
TIR PROYECTO	-40.800	-6.212	21.829	21.636	112.657	-22.860	84.966	47.553	13.491	54.821	84.393	122.634	86.373	48.373,3
		-34,1%	-3,3%	42,9%	38,9%	48,0%	50,6%	51,0%	52,1%	53,2%	54,1%	54,5%	54,5%	37%
TIR INVERSOR	-10.200	-6.212	21.829	21.636	112.657	-22.860	84.966	47.553	13.491	54.821	84.393	122.634	86.373	50.923,3
		19,0%	58,5%	109,6%	106,2%	111,9%	113,2%	113,4%	113,7%	113,9%	114,0%	114,1%	114,1%	89%
ROE ANUAL	-10.200	-6.212	21.829	21.636	112.657	-22.860	84.966	47.553	13.491	54.821	84.393	122.634	86.373	50.923,3
		-60,9%	214,0%	212,1%	1104,5%	-224,1%	833,0%	466,2%	132,3%	537,5%	827,4%	1202,3%	846,8%	508%
ROE ACUMULADA	-10.200	-6.212	15.617	37.253	149.910	127.050	212.016	259.569	273.059	327.880	412.273	534.907	621.280	246.200,1
		-60,9%	153,1%	365,2%	1469,7%	1245,6%	2078,6%	2544,8%	2677,1%	3214,5%	4041,9%	5244,2%	6091,0%	2422%
ROE ANUALIZADA (ROI ACUMULADA / AÑOS)	-10.200	-60,9%	76,6%	121,7%	367,4%	249,1%	346,4%	363,5%	334,6%	357,2%	404,2%	476,7%	507,6%	295%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (SIN GASTO AMORTIZACIÓN)	-40.800	-47.012	-25.183	-3.547	109.110	86.250	171.216	218.769	232.259	287.080	371.473	494.107	580.480	202.850,1
RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (CON GASTO AMORTIZACIÓN)	-40.800	-47.012	-50.200	-42.821	61.293	62.010	125.952	158.939	155.222	176.477	249.116	385.011	488.732	140.159,9



15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera

Gestión Directa

Con contratación de Servicios Externos Especializados
con tarifas actuales y tarifas propuestas

12 años



15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

15.1. Introducción

En este estudio de viabilidad del Área Fitness y Piscina Cubierta de «El Romeral», se han contemplado los mismo apartados que en el modelo anteriormente presentado, pero ajustes en:

- Cálculo de los **gastos de explotación**, donde se sugiere la externalización del servicio especializado de **RRHH**, y la necesidad de mantener la **subvención** de la partida de **suministros**, para que la considere dentro del presupuesto anual del Ayuntamiento.

15.2. Cálculo de los Gastos de Explotación: con RRHH Profesionales

Los conceptos incluidos entre los gastos propios de este modelo de explotaciones deportivas, pasan por mantener los mismo costes operativos, expuestos anteriormente, a los cuales se ha añadidos la factura de la empresa que consiga la concesión del servicio del personal especialista en los distintos DPT'S del centro.

A continuación, reflejamos el coste estimado del personal necesario para la plantilla de recursos humanos para la gestión del negocio, con la información real sobre la cantidad de trabajadores necesarios para el centro, siguiendo el nuevo IV Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, con adaptaciones al precio de mercado actual, a lo que hay que añadir entre un 9% y un 11% de beneficio para la empresa concesionaria:

Convenio Precio/Hora	Nuevo Convenio IV	Grupo Profesional	% + Conven	Precio/ Hora	GASTOS DE PERSONAL	GENERAL Nº personas	CONTRATO DE SERVICIOS								
							% Bº	ANUAL			MENSUAL				
								Bº EMP	Coste Unid	Total	Bº EMP	Coste Unid	Total		
8,74 €	9,00 €	G. 1	20%	10,8 €	Director Gerente	1									
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	Responsable Administración - Comercial	0,5	11%	3.034,42 €	30.620,04 €	30.620,04 €	252,87 €	2.551,67 €	2.551,67 €		
8,01 €	8,25 €	G. 2 I	5%	8,7 €	Director Técnico	1	11%	2.433,35 €	24.554,71 €	12.277,36 €	202,78 €	2.046,23 €	1.023,11 €		
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	Coordinador (Fitness-AADD / Agua)	0	11%	2.433,35 €	24.554,71 €	24.554,71 €	202,78 €	2.046,23 €	2.046,23 €		
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	Recepción	2,5	9%	1.749,82 €	21.192,32 €	0,00 €	145,82 €	1.766,03 €	0,00 €		
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	5%	7,6 €	Comercial y Fidelización	0	9%	1.496,06 €	18.118,98 €	45.297,44 €	124,67 €	1.509,91 €	3.774,79 €		
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	Instructor Fitness	1	9%	1.749,82 €	21.192,32 €	0,00 €	145,82 €	1.766,03 €	0,00 €		
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	25%	8,5 €	Instructores AADD	1	9%	1.562,34 €	18.921,72 €	18.921,72 €	130,20 €	1.576,81 €	1.576,81 €		
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	0%	6,8 €	Instructores Agua	1	9%	1.952,93 €	23.652,15 €	23.652,15 €	162,74 €	1.971,01 €	1.971,01 €		
6,60 €	6,80 €	G. 3 II	45%	9,9 €	Entrenadores personales	0,25	9%	1.562,34 €	18.921,72 €	18.921,72 €	130,20 €	1.576,81 €	1.576,81 €		
6,32 €	6,51 €	G. 4 I	0%	6,5 €	SOS	3	9%	2.265,40 €	27.436,49 €	6.859,12 €	188,78 €	2.286,37 €	571,59 €		
7,04 €	7,25 €	G. 3 I	15%	8,3 €	Community Manager	0	9%	1.496,06 €	18.118,98 €	54.356,93 €	124,67 €	1.509,91 €	4.529,74 €		
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	Personal mantenimiento	3	9%	1.916,47 €	23.210,64 €	0,00 €	159,71 €	1.934,22 €	0,00 €		
6,32 €	6,51 €	G. 5	0%	6,5 €	Personal limpieza	3	9%	1.496,06 €	18.118,98 €	54.356,93 €	124,67 €	1.509,91 €	4.529,74 €		
					TT Staff	17,25	9%	1.496,06 €	18.118,98 €	54.356,93 €	124,67 €	1.509,91 €	4.529,74 €		
										344.175,05 €			28.681,25 €		



15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

15.2. Cálculo de los Gastos de Explotación: con RRHH Profesionales

Presentamos los gastos de operación la propuesta de viabilidad para la gestión directa por parte del Ayuntamiento, contratando a un operador externo de RRHH especializados, que ayudarán en los procesos de gestión y desarrollo de los servicios establecidos por el Ayuntamiento. Los gastos de esta prestación de servicios especializados, los incluimos en la tabal de gastos de operación:

GASTOS DE OPERACIÓN	TOTAL MES	TOTAL AÑO	% c.o.
Canon	0,00 €	0,00 €	0,0%
Factura por Servicios Externos RRHH	28.681,25 €	344.175,05 €	63,6%
Contratos mantenimiento	375,00 €	4.500,00 €	0,8%
Mantenimiento y reparación	265,00 €	3.180,00 €	0,6%
Productos limpieza	260,00 €	3.120,00 €	0,6%
Suministros	15.166,00 €	164.582,00 €	30,4%
Teléfono e internet	220,00 €	2.640,00 €	0,5%
Consumibles	130,00 €	1.560,00 €	0,3%
Comercialización y Publicidad	280,00 €	3.360,00 €	0,6%
Prima de seguros RC	420,00 €	5.040,00 €	0,9%
Relativos a personal (dietas, formación, uniformes)	300,00 €	3.600,00 €	0,7%
Gastos financieros	240,00 €	2.880,00 €	0,5%
Servicios Externos Profesionales	210,00 €	2.520,00 €	0,5%
Totales	46.547,25 €	541.157,05 €	100,00%

SUMINSITROS	TOTAL MES	MESES	TOTAL AÑO	% c.o.
Luz	6.156,00 €	12	73.872,00 €	44,9%
Agua	2.600,00 €	12	31.200,00 €	19,0%
Gas	5.500,00 €	9	49.500,00 €	30,1%
Productos Químicos	910,00 €	11	10.010,00 €	6,1%
TOTAL:	15.166,00 €		164.582,00 €	100,00%

Tras la externalización de los RRHH, los **gastos de Operación** se dividen entre un **64%** para los RRHH y un **36%** para el resto de gastos, y como es lógico, se elimina el Canon de la operación.

	RRHH	G. Operación	
Total Gastos Operación	344.175,05 €	196.982,00 €	541.157,05 €
	64%	36%	100%
		164.582,00 €	SUMINISTRO
		84%	30%
		32.400,00 €	OTRO GASTOS
		16%	6%



15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

15.3. Modelo de viabilidad: comparativa de cuentas previsional de resultados (tarifas actuales y tarifas propuestas)

En cuanto a los resultados, vamos a comparar las cuentas de explotación que se obtienen con la contratación de servicios externos de RRHH especializados, **con las tarifas actuales o con las tarifas propuestas**, que buscan adaptar los precios al mercado nacional y mejorar el ticket medio de la instalación. Vamos a analizar la variable de resultado de explotación que nos indican la diferencia o mejora del resultado entre el uso de unas tarifas u otras, con las hipótesis de ingresos y gastos estudiadas en el modelo de gestión analizado:

Actual
TARIFA

- **RESULTADO DE EXPLOTACIÓN:** beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Los resultados en ambas hipótesis son negativas todos los años, alcanzando un mínimo de más de -47% en el año 1 y un **resultado medio negativo del 28%**. El Ayuntamiento debe considerar si le interesa tener el control sobre la gestión de la instalación y reducir el coste anual que tienen actualmente con el rendimiento económico que obtienen de la gestión directa de «El Romeral».

"EL ROMERAL"													AÑOS 12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-95.228	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-131.081,3
%	-47,73%	-40,28%	-40,07%	-13,12%	-37,37%	-26,16%	-17,89%	-36,48%	-35,04%	-22,57%	-10,87%	-14,26%	-28%

Nueva
TARIFA

- **RESULTADO DE EXPLOTACIÓN:** los resultados de explotación, aun siendo negativos todos los años, mejora los datos de rentabilidad, alcanzando un mínimo de más de -43% en el año 1, 4 puntos menos que con las tarifas actuales, y un **resultado medio negativo del 25%**. En términos económicos, de **media**, el Ayuntamiento mejoraría en 13.112,5€ las pérdidas anuales.

"EL ROMERAL"													AÑOS 12,0
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	MEDIA
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-81.146	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-117.968,8
%	-43,67%	-38,33%	-36,67%	-10,76%	-33,49%	-22,80%	-14,85%	-32,39%	-31,06%	-19,15%	-7,81%	-11,14%	-25%

15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

15.4. Resumen de Modelo de viabilidad: tarifas actuales

Actual
TARIFA

CONCEPTOS	"EL ROMERAL"	AÑOS												MEDIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
INGRESOS POR VENTA DE ABONOS	INGRESOS ANUALES ABONADOS	305.730	326.025	333.138	439.338	356.751	406.293	454.064	387.698	401.251	462.498	533.196	529.566	411.295,5
	INGRESOS ANUALES LARGA DURACIÓN	19.340	22.627	23.119	24.053	24.069	24.304	23.329	24.985	25.995	26.515	27.315	27.305	24.413,1
	INGRESOS ANUALES ABONADOS	325.070	348.652	356.257	463.391	380.820	430.597	477.393	412.683	427.246	489.012	560.511	556.870	435.708,7
OTROS INGRESOS	TT OTROS INGRESOS	41.255	46.774	49.645	51.789	54.029	54.733	54.956	58.649	61.008	62.360	64.306	64.578	55.340,1
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN	366.325	395.427	405.903	515.180	434.849	485.330	532.349	471.332	488.254	551.372	624.818	621.448	491.048,8
GASTOS DE PERSONAL	TOTAL GASTO RR.HH	344.175	352.779	361.599	370.639	379.905	389.402	399.138	409.116	419.344	429.827	440.573	451.587	395.673,8
	TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	196.982	201.907	206.954	212.128	217.431	222.867	228.439	234.150	240.003	246.004	252.154	258.457	226.456,3
OPEX	TOTAL GASTOS (Opex + RRHH)	541.157	554.686	568.553	582.767	597.336	612.270	627.576	643.266	659.347	675.831	692.727	710.045	622.130,1
EBITDA	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-95.228	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-131.081,3
	%	-47,73%	-40,28%	-40,07%	-13,12%	-37,37%	-26,16%	-17,89%	-36,48%	-35,04%	-22,57%	-10,87%	-14,26%	-28%
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	40.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TRAS AMORTIZACIÓN		-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-95.228	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-131.081,3
	BAI	-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-95.228	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-131.081,3
Base Imponible		-174.832	-334.092	-496.742	-564.329	-726.816	-853.755	-948.983	-1.120.917	-1.292.010	-1.416.469	-1.484.378	-1.572.975	-915.524,9
IMPUESTO SOCIEDADES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
BENEFICIO NETO		-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-95.228	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-131.081,3
Amortización Bancaria (devol. principal)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN	MARGEN BRUTO	-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-134.428	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-134.347,9
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-40.800,00	-174.832	-159.259	-162.651	-67.587	-162.487	-126.939	-134.428	-171.934	-171.093	-124.459	-67.909	-88.597	-134.347,9
	TIR del proyecto	#NUM! a 12 años												
	Coeficiente de rentabilidad	-47,73%	-40,28%	-40,07%	-13,12%	-37,37%	-26,16%	-25,25%	-36,48%	-35,04%	-22,57%	-10,87%	-14,26%	-29%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO		-174.832	-334.092	-496.742	-564.329	-726.816	-853.755	-988.183	-1.160.117	-1.331.210	-1.455.669	-1.523.578	-1.612.175	-935.124,9



15. Estudio de Viabilidad Económico-Financiera: gestión indirecta

15.5. Resumen de Modelo de viabilidad: nuevas tarifas

Nueva
TARIFA

CONCEPTOS	"EL ROMERAL"	AÑOS												MEDIA
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
INGRESOS POR VENTA DE ABONOS	INGRESOS ANUALES ABONADOS	303.000	316.959	327.228	433.624	351.493	401.486	449.519	382.312	395.338	457.156	529.118	525.207	406.036,8
	INGRESOS ANUALES LARGA DURACIÓN	12.014	13.948	14.425	15.008	15.214	15.363	14.952	16.014	16.661	16.994	17.507	17.500	15.466,6
	INGRESOS ANUALES ABONADOS	315.014	330.906	341.654	448.633	366.707	416.849	464.471	398.326	411.998	474.150	546.625	542.707	421.503,4
OTROS INGRESOS	TT OTROS INGRESOS	61.649	70.073	74.360	77.502	80.781	81.747	81.959	87.569	91.097	93.051	95.924	96.183	82.657,9
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN	376.663	400.979	416.014	526.135	447.488	498.596	546.430	485.895	503.095	567.201	642.549	638.890	504.161,3
GASTOS DE PERSONAL	TOTAL GASTO RR.HH	344.175	352.779	361.599	370.639	379.905	389.402	399.138	409.116	419.344	429.827	440.573	451.587	395.673,8
	TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	196.982	201.907	206.954	212.128	217.431	222.867	228.439	234.150	240.003	246.004	252.154	258.457	226.456,3
OPEX	TOTAL GASTOS (Opex + RRHH)	541.157	554.686	568.553	582.767	597.336	612.270	627.576	643.266	659.347	675.831	692.727	710.045	622.130,1
EBITDA	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-81.146	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-117.968,8
	%	-43,67%	-38,33%	-36,67%	-10,76%	-33,49%	-22,80%	-14,85%	-32,39%	-31,06%	-19,15%	-7,81%	-11,14%	-25%
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	40.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TRAS AMORTIZACIÓN		-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-81.146	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-117.968,8
	BAI	-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-81.146	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-117.968,8
Base Imponible		-164.494	-318.201	-470.740	-527.372	-677.220	-790.893	-872.039	-1.029.409	-1.185.662	-1.294.292	-1.344.470	-1.415.625	-840.868,0
IMPUESTO SOCIEDADES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BENEFICIO NETO		-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-81.146	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-117.968,8
Amortización Bancaria (devol. principal)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN	MARGEN BRUTO	-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-120.346	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-121.235,4
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-40.800,00	-164.494	-153.707	-152.539	-56.632	-149.848	-113.673	-120.346	-157.370	-156.252	-108.630	-50.178	-71.155	-121.235,4
	TIR del proyecto	#NUM! a 12 años												
	Coefficiente de rentabilidad	-43,67%	-38,33%	-36,67%	-10,76%	-33,49%	-22,80%	-22,02%	-32,39%	-31,06%	-19,15%	-7,81%	-11,14%	-26%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO		-164.494	-318.201	-470.740	-527.372	-677.220	-790.893	-911.239	-1.068.609	-1.224.862	-1.333.492	-1.383.670	-1.454.825	-860.468,0



16. Conclusiones

Modelo de Gestión adecuado





16. Conclusión: modelos de gestión adecuado.

16. Conclusiones

Propuesta 1-A: CONCESIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS de EL ROMERAL. Gestión indirecta, externalizada, por un operador privado a riesgo y ventura, con canon favorable al Ayuntamiento.

- Esta propuesta, partiendo de la situación actual de demanda real y potencial, y de los gastos operativos de explotación asociados a la gestión de las instalaciones de este complejo, se presume muy complicado, dado que el centro deportivo parte de un déficit de explotación, y no es frecuente que un concesionario opte por esta oferta de gestión.
- Por otro lado, esta fórmula de gestión limita el control e intervención del propio Ayuntamiento en la gestión integral del complejo, al igual que en el periodo que se ha seguido desde su apertura, bajo la gestión de la actual concesionaria.
- Bajo nuestro criterio, esta sería la alternativa menos viable e insegura para los intereses del Ayuntamiento, por la alta probabilidad de que el procedimiento resulte desierto, y por tanto, se produzca un retraso en la solución que incida negativamente en la calidad de prestación del servicio, y el consiguiente malestar general de los usuarios.

Propuesta 1-B: CONCESIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS de EL ROMERAL. Gestión indirecta, externalizada, por un operador privado pero con la ayuda o subvención del Ayuntamiento, quien asumiría el coste mensual en suministros:

- Esta propuesta contempla una situación similar a la anterior, pero aplicando un CANON INVERSO, equivalente al gasto mensual en la partida de suministros (electricidad, gas y agua), con objeto de equilibrar y dar viabilidad a la explotación del complejo deportivo, dada la situación de déficit operativo que presenta de partida.
- Esta alternativa, mejora las posibilidades de que existan operadores especialistas interesados en licitar para ser adjudicatarios de este contrato, dado que se reducen las incertidumbres de viabilidad que en principio presenta la explotación del complejo deportivo.
- Sin embargo, esta propuesta seguiría limitando el control e intervención del Ayuntamiento en la gestión del centro, tal y como ocurre en la actualidad, ciñéndose exclusivamente a las prerrogativas contempladas en el pliego de condiciones.





16. Conclusión: modelos de gestión adecuado.

16. Conclusiones

Propuesta 2-A: CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO PARA LA GESTIÓN DEL COMPLEJO DEPORTIVO EL ROMERAL. Gestión Directa, por el Ayuntamiento, mediante adjudicación a empresa especializada.

- Esta propuesta garantizaría por un lado la concurrencia competitiva de empresas especializadas para asumir la gestión y dirección de los servicios contenidos en el Complejo El Romeral, dado que no existe incertidumbre económica relacionada con el riesgo y ventura propio de la fórmula concesional, y los servicios prestados por la empresa serían liquidados por el propio Ayuntamiento.
- Por otro lado, esta fórmula de gestión permitiría al Ayuntamiento asumir el control absoluto de la gestión del Complejo Deportivo, ya que la gestión sería directa con el apoyo de un operador especialista, y sería el Ayuntamiento el recaudador de todos los ingresos de explotación del complejo. El producto de la explotación del Complejo, junto a los créditos habilitados en el Presupuesto General del Ayuntamiento de Castejón para el servicio de deportes, deberían ser suficientes para asumir el coste de explotación del Complejo Deportivo.
- Bajo nuestro criterio, esta sería la alternativa más viable y segura para los intereses del Ayuntamiento, por distintas razones de carácter operativo y de calidad de servicio:
 - Recuperación del control integral de la instalación y de los servicios, lo que permite al Ayuntamiento intervenir en la calidad y adecuación de la oferta, así como en la idoneidad del sistema de mantenimiento y limpieza del complejo.
 - Fiscalización integral de la explotación de los servicios, aprovechando el conocimiento específico de la empresa especialista contratada para este objeto.
 - Temporalización del contrato limitada, con objeto de establecer un primer objetivo de comprobación de la adecuación de la oferta a la demanda real de Castejón y entorno, y las posibilidades de equilibrio económico y sostenibilidad real del Complejo Deportivo.
 - Nuestro consejo es un contrato de prestación de servicios de 2 años, con la posibilidad de prórroga legal.

Propuesta 2-B: CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO PARA LA GESTIÓN DEL COMPLEJO DEPORTIVO EL ROMERAL. Gestión Directa, por el Ayuntamiento, mediante adjudicación a empresa especializada y actualización de precios públicos.

- Esta propuesta es idéntica a la anterior, pero aplicando un cuadro de precios públicos actualizado bajo parámetros de mercado, lo que permite una mejora del capítulo de ingresos total, y consecuentemente, menor déficit a asumir por parte del Ayuntamiento de Castejón.





17. La organización del servicio deportivo municipal





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.1. Ley Foral 15/2001 del Deporte de Navarra

La Ley Foral del Deporte de Navarra atribuye a los ayuntamientos distintas competencias en el ámbito del deporte local; de entre ellas, se destaca como la primera la de “establecer para el ámbito deportivo su propia estructura administrativa”.

Según la información de que dispone el equipo de consultores de Lidera, el ayuntamiento de Castejón no cuenta con una estructura técnico-administrativa para el ejercicio de sus competencias en materia deportiva. Es decir, no puede identificarse un servicio de gestión directa o un organismo autónomo que desempeñe específicamente las tareas de planificación, diseño e implementación de los servicios y actividades deportivas locales.

Naturalmente el Deporte de Castejón cuenta con un responsable político (Concejal) y con personal de servicios adscritos a las instalaciones deportivas (ANEXO I) pero carece de un responsable técnico (jefe de servicio, director, coordinador, promotor...) que pueda responsabilizarse, junto a los representantes políticos locales, del resto de competencias que debe de ejercer el ayuntamiento, a saber:

- Promover la práctica de las actividades deportivas.
- Procurar el desarrollo del asociacionismo deportivo local.
- Colaborar, con la Administración de la Comunidad Foral, en la promoción de la actividad deportiva en edad escolar, así como en el fomento del deporte para todos.
- Construir instalaciones deportivas y fomentar su construcción por la iniciativa social.
- Calificar y ordenar las competiciones deportivas oficiales de ámbito local.

En este contexto, teniendo en cuenta la escasa solvencia técnica del ayuntamiento en el ámbito de la gestión deportiva, no es fácil abordar un cambio de modelo de gestión en las instalaciones deportivas municipales y en especial en el Complejo Deportivo de El Romeral.

Considerando las características de El Romeral, los servicios que en sus dependencias se prestan y la evolución del modelo de explotación que se ha seguido, desde su apertura, no es tarea menor plantear un cambio en la forma en la que se gestione el referido espacio deportivo.

El ayuntamiento necesita un liderazgo técnico-deportivo que pueda apoyar al equipo de gobierno en todas las fases del proceso que se quiere poner en marcha para cambiar el modelo de gestión del Complejo Deportivo.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.2. El organigrama de la Concejalía de Deporte

Por tanto, en primer lugar hay que dotar a la RPT del ayuntamiento de una plaza de graduado en ciencias del deporte o un técnico superior con formación en el ámbito de la gestión deportiva. Este técnico tiene que asumir la dirección de los servicios, programas y actividades que desarrolle la corporación local. Además hay que aprobar una estructura u organigrama en el que se recojan, junto a la citada plaza, los demás trabajadores o colaboradores que, de manera directa o indirecta, presten algún servicio relacionado con el Deporte.

Si comparamos la estructura de la Concejalía de Deportes de Castejón con otros municipios españoles o de Navarra de similares características sociodemográficas veremos que, en varios de ellos, el servicio deportivo está estructurado y cuenta con un responsable técnico.

La primera opción en relación con la reorganización de los servicios deportivos del ayuntamiento pasaría por la aludida contratación de un técnico responsable que formase parte de la plantilla del ayuntamiento. En algunos casos la mayoría de las veces de manera transitoria, alguna corporación local ha optado por contratar servicios profesionales externos para suplir la figura del técnico municipal. En el caso de considerar esta alternativa, se ha abierto un proceso de contratación de un conjunto de servicios deportivos con una empresa y entre ellos se ha incluido la figura de un coordinador, o bien se ha optado por contratar la asistencia técnica de un gestor deportivo a título individual.

Si se optase por no contratar a un técnico de plantilla y se enfocase la solución como se ha expuesto en el párrafo anterior, se recomienda que la asistencia técnica deportiva la preste una consultora o un profesional autónomo que no esté comprometido ni vinculado con la empresa que preste servicio en las instalaciones o programas locales de deporte.

Las responsabilidades y tareas de un técnico pueden ser muy amplias, tanto en instalaciones como en programas. A partir de las competencias del municipio que refleja la Ley Foral del Deporte de Navarra y de cara a planificar el perfil del puesto de trabajo, hay que señalar que la actuación de un ayuntamiento en materia de deporte puede estructurarse en el marco del Sistema deportivo local que se recoge más adelante.

En dicho Sistema se inserta el organigrama de la Concejalía de Deportes como un eje central del modelo sobre el que pivotan los agentes del ámbito privado. El liderazgo del ayuntamiento, ejercido por el Concejal y el Coordinador local de Deportes responde a una visión transversal del deporte que permite a la administración pública interactuar sin cargar de personal propio su estructura. Este modelo de intervención en la política deportiva local es la tendencia que seguirán las corporaciones locales en el futuro, después de que la reciente crisis económica a señalado que será difícil recuperar las plantillas de empleados públicos de finales del siglo XX y principios del XXI:

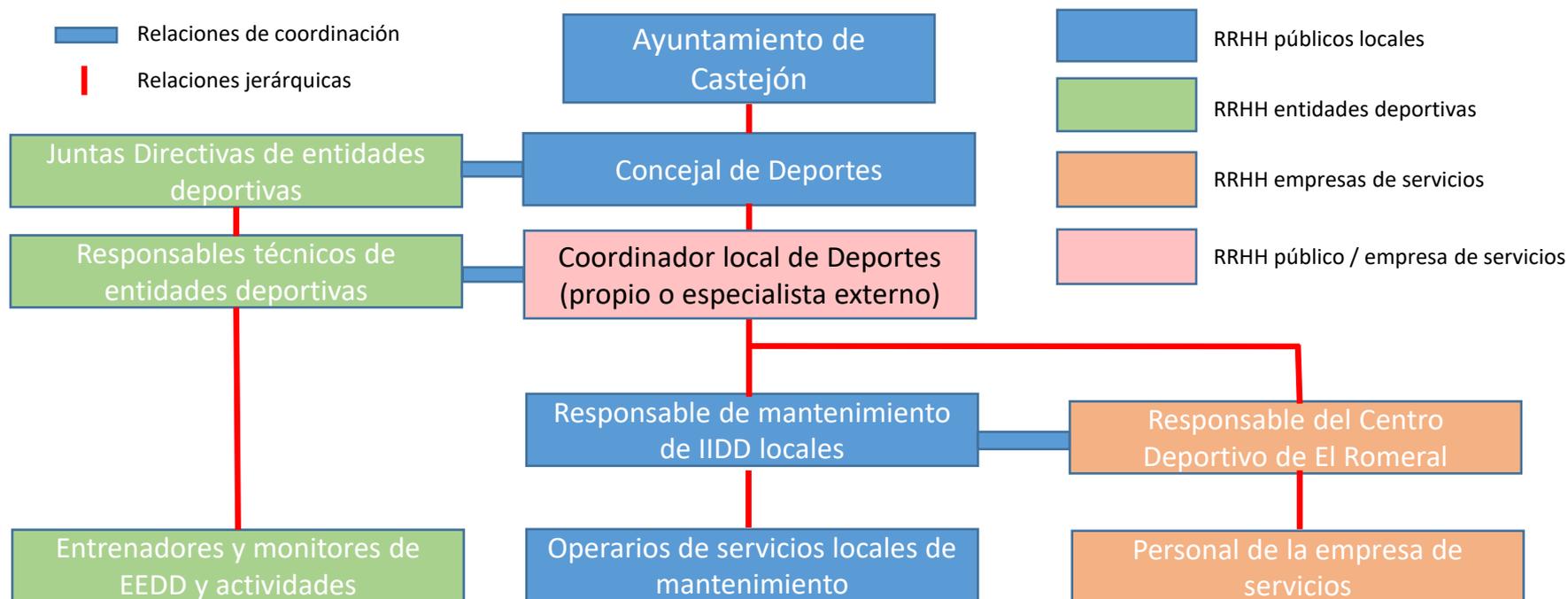


17. La organización del servicio deportivo municipal

17.2. El organigrama de la Concejalía de Deportes

Después de la contextualización sobre el servicio municipal de Deporte que se ha expuesto anteriormente, hay que enfocar el futuro modelo de gestión del Complejo Deportivo de El Romeral. Constatado, queda en este informe que la situación actual no es sostenible y que la concesión de servicio público que se hizo en su momento no responde al modelo que el Ayuntamiento de Castejón quiere mantener para la gestión óptima de la instalación deportiva.

Cabe plantear esta estructura básica del Sistema Deportivo de Castejón que pasaría por integrar la estructura del ayuntamiento con las de la empresa que da soporte a la instalación de El Romeral y con las entidades deportivas sin ánimo de lucro del municipio.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.2. El organigrama de la Concejalía de Deportes

El modelo de organización política del Servicio municipal de Deportes de Castejón debe sustentarse sobre un conjunto de acciones que optimicen la pequeña estructura técnico-deportiva del ayuntamiento. Como se ha propuesto, la Concejalía de Deportes debe de dotarse de un técnico deportivo que asuma la responsabilidad de coordinar los programas deportivos que impulse el ayuntamiento, ya apuntados anteriormente; así como, ordenar y supervisar los servicios que preste la corporación local en el ámbito del deporte.

El perfil del puesto de coordinador local de deportes debe de describirse con estos requisitos:

PERFÍL PROFESIONAL	REQUISITOS
Titulación académica	MÁXIMO: Graduado en Ciencias del Deporte / Grado que pueda tener relación con la gestión deportiva (magisterio, derecho, economía...). MINIMO: Técnico en actividades deportivas o similar.
Formación complementaria	Máster en gestión deportiva, cursos relacionados con la gestión del deporte local. Titulaciones deportivas específicas (entrenador, monitor...).
Experiencia	MÁXIMO: haber trabajado como técnico en el ámbito del deporte local o haber dirigido entidades o empresas del deporte. MÍNIMO: haber colaborado en programas deportivos locales o haber estado vinculado a entidades o empresas del deporte.
Otras competencias	Manejo de herramientas informáticas comunes, manejo de software de gestión deportiva.

Para no tener que dotarse de más personal técnico propio del ayuntamiento, la Concejalía debe elaborar un plan de colaboración público-privada que implique, en el diseño y la ejecución de la oferta de servicios deportivos, a la iniciativa privada, tanto a la que tiene animo de lucro como a la sin animo de lucro. Es decir a las empresas y a los clubes y asociaciones.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.2. El organigrama de la Concejalía de Deportes

Cuando se ponga en marcha el nuevo contrato para la gestión de El Romeral habrá que valorar si se incluyen algunas prestaciones de servicios más allá de las ligadas estrictamente a la explotación de la instalación deportiva. En este sentido, se puede fijar un perfil de empresa capaz de proveer actividades u otro tipo de servicios deportivos que no puedan ser desarrollados por el tercer sector deportivo del municipio. Para ello, será necesario identificar los actuales déficits en materia de: funciones de conserjería de las instalaciones deportivas, apoyo a las tareas de mantenimiento de dichas instalaciones, manejo de equipamientos, etc.

La otra gran pata del modelo de gestión deportiva local deben de ser los clubes y asociaciones del municipio o de los municipios cercanos que puedan implantarse en Castejón. En el marco de una política de convenios con estas entidades cabe estructurar un modelo colaboración público-privada para que el referido tercer sector se haga cargo de: escuelas deportivas, eventos de determinados deportes, actividades de promoción, etc.

Con los principios fundamentales expuestos, la Concejalía de Deportes debe de estar en condiciones de diseñar un Plan Director que determine los principales programas y actividades que conformarán su oferta. Si relacionamos el conjunto de competencias que recogimos cuando se hacía referencia a la Ley Foral del Deporte de Navarra, con los programas y actividades que podría desarrollar un municipio, nos encontraríamos con el siguiente plan de actuación:

Promover la práctica de las actividades deportivas.

- Programa de iniciación y práctica deportiva
Acciones para promocionar la práctica de deportes convencionales en edades adultas: tenis, natación, pádel, golf...
- Programa de deporte y salud
Introducción en la práctica de actividad física enfocada a la salud: fitness, actividades dirigidas, gerontogimnsia...
- Programa de actividades en el medio natural
Promoción de los deportes relacionados con la naturaleza: senderismo, orientación, btt, etc.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.3. Los servicios y programas municipales

- Programa de Deporte y Mujer
Orientados a mejorar la incorporación de la mujer al Deporte e igualar los índices de práctica entre géneros.
- Programa para personas con capacidades diferentes
Actividades dirigidas a ofrecer oportunidades de práctica deportiva a personas con capacidad física, sensorial o intelectual diferente
- Programa para colectivos con problemas de exclusión
Destinados a integrar a colectivos con dificultades para acceder a los programas generales: inmigrantes, grupos marginales

Colaboración con el deporte de competición y federado

- Programa de apoyo a deportistas locales
Aunque los municipios no tienen competencias directas en materia de deporte de alto rendimiento, si tienen que atender las demandas y solicitudes de ayuda de los deportistas locales a partir de: ayudas económicas, uso de instalaciones deportivas, acceso a servicios municipales...
- Programa de patrocinio deportivo local
Los recursos para colaborar con clubes y entidades deportivas son limitados por lo que se han puesto en marcha con éxito programas de patrocinio liderados por los municipios con la participación de empresas locales o con intereses locales

Deporte y desarrollo económico

- Programas de deporte, economía y empleo
El Deporte supone hoy en España en torno al 3% del PIB y en muchos municipios puede ser una fuente de actividad económica y empleo vinculado a: la explotación de instalaciones deportivas, la prestación de servicios deportivos, la organización de eventos, etc.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.3. Los servicios y programas municipales

- Programas de Deporte y Turismo

En el ámbito de la actividad económica vinculada al deporte destacan los programas de deporte y turismo que en determinadas zonas del mundo están atrayendo un nuevo segmento de visitantes con un poder adquisitivo medio-alto.

Colaboración con el Tercer sector

- Programas de Deporte y sociedad

Articula las estrategias de comunicación e información que se desarrollen para la difusión y promoción del deporte local y de los agentes que forman parte del mismo, estableciendo líneas de comunicación y coordinación con el Tercer Sector

- Programas de Asociacionismo Deportivo

Marca las relaciones con las entidades deportivas locales. Desde él se deben definir: subvenciones, prestaciones de IIDD, convenios, etc.

Deporte en edad escolar

- Programa de escuelas deportivas

Propuesta de iniciación a la práctica deportiva mediante actividades didácticas extraescolares en distintas modalidades deportivas

- Programa de competiciones deportivas de base

Dirigido a construir una oferta de competiciones adaptadas a las edades y distintos niveles técnicos bajo los principios de participación y juego limpio





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.3. Los servicios y programas municipales

Eventos deportivos

- Programa de eventos propios del ayuntamiento
Integrarían a todos los eventos que forman parte de la programación municipal y que son organizados con los medios propios del servicio local de deportes.
- Programa de colaboración con eventos deportivos locales
Agruparían a los eventos y pruebas deportivas de promoción privada pero que requieren de la autorización municipal o de apoyo económico del consistorio.

Construcción de instalaciones deportivas

- Programa de construcción de instalaciones con financiación pública
Se centra en la construcción, por parte del municipio, de instalaciones deportivas de inversión y titularidad enteramente pública
- Programa de construcción de instalaciones en colaboración con la iniciativa privada
Agrupa aquellas instalaciones cuya inversión total o parcial se realiza por parte de empresas o entidades deportivas en el marco de los contratos de gestión de obra y servicio público.
- Programa de mantenimiento y conservación de instalaciones
Orientados a planificar actuaciones de mantenimiento y conservación: ahorro energético, tratamiento de residuos, sustitución de los equipamientos, etc.





17. La organización del servicio deportivo municipal

17.3. Los servicios y programas municipales

Gestión de instalaciones deportivas

- Programa de gestión directa
Incluiría las actuaciones que tienen que ver con la gestión de las instalaciones que cuentan con personal y medios municipales, es decir de aquellas en las que no intervienen entidades o empresas.
- Programa de gestión de servicio público con entidad privada
Incluye la supervisión y control de las instalaciones deportivas, construidas por el municipio, gestionadas por empresas u OSAL en el marco de un contrato de gestión de servicio público.
- Programa de gestión de instalaciones deportivas en concesión
Incluye la supervisión y control de las instalaciones deportivas, construidas y gestionadas por empresas u OSAL en el marco de un contrato de gestión de servicio público.
- Programa de actuación en instalaciones de titularidad pública no municipal
Agrupa las acciones desarrolladas en aquellas instalaciones públicas de titularidad no municipal: centros de enseñanza, instalaciones de la CA o del Estado.





Plan de viabilidad de la Ciudad deportiva de Castejón

Cliente: Excmo. Ayuntamiento de Castejón (Navarra)

Noviembre, 2018

LIDERA[®]

sport
consulting.

CIF U-04.850.343

Crta. de Ronda nº110 4º1

CP 04006 (Almería)

T/F 950 443 130

fpascual@liderasport.com

