



Club Hípico las Rozas

Estudio para el establecimiento del nuevo pliego de concesión en la Escuela Municipal de Hípica de Las Rozas

2022 AYUNTAMIENTO DE LAS ROZAS



Ayuntamiento de
Las Rozas

00.

Índice de Contenidos

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
1. Memoria Expositiva	5
1.1. Introducción	5
1.2. Objeto y justificación del estudio	7
1.3. Contexto y antecedentes de la instalación deportiva	10
1.4. Características de la instalación deportiva	14
1.4.1. Descripción de los equipamientos	14
2. Contexto Deportivo	17
2.1. Caracterización del municipio	17
2.2. Estudio demográfico	22
2.2.1. Estudio socioeconómico	22
2.2.2. Estudio de hábitos deportivos	25
2.3. Bibliografía	39
3. Propuesta técnica	41
3.1. Análisis del programa deportivo	45
3.1.1. Programa deportivo	45
3.1.3. Horarios de actividades y servicios	49
3.2. Organización de los recursos humanos	51
3.2.1. Organigrama de la instalación	51
3.2.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo	54
3.2.3. Plan de formación y evaluación del desempeño	57
3.3. Dotación de equipamientos	58
3.4. Plan de conservación y mantenimiento	59
3.5.1. Tarifas y fundamentos de los ingresos	65
3.5.2. Fundamentos de los gastos	71
3.5.3. Gastos en recursos humanos	73
3.6. Proyección de viabilidad	75
3.6.1. Resumen de ingresos y gastos	76
3.6.2. Cuenta de resultados	76
4. Conclusiones sobre el estudio realizado	80

01.

Memoria Expositiva

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

1. Memoria Expositiva.

1.1. Introducción.

Como actuación previa a la contratación de una concesión de servicios para la gestión y explotación de las instalaciones deportivas, se redacta el presente Estudio para el análisis y valoración de un nuevo pliego de concesión de la Escuela Municipal de Hípica de Las Rozas.

El objeto del presente estudio es exponer un análisis y valoración ofreciendo una visión general de los aspectos económicos y financieros más significativos del proyecto de elaboración de un nuevo pliego de concesión en la Escuela Municipal de Hípica de Las Rozas, para la concesión de servicios destinados a la práctica de la actividad física, el deporte y otras actividades complementarias.

En este documento se desarrollan los aspectos más importantes que configuran la concesión de servicios de gestión y explotación, exponiendo sus características, realizando una valoración y justificando la viabilidad económica de dichos servicios que se van a prestar en esta entidad Local.

El presente Estudio para el análisis y valoración de un nuevo pliego de concesión se redacta de conformidad con la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2017/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (en adelante LCSP), norma que exige que en los contratos de concesión la tramitación del expediente vaya precedida de la realización y aprobación de un estudio de viabilidad de los mismos vinculante si concluye en la inviabilidad de un proyecto.

Tal y como recoge el artículo 247 en su punto sexto, en los contratos de concesión de obra la tramitación del expediente irá precedida de la realización y aprobación de un estudio de viabilidad de estos o en su caso, de un estudio de viabilidad económico-financiera.

Es por ello, que para determinar la idoneidad de una u otra figura de estudio se atenderá a lo establecido en el mencionado artículo, que especifica que, siempre que sea de forma motivada "por naturaleza de la obra, por su finalidad o por la cuantía de la inversión requerida", se podrá sustituir la elaboración de un estudio de viabilidad por uno de la viabilidad económico-financiera del proyecto en cuestión.

En consecuencia, la LCSP establece la posibilidad de acordar la sustitución del estudio de viabilidad por un estudio de viabilidad económico-financiera cuando se considere suficiente en atención a la naturaleza y finalidad de la obra o cuantía de la inversión requerida.

Es por ello, que para determinar la idoneidad de una u otra figura de estudio se atenderá a lo establecido en el mencionado artículo, que especifica que, siempre que sea de forma motivada “por naturaleza de la obra, por su finalidad o por la cuantía de la inversión requerida”, se podrá sustituir la elaboración de un estudio de viabilidad por uno de la viabilidad económico-financiera del proyecto en cuestión.

En consecuencia, la LCSP establece la posibilidad de acordar la sustitución del estudio de viabilidad por un estudio de viabilidad económico-financiera cuando se considere suficiente en atención a la naturaleza y finalidad de la obra o cuantía de la inversión requerida.

Nos encontramos ante un contrato público que a día de hoy se gestiona mediante concesión administrativa regulada a través de la convocatoria de pliego de condiciones cuyo anuncio de licitación fue publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid el día 26 de noviembre de 1996 , y que fue adjudicado por el Pleno del Ayuntamiento con fecha 18 de abril de 1997, llegando en el año 2022 al final del período de ejecución del contrato por parte del actual concesionario.

Por lo tanto, como bien señala el artículo 2 del Pliego de Condiciones que rige el contrato, se aplica lo previsto en la Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas (en adelante, LCAP); además de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL), y los Reglamentos de Servicios y Bienes de las CC.LL.

Por otra parte, no resulta de aplicación lo previsto en la vigente Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.a la vista de lo contenido en su Disposición transitoria primera.

1.2. Objeto y justificación del estudio.

La Escuela Municipal de Hípica, gestionada por el Club Hípico Las Rozas, es un conjunto de instalaciones deportivas ubicadas en el municipio de Las Rozas de Madrid, siendo una iniciativa llevada a cabo por el Ayuntamiento de Las Rozas. Como centro deportivo constituye una tipología de instalación muy delicada a efectos de gestión debido a las específicas prestaciones que debe ofrecer y a los altos estándares de calidad que ofrecen otros centros de características similares en la Comunidad de Madrid.



Figura 1. Instalaciones deportivas de la Escuela Municipal de Hípica.



Figura 2. Instalaciones deportivas de la Escuela Municipal de Hípica.

Ante esta situación, en el convencimiento de que existe demanda suficiente en la zona proyectada, y consciente de que se pretende llevar a cabo el servicio mediante una concesión de gestión y explotación, el Ayuntamiento de Las Rozas, con buen criterio, ha decidido acometer la contratación previa de un Estudio para el análisis y valoración de un nuevo pliego de concesión.

El objetivo principal de este servicio consistirá en proporcionar a la administración licitadora y a la iniciativa privada potencialmente interesada en participar en el proceso de licitación que se origine una visión general de los aspectos técnicos, económicos y financieros más significativos del proyecto de concesión.

De manera secundaria también persigue los siguientes:

- Conocer y determinar las condiciones de viabilidad del modelo de concesión propuesto para la materialización de un nuevo pliego de condiciones.
- Estimación de las necesidades de financiación privada.
- Impacto en la capacidad o necesidad de financiación por parte de la administración licitante.

- Transferir adecuadamente los riesgos del proyecto hacia la iniciativa privada atendiendo a los dos criterios fundamentalmente: riesgo de primer establecimiento y disponibilidad y/o demanda.
- Elaboración del modelo de viabilidad económico-financiera del proyecto.
- Aportar mayor transparencia.

La Escuela Municipal de Hípica se gestionará externamente mediante una concesión de explotación directa a riesgo y ventura del adjudicatario. Ante este escenario resulta del todo necesaria la redacción de un Estudio que determine el resultado de la explotación (canon o subvención) y la cuantía de esta. Así mismo se hace necesario para la determinación del presupuesto del y posterior cálculo de la garantía definitiva.

En consecuencia, se ha abierto el expediente nº: 2.2022, con el asunto: "Estudio establecer nuevos pliegos de concesión de Escuela Municipal de Hípica y Pistas de Tenis El Abajón".

1.3. Contexto y antecedentes de la instalación deportiva.

La Escuela Municipal de Hípica en concesión se encuentra ubicada en la Avenida Honduras, s/n, con código postal 28290, Las Matas. La escuela se encuentra ubicada entre el campo y la ciudad de Las Rozas.

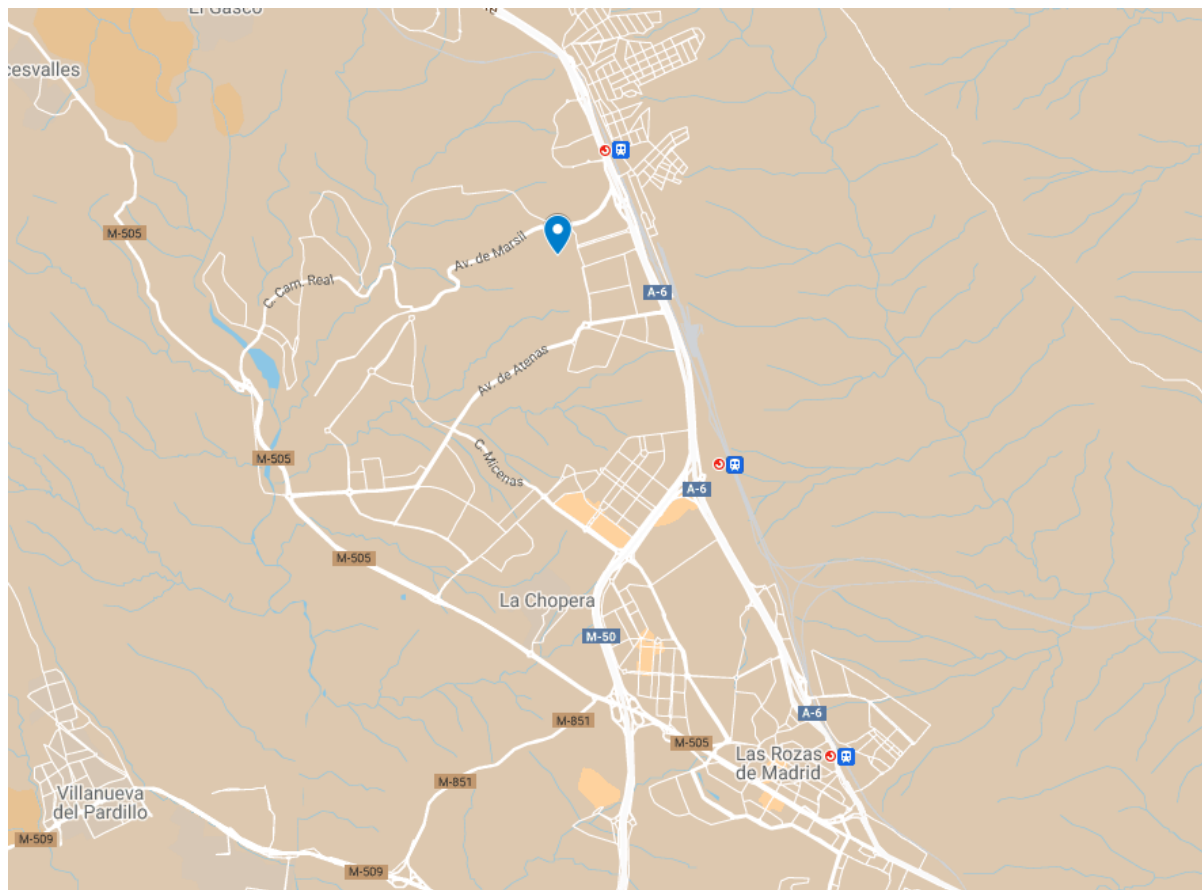


Figura 3. Ubicación del centro en Las Rozas de Madrid.

La parcela en cuestión tiene una superficie total de 17.270,50 m², inscrita como Parcela 37 del Sector IX en el Registro de la Propiedad de Las Rozas, al Tomo 2.396, Libro 403, Folio 176, Finca 23.648, Inscripción 1ª. Dicha parcela linda al Norte con la parcela 40, en línea de 162 metros; al Sur con la parcela 39 en línea de 190 metros; al Este con la parcela 40 en líneas de 25 metros y 71 metros; y al Oeste con la parcela 39 en tres tramos. El Club Hípico Las Rozas ha sido la entidad concesionaria o adjudicataria de la Escuela Municipal de Hípica durante el periodo de concesión.



Figura 4. Instalaciones deportivas de la Escuela Municipal de Hípica.

El 26 de noviembre de 1996, el Ayuntamiento de Las Rozas de Madrid aprueba el Pliego de condiciones económico-administrativas y técnico-facultativas por el que se rige la adjudicación. El procedimiento se realiza por procedimiento abierto, mediante sistema de concurso, incluyendo la ejecución de la obra y explotación de las instalaciones en cuestión. El 29 de diciembre de 1997 el Ayuntamiento aprueba la aportación de la concesión sobre la parcela 37 del Sector IX al capital social de la mercantil CLUB HIPICO LAS ROZAS S.L. que pasaría a ser la gestora de la explotación.

La duración inicial de la concesión es de 25 años, pudiendo ser prorrogado por periodos de 5 años hasta alcanzar el máximo fijado por la Ley, el cual, en el tiempo del concurso, eran 50 años.

En dicho pliego de condiciones se establece que, además de la construcción, la conservación de todas las instalaciones se realiza por parte del concesionario, a su costa, revirtiendo al Ayuntamiento al finalizar la concesión. El concesionario queda obligado a realizar las obras de mejora o reparación que sean necesarias para el buen funcionamiento de las instalaciones.

En cuanto a la explotación de las instalaciones, el concesionario asume todos los gastos de suministros de servicios, incluyendo los de cafetería y restauración, así como de publicidad interior del recinto. Además, queda obligado a exhibir el rótulo indicativo del concesionario en el exterior de la instalación, evidenciando que se trata de una instalación municipal.



Figura 5. Instalaciones deportivas de la Escuela Municipal de Hípica.

Además, el concesionario debe presentar anualmente al Ayuntamiento un balance de las actividades desarrolladas y una memoria de los servicios prestados, además de una justificación de los gastos de mantenimiento de cada ejercicio; y un plan de actuación detallado por actividades, calendario de apertura y utilización, propuesta de tarifas de uso, etc.

Por otro lado, el concesionario no puede subarrendar, ceder ni traspasar su derecho a terceros sin la autorización del Pleno Corporativo, excluyendo la restauración, cafetería y publicidad interior. El concesionario debe ceder la instalación durante un mínimo de 4 jornadas anuales al Ayuntamiento o a otras entidades indicadas por él, sin contraprestación económica alguna. Por último, la instalación debe tener el mismo calendario y horario de apertura que el resto de las instalaciones deportivas municipales.

El concesionario percibe las tarifas aprobadas anualmente por el Ayuntamiento de Las Rozas de Madrid para aquellos servicios de idéntica naturaleza a los que presta el Ayuntamiento en el resto de las instalaciones deportivas, dando derecho a la prestación del servicio correspondiente, los abonos y las entradas.

El concesionario puede ofertar servicios y actividades deportivas distintas de las señaladas en el artículo anterior, a las que se aplicarán las tarifas y precios que apruebe el Ayuntamiento. En este sentido, serán de aplicación directa las que figurasen en el plan de explotación y propuesta de tarifas especiales que se acompañarán al resto de documentos para la licitación.

Estas tarifas son inamovibles cada año natural, pudiendo el concesionario cada año promover la revisión de las tarifas al Ayuntamiento, acompañando un estudio justificativo de las mismas. En ningún caso pueden ser aumentadas las tarifas sin la previa aprobación del Ayuntamiento.

Por último, en el pliego de condiciones se establecen las distintas causas por las que se puede dar por terminada la concesión:

- Por la finalización del plazo.
- Por la suspensión de pagos o quiebra del concesionario.
- Por un acuerdo mutuo entre ambas partes.
- Por un rescate acordado por el Ayuntamiento.
- Por la destrucción total de las instalaciones o parcial que afecte, al menos, al 50% del valor de las mismas.
- Por abandono, renuncia, desaparición o disolución del concesionario.
- Como aplicación de sanción por falta muy grave.
- Por demora superior a seis meses en el plazo de ejecución de las obras.

En cuanto al contexto del deporte municipal de Las Rozas de Madrid, debido principalmente a la labor de promoción deportiva desarrollada por el Ayuntamiento de Las Rozas en los últimos 30 años, los hábitos deportivos del municipio presentan indicadores superiores a la media nacional.

En la actualidad hay más de 8.000 alumnos en las escuelas deportivas municipales, más de 7.000 participantes en los Juegos Municipales y más de 7.000 deportistas inscritos en los clubes deportivos del municipio. Lejos de estabilizarse, estas cifras se han incrementado rápidamente en los últimos años, llegando a la saturación de las instalaciones deportivas existentes.

1.4. Características de la instalación deportiva.

1.4.1. Descripción de los equipamientos.

Superficie total: 17.270,50 m²

La empresa concesionaria deberá desarrollar la gestión integral de la Escuela Municipal de Hípica, que incluye actualmente las siguientes instalaciones:

- 3 naves de 27 boxes cada una.
- 2 guardarneses.
- Picadero cubierto de 21 m. x 40 m.
- Pista de concurso de 80 m. x 60 m.
- Pista cubierta de 20 m. x 40 m.
- Pista circular de 16 metros de diámetro.
- Caminador para 6 caballos.
- Cafetería y restaurante.
- Oficina.



Figura 6. Vista general de la Escuela Municipal de Hípica.



Figura 7. Plano aéreo de la Escuela Municipal de Hípica.

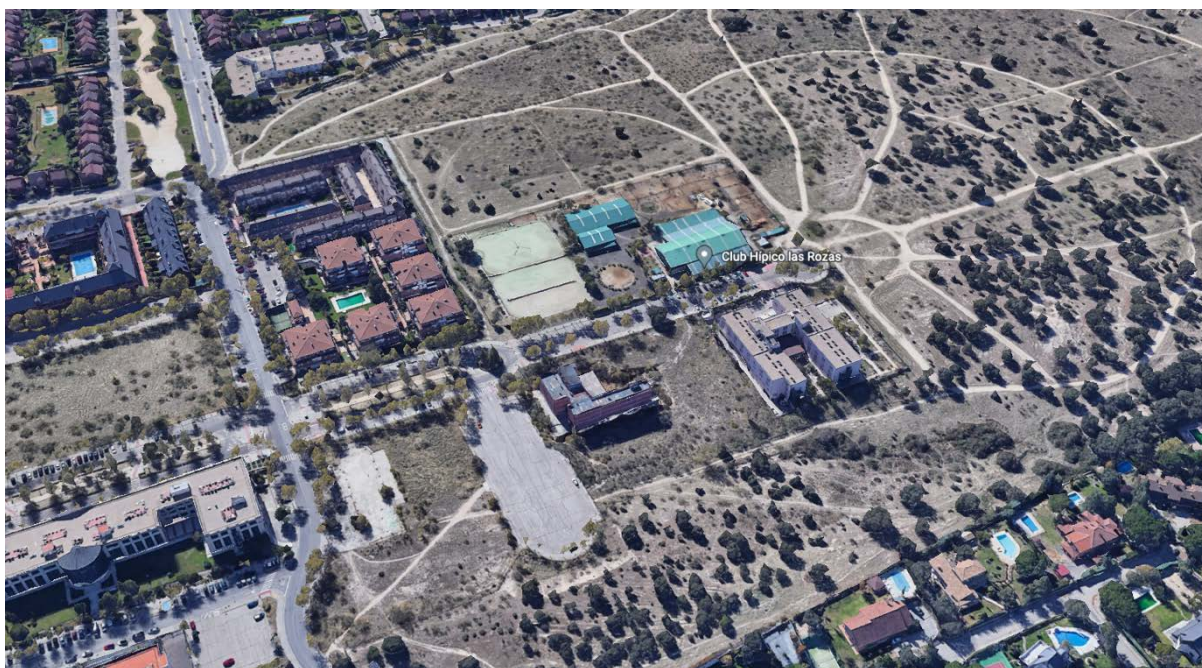


Figura 8. Vista general de la Escuela Municipal de Hípica y sus zonas aledañas.

02.

Contexto Deportivo.

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

2. Contexto Deportivo.

2.1. Caracterización del municipio.

Las Rozas de Madrid es un municipio perteneciente a la Comunidad de Madrid, al oeste de la capital, integrándose dentro de su área metropolitana. Su superficie municipal se extiende por 59,14 m².

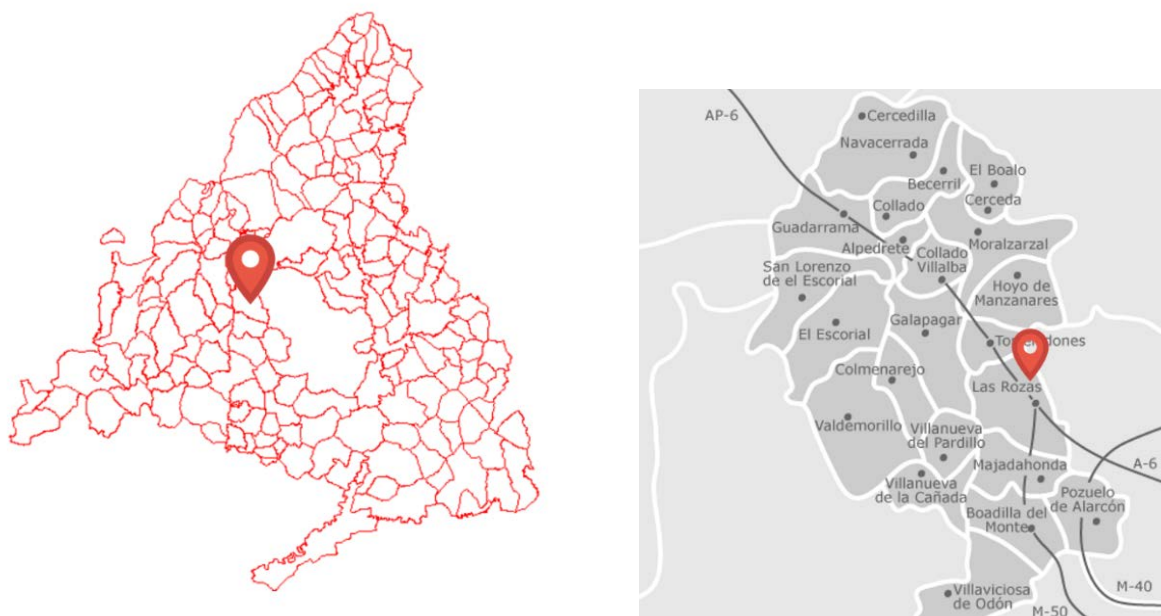


Figura 9. Ubicación del municipio de Las Rozas de Madrid.

El municipio de Las Rozas de Madrid tiene actualmente 94.862 habitantes y se divide en tres distritos:

- 1. Norte:** Las Matas / Barrio de RENFE –TALGO / El Garzo / El Pedrosillo / Los Peñascales / Punta Galea / Sector IX / El Club de Golf / Los Jardines del César / Monte Verde / Buenos Aires / El Encinar.
- 2. Centro:** Casco Urbano / El Pinar-Coruña 21 / La Marazuela / El Montecillo / El Abajón / Európolis / Dehesa de Navalcarbón / Yucatán.
- 3. Sur:** Molino de la Hoz / El Cantizal / Parque Matas / Monte Rozas / Parque Empresarial / El Pinar / Parque Rozas / El Mirador / La Chopera.

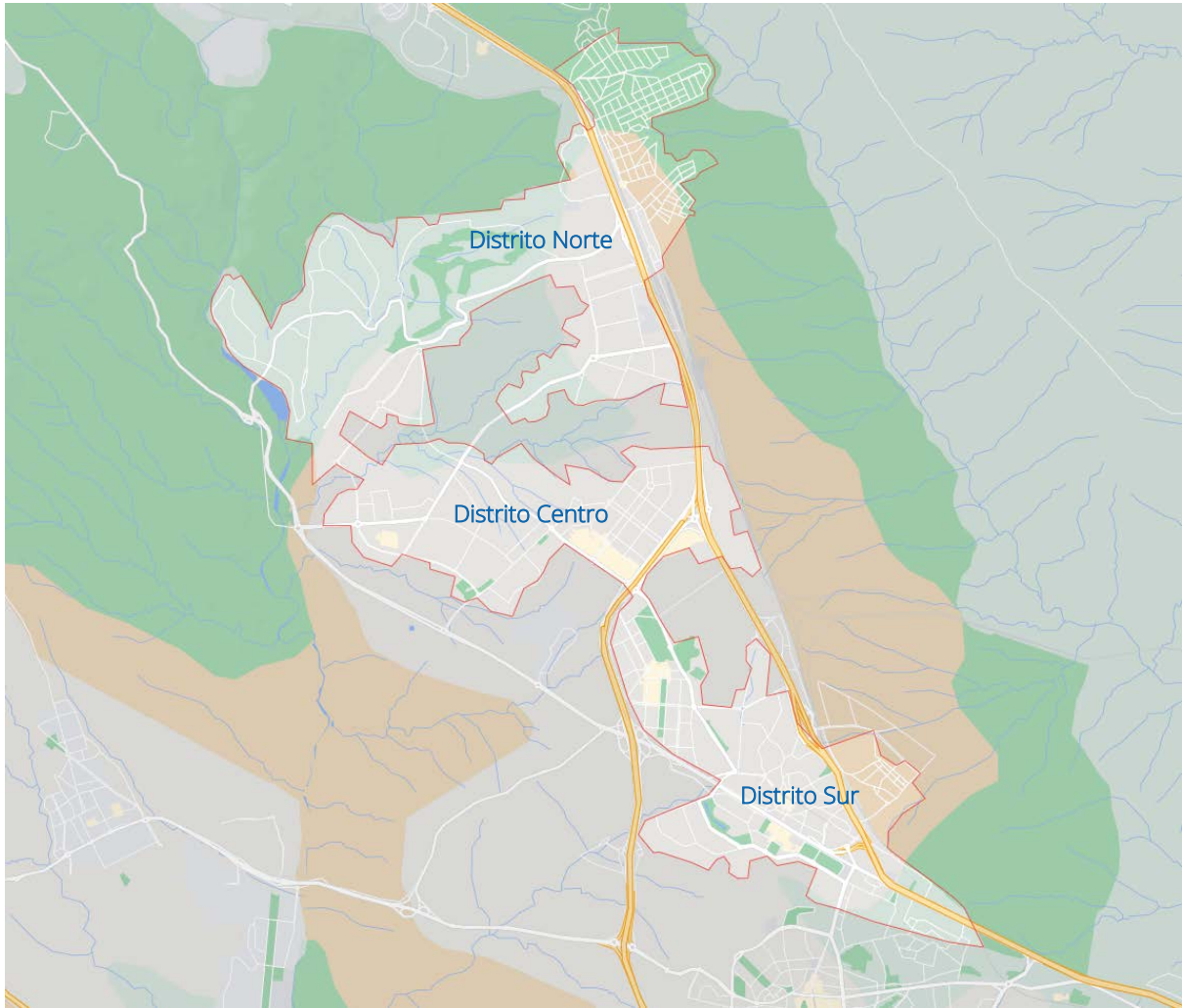


Figura 10. Distribución de los distritos de Las Rozas de Madrid.

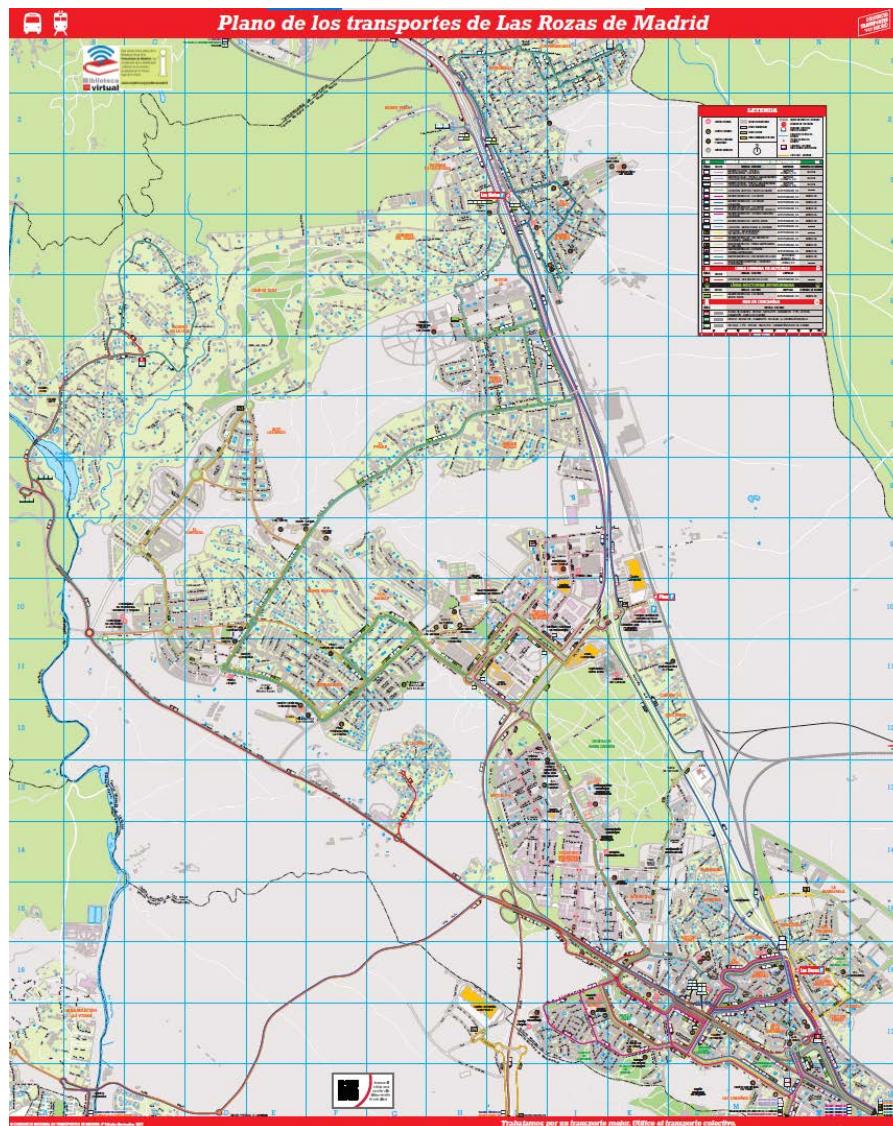


Figura 11. Plano de los transportes de Las Rozas de Madrid.

En Las Rozas de Madrid, los veranos son cortos, muy caliente, secos y mayormente despejados y los inviernos son muy frío y parcialmente nublados. Durante el transcurso del año, la temperatura generalmente varía de $0\text{ }^{\circ}\text{C}$ a $33\text{ }^{\circ}\text{C}$ y rara vez baja a menos de $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$ o sube a más de $37\text{ }^{\circ}\text{C}$.

En base a la puntuación de playa/piscina, la mejor época del año para visitar Las Rozas de Madrid para las actividades de calor es desde finales de junio hasta finales de agosto.

La temporada calurosa dura 2,9 meses, del 15 de junio al 10 de septiembre, y la temperatura máxima promedio diaria es más de $28\text{ }^{\circ}\text{C}$. El día más caluroso del año es el 30 de julio, con una temperatura máxima promedio de $33\text{ }^{\circ}\text{C}$ y una temperatura mínima promedio de $17\text{ }^{\circ}\text{C}$.

La temporada fresca dura 3,7 meses, del 14 de noviembre al 5 de marzo, y la temperatura máxima promedio diaria es menos de 14 °C. El día más frío del año es el 15 de enero, con una temperatura mínima promedio de 0 °C y máxima promedio de 10 °C.

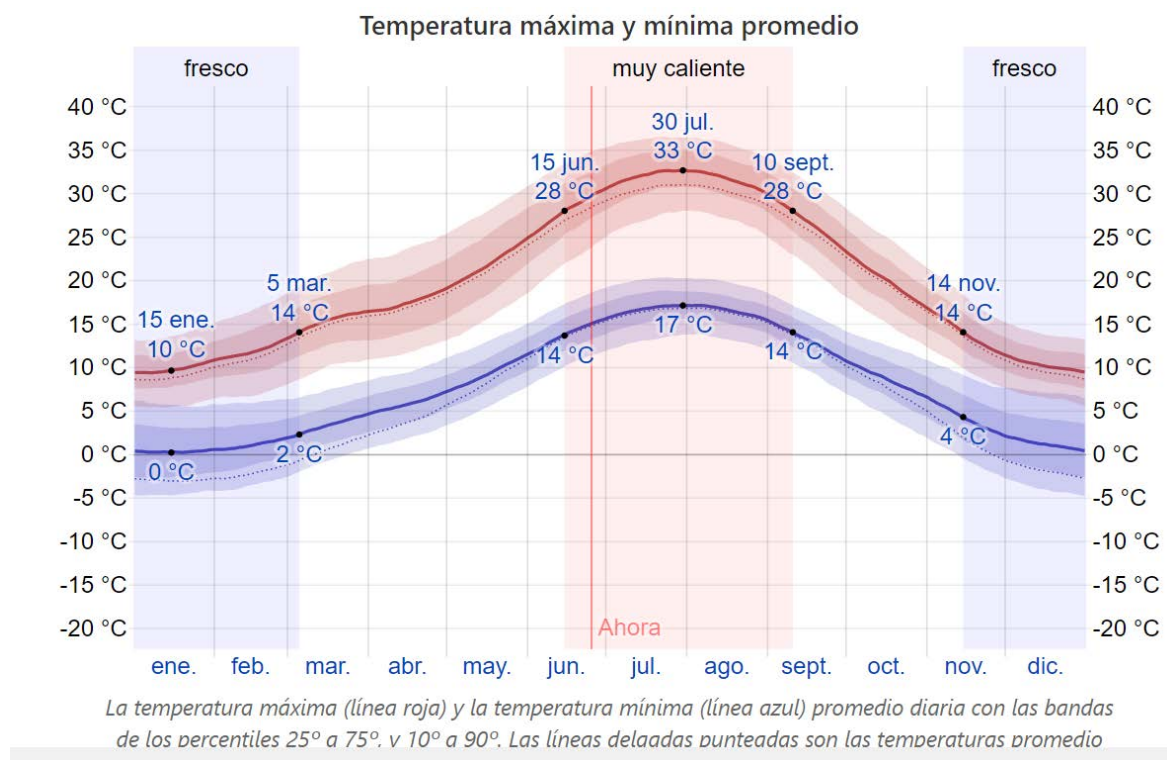


Figura 12. Temperatura máxima y mínima promedio de Las Rozas de Madrid.
(es.weatherspark.com)

Un día mojado es un día con por lo menos 1 milímetro de líquido o precipitación equivalente a líquido. La probabilidad de días mojados en Las Rozas de Madrid varía durante el año.

La temporada más mojada dura 8,5 meses, de 1 de octubre a 15 de junio, con una probabilidad de más del 14 % de que cierto día será un día mojado. La probabilidad máxima de un día mojado es del 24 % el 29 de abril.

La temporada más seca dura 3,5 meses, del 15 de junio al 1 de octubre. La probabilidad mínima de un día mojado es del 5 % el 19 de julio.

Entre los días mojados, distinguimos entre los que tienen solamente lluvia, solamente nieve o una combinación de las dos. En base a esta categorización, el tipo más común de precipitación durante el año es solo lluvia, con una probabilidad máxima del 24 % el 29 de abril.



Figura 13. Probabilidad diaria de precipitación en Las Rozas de Madrid. (es.weatherspark.com)

La duración del día en Las Rozas de Madrid varía considerablemente durante el año. En 2021, el día más corto es el 21 de diciembre, con 9 horas y 17 minutos de luz natural; el día más largo es el 21 de junio, con 15 horas y 4 minutos de luz natural.

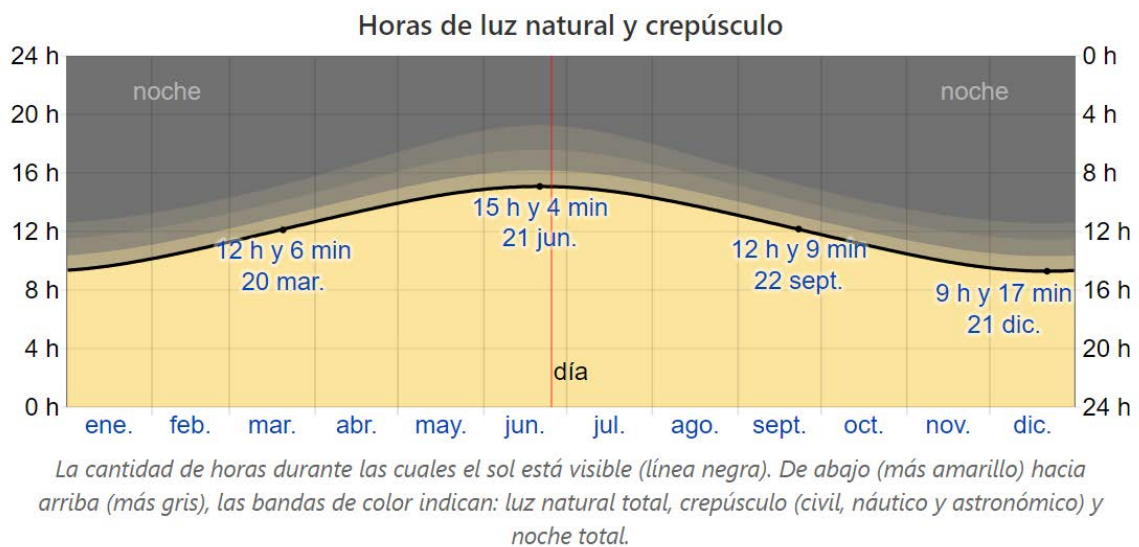


Figura 14. Horas de luz natural y crepúsculo en Las Rozas de Madrid. (es.weatherspark.com)

2.2. Estudio demográfico.

2.2.1. Estudio socioeconómico

Las Rozas de Madrid es un municipio con una población censada de 94.862 personas.

Tabla 1. Distribución de la población de Las Rozas de Madrid en cuanto a género y edad.

Edad	Hombres	Mujeres	Total
0-5	2.251	2.102	4.353
5-10	3.019	2.940	5.959
10-15	3.542	3.321	6.863
15-20	3.466	3.403	6.869
20-25	2.687	2.623	5.310
25-30	2.311	2.245	4.556
30-35	2.273	2.408	4.681
35-40	2.821	3.142	5.963
40-45	3.659	4.036	7.695
45-50	4.223	4.864	9.087
50-55	3.960	4.249	8.209
55-60	3.123	3.455	6.578
60-65	2.458	2.808	5.266
65-70	1.961	2.237	4.198
70-75	1.758	1.946	3.704
75-80	1.149	1.281	2.430
80-85	619	784	1.403
85-	526	1.212	1.738
Total	45.806	49.056	94.862

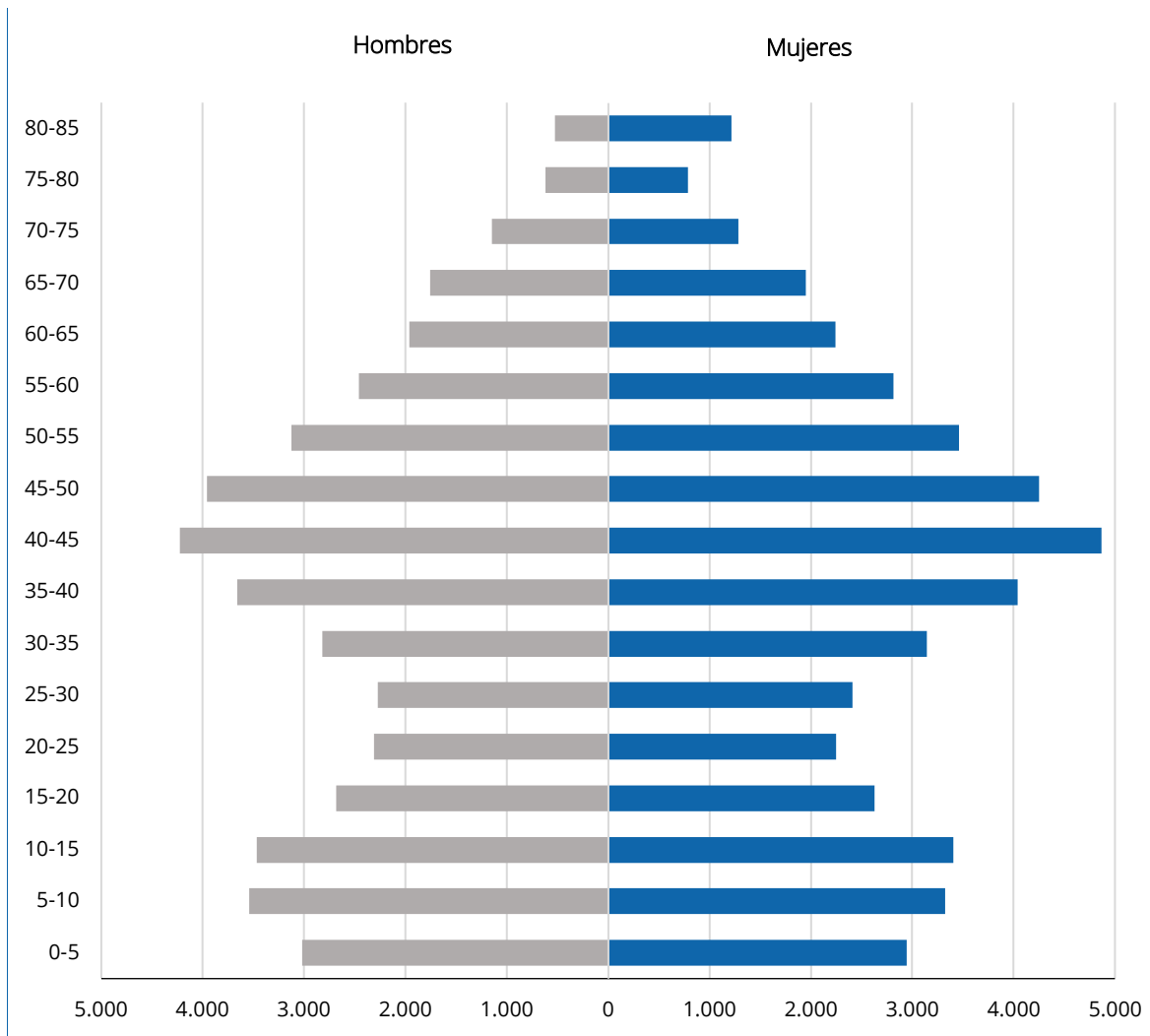


Figura 15. Pirámide de población de Las Rozas de Madrid.

Económicamente, Las Rozas de Madrid es, con 50.166€ de renta bruto per cápita, el 13º municipio nacional y el 6º de la Comunidad de Madrid, muy por encima de los valores medios en ambos casos. Los dos municipios más cercanos, Majadahonda y Torrelodones, son los que ocupan los puestos 4º y 5º respectivamente en el ranking de la Comunidad de Madrid.

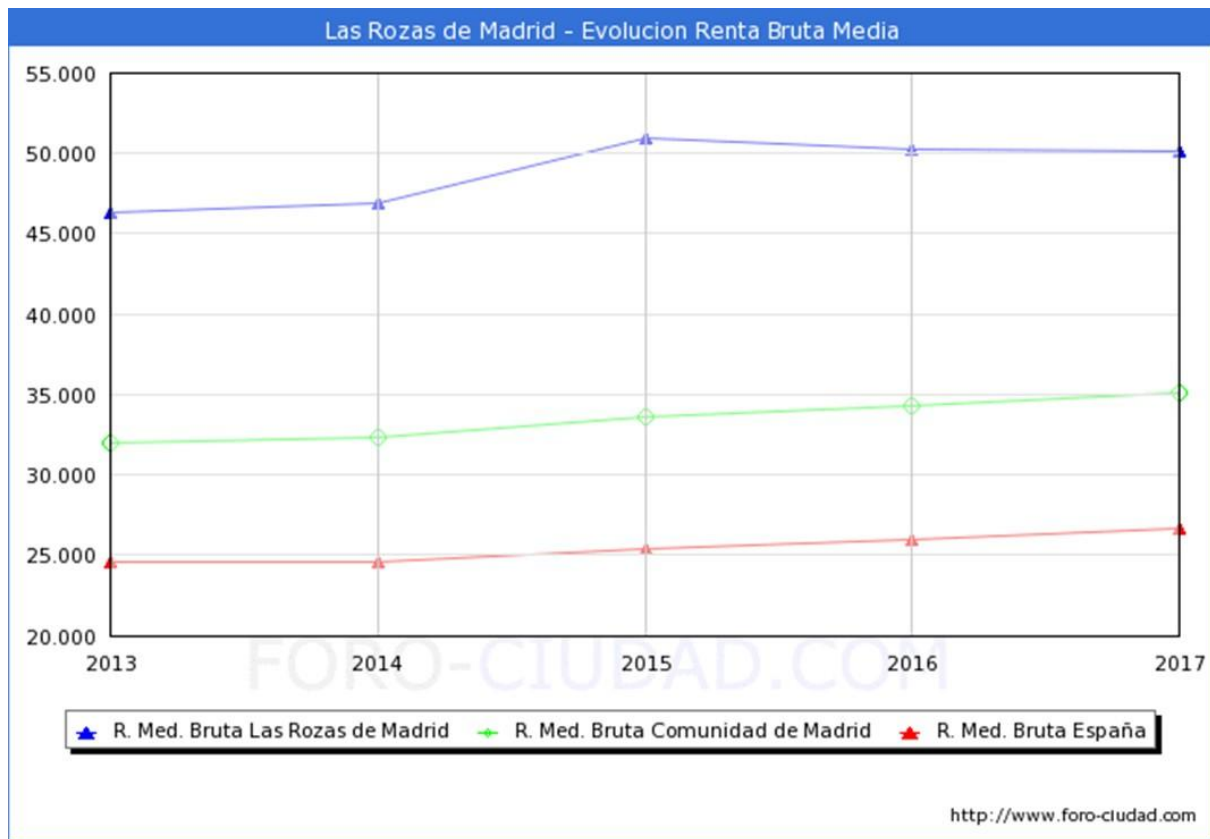


Figura 16. Evolución de la Renta Bruta Media en Las Rozas de Madrid en comparación con la Comunidad de Madrid y con España. (www.foro-ciudad.com)

2.2.2. Estudio de hábitos deportivos.

Análisis básico de los hábitos deportivos de la población española

Se ha utilizado como principal fuente de información la Encuesta de Hábitos Deportivos en España de 2020. Adicionalmente, se han introducido datos actuales del Anuario de Estadísticas Deportivas 2021, elaborado por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte.

Los resultados de la encuesta de 2020 reflejan el auge que está teniendo el deporte en la población española, ya que un 59,6% de la población ha practicado deporte en el último año, sea de forma periódica o de forma ocasional. Esta cifra supone un crecimiento de 6,1 puntos con respecto a la anterior encuesta de 2015.

De entre las personas que practican deporte, el 27,1% lo realiza diariamente y el 54,8% al menos una vez por semana. Además, el 58,1% practica deporte al menos una vez al mes y el 58,6% al menos una vez cada trimestre. Estos nuevos datos indican un incremento de 7,6 puntos en la participación diaria y un incremento de 8,6 puntos en la participación semanal. De entre aquellos que practicaron deporte semanalmente, dedicaron de media 312,4 minutos a la semana, muy similar al registrado en 2015.

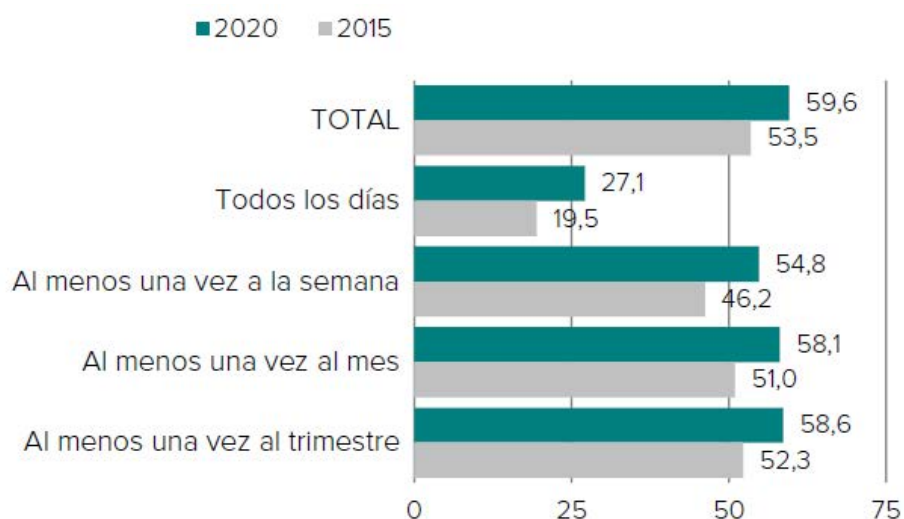


Figura 17. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (MCD, 2021).

En cuanto a la edad de los practicantes, las tasas de participación anual supera el 80% entre la gente más joven, mientras que desciende hasta el 41,3% en la población mayor de 55 años. En general se han observado aumentos en todos los tramos de edad. Por sexo se

observa que la práctica deportiva sigue siendo superior en los hombres (65,5%), mientras que la tasa en las mujeres se sitúa en el 53,9%. Sin embargo, se ha reducido ligeramente la brecha observada entre ambos sexos, aunque continúa siendo alta.

Por nivel de formación se observan las mayores tasas de práctica deportiva entre aquellos con educación superior, 73,5%, seguida de aquellos con segunda etapa de educación secundaria, 65%.

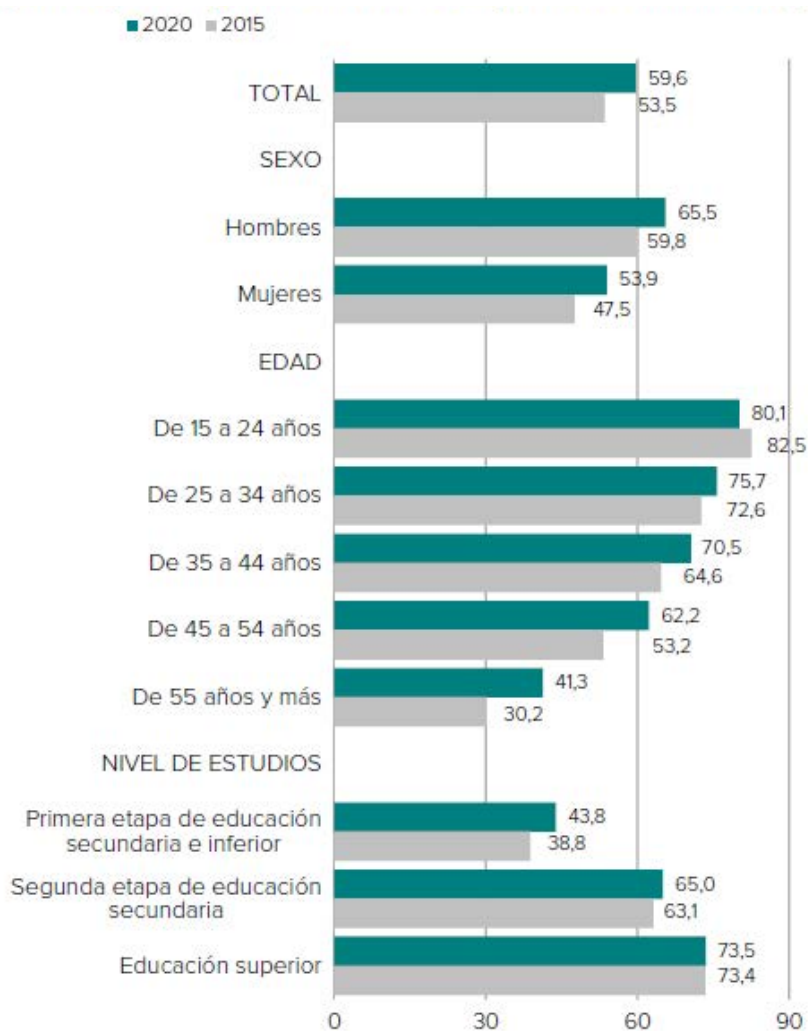


Figura 18. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (MCD, 2021).

Un 36,3% de la población que practica deporte manifestó que solía hacerlo en su casa, porcentaje que prácticamente duplica al observado en 2015, un 17,2% en un centro de enseñanza, un 3% en el centro de trabajo y un 3,1% aprovecha los trayectos al trabajo o centro de enseñanza. El 61,2% practica en otros lugares. Por otro lado, el 45,3% de las personas que realiza deporte utilizan instalaciones específicas para ello, una cifra que

supone un descenso considerable, ya que son 13,5 puntos menos que en 2015, debido a las consecuencias de la pandemia por COVID-19.

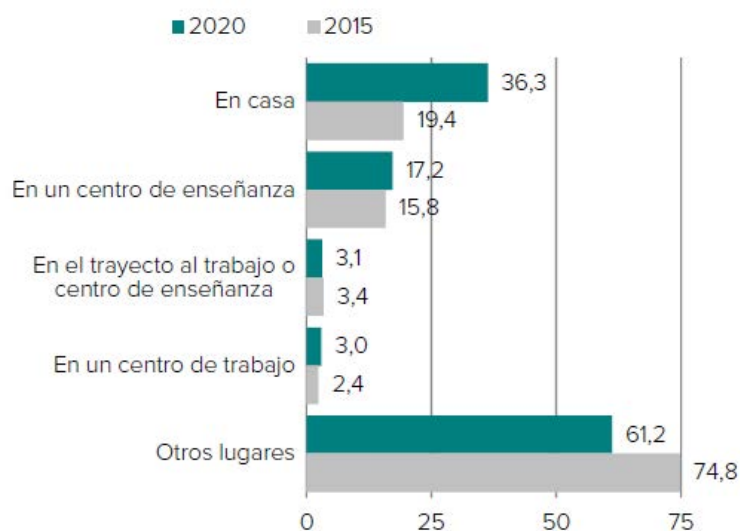


Figura 19. Personas que practicaron deporte en el último año según el lugar donde suelen practicar (MCD, 2021).

La encuesta muestra que se ha registrado un incremento de aquellos que practicaron una sola modalidad deportiva, un 23,9%, lo que supone 2,9 puntos más que en 2015. Frente a ello, un 76,1% practicaron más de una modalidad deportiva, es decir, tres de cada cuatro personas.

Entre las mujeres continúa siendo más frecuente que entre los hombres la práctica de una sola modalidad, un 24,7%, y 23,3% respectivamente. La práctica de más de un deporte es más frecuente en la población joven, superando el 80% en los menores de 45 años y registrándose las menores frecuencias en los grupos al crecer el tramo de edad, tomando su menor valor 63,5% en el tramo de 55 años en adelante.

La preferencia por los deportes individuales ha aumentado hasta el 66,1%, frente al 11,6% que prefieren los deportes colectivos o el 22,3% que no tiene ninguna preferencia. Es más frecuente entre las mujeres la preferencia por los deportes individuales, con un 72%, mientras que, en cuanto a grupos de edad, los jóvenes tienen mayor preferencia por los deportes colectivos.

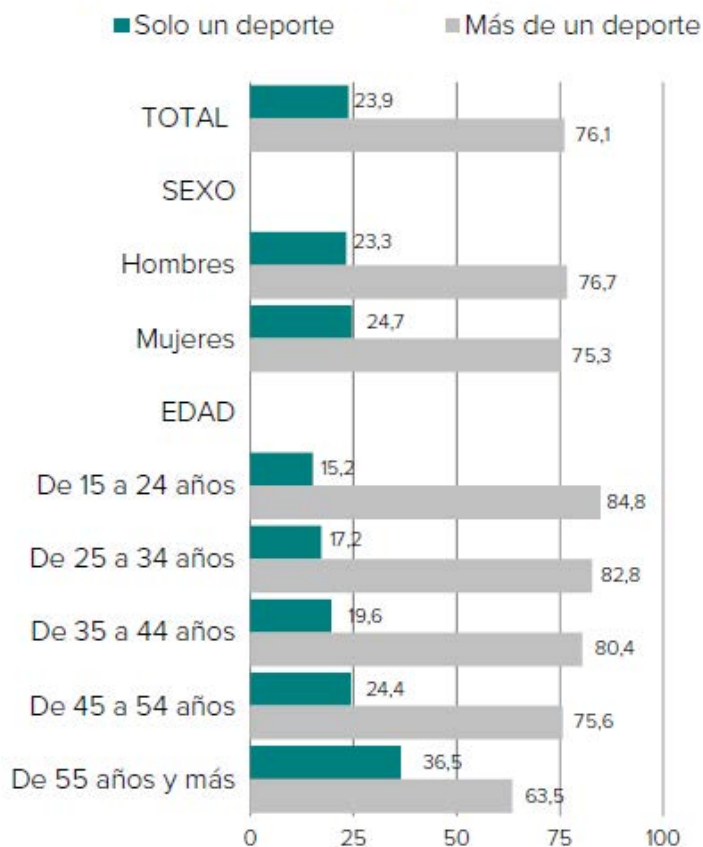


Figura 20. Personas que practicaron deporte en el último año según el número de modalidades deportivas (MCD, 2021).

Si se analizan las modalidades deportivas practicadas en el último año se observan descensos generalizados en casi todas las modalidades y ascensos muy significativos en gimnasia suave, con un 48% de la población que practicó deporte en el último año, frente al 28,8% registrado en 2015.

Entre aquellos que practicaron en el año, la gimnasia intensa presenta una tasa del 31,2%, el senderismo y montañismo el 26,5%, carrera a pie, running o marcha un 25,9%, la natación un 18,4% o fútbol 11 y 7 el 14,1%.

Entre los hombres es mucho más frecuente la práctica de fútbol, ciclismo, pádel, musculación, halterofilia, baloncesto, tenis, o pesca, mientras se observan tasas superiores en las mujeres en cualquier tipo de gimnasia o de natación.



(1) En 2020 incluye fútbol playa

Figura 21. Personas que practicaron deporte según las modalidades más frecuentes (MCD, 2021).

Al centrar el análisis en las características que definen el comportamiento del usuario en relación con el ocio recreación, el 52,1% de los clientes de instalaciones deportivas eligieron un gimnasio privado, seguido de los centros municipales de gestión privada y posteriormente los centros municipales de gestión pública.

Tabla 2. Lugar de práctica de los deportistas (Grimaldi-Puyana, 2020).

		Frecuencia	Porcentaje
Tipo de instalación	Centro municipal gestión privada	199	19,0
	Centro municipal de gestión pública	101	9,6
	Gimnasio privado	547	52,1
	NS/NC	203	19,3
	Total	1.050	100,0

Con relación a la frecuencia, el 39,1% de los usuarios asisten tres veces a la semana, el 36,7% más de cuatro veces a la semana, el 16,9% dos veces por semana y, por último, el 7,4% una vez o menos por semana.

Por último, centrándonos en el tiempo de uso, el 57,8% permanece en el centro entre 60 y 90 minutos, el 23% entre 30 y 60 minutos y el 19% más de 90 minutos

Tabla 3. Frecuencia y tiempo de uso de los deportistas (Grimaldi-Puyana, 2020).

		Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia	Menos de 1 vez por semana	30	2,9
	1 vez por semana	47	4,5
	2 veces por semana	177	16,8
	3 veces por semana	411	39,1
	Más de 4 veces por semana	385	36,7
	Total	1.050	100
		Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de uso	Menos de 30 minutos	3	0,3
	De 30 a 60 min	241	23,0
	De 60 a 90 min	607	57,7
	Más de 90 min	199	19,0
	Total	1.050	100

En cuanto a los datos económicos relativos al sector deportivo, los resultados de la explotación de este año 2020 indican que el empleo vinculado al deporte se ha situado en 200,8 mil personas, lo que representa un 1% del empleo total en España. Esta cifra supone un 8,6% menos que en 2019, donde el empleo vinculado al deporte alcanzó su cifra máxima de 219,9 mil personas.

En el año 2020 ha habido un ligero descenso de la proporción de mujeres con empleo vinculado al deporte, ya que las tasas de descenso son mayores. En concreto, la tasa de empleo vinculado al deporte en las mujeres es del 39,6%, continuando por debajo de la tasa nacional, que es del 45,7%.

Las mayores diferencias respecto al empleo total se dan por tramos de edad, con una proporción mayor en jóvenes menores de 35 años. Además, el sector presenta una mayor

formación académica que la media, con unas tasas del 54,2%, frente a la tasa del conjunto nacional de 45,5%.

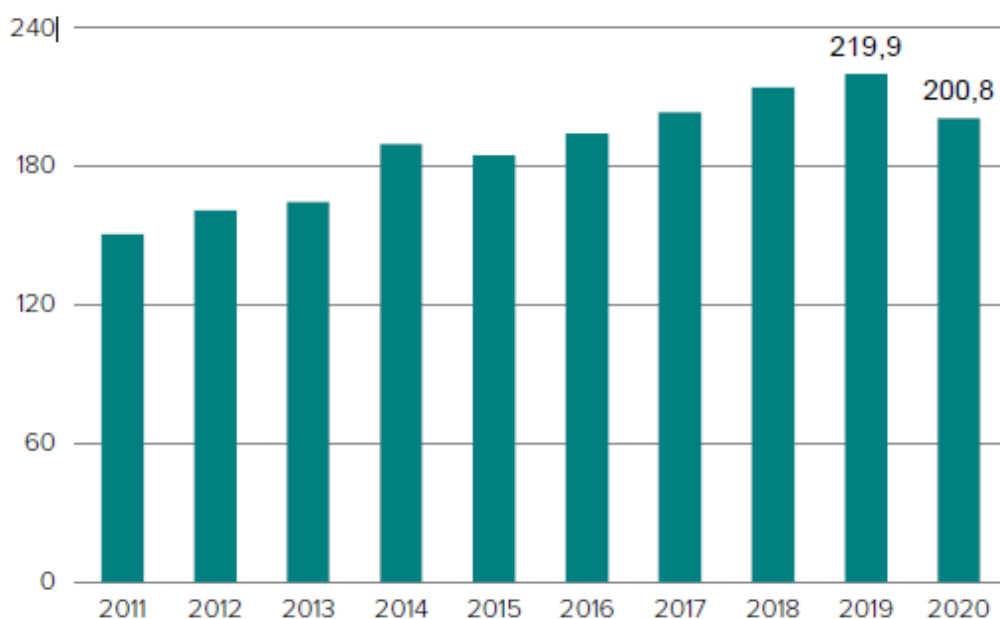


Figura 22. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas. (MCD, 2021).

Además, el número de empresas recogidas por el (DIRCE) Directorio Central de Empresas, ascendió a principios de 2020 a 41.034 empresas frente a las 36.793 en 2019. El 78,6%, se corresponden con actividades deportivas tales como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubes deportivos o de gimnasios.

De todas estas empresas que se dedican con actividad económica principalmente deportiva, más de la mitad se concentran en las comunidades autónomas de Andalucía, 14,7%, Cataluña, 16,5%, Comunitat Valenciana, 10,6% y en la Comunidad de Madrid, 14,7%.

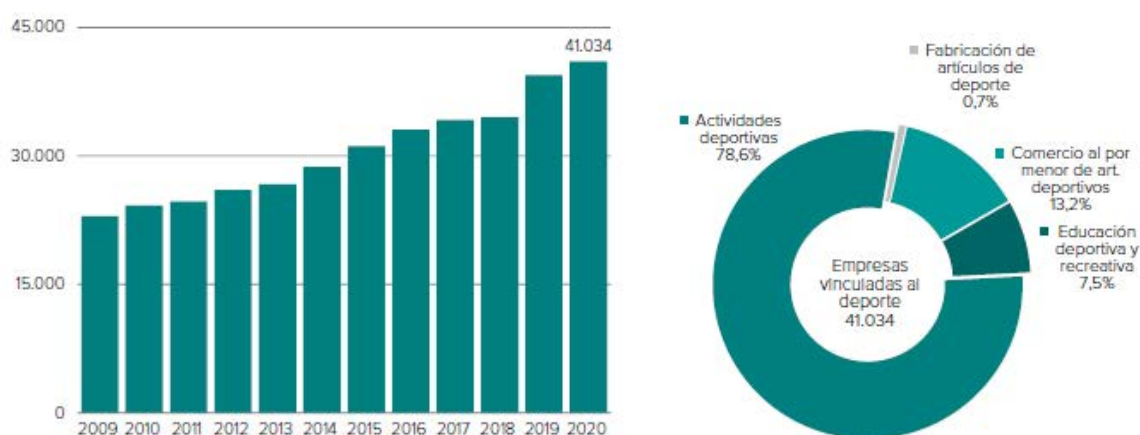


Figura 23. Empresas vinculadas al deporte y empresas vinculadas al deporte por actividad económica en 2020. (MCD, 2021).

Atendiendo a la formación especializada en deporte, en el curso académico 2019-2020 un total de 10.665 alumnos se matricularon en Enseñanzas Deportivas del Régimen Especial. 35.535 alumnos cursaban formación profesional vinculada al deporte, cifra que supone el 4,7% del total del alumnado en este tipo de enseñanza. Los alumnos matriculados en enseñanza universitaria –grado, máster, doctorado y 1º y 2º ciclo- vinculada al deporte ascendieron a 23.300, el 1,5% de este tipo de enseñanzas.

Por otro lado, El gasto medio por hogar en los bienes y servicios asciende a 309,7 euros, y el gasto medio por persona a 124,4 euros.

Los resultados indican que el gasto en bienes y servicios deportivos en 2019 fue de 5.804,4 millones de euros, que representa el 1% del gasto total en bienes y servicios realizado por los hogares.

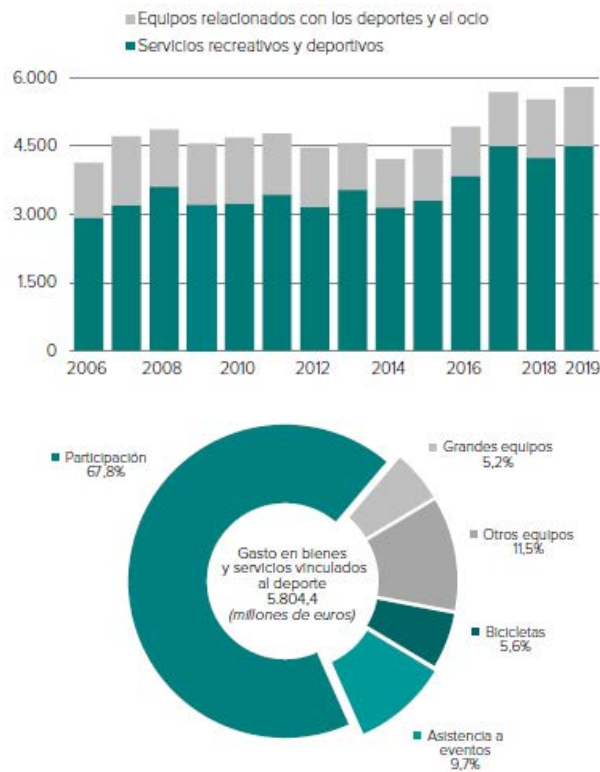


Figura 24. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte y gasto en deporte por tipo de bienes y servicios, en 2019. (MCD, 2021).

Asimismo, los resultados indican que, en el ejercicio 2019, el gasto liquidado en deportes por la Administración General del Estado se situó en 178 millones de euros y por la Administración Autónoma en 353 millones, cifras que suponen, en términos del PIB, el 0,01% y 0,03% respectivamente. Por lo que respecta a la Administración Local, el gasto liquidado en 2019, 2.524 millones de euros, supone el 0,2% del PIB.

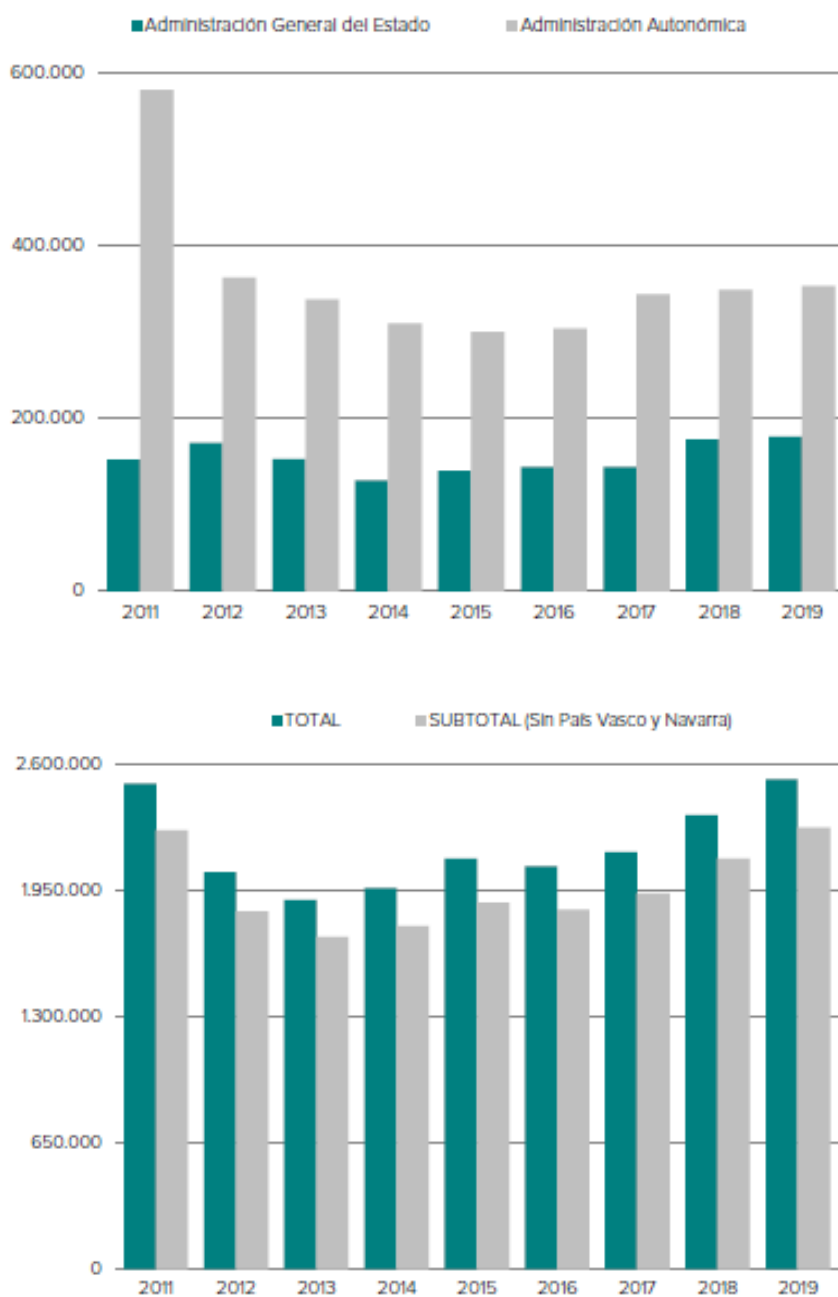


Figura 25. Gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado, la Administración Autonómica y la Administración Local. (MCD, 2021).

En 2020, el valor de las exportaciones de los bienes vinculados al deporte analizados se situó en 1.010,9 millones de euros, frente a unas importaciones de 1.896,4 millones de euros. La componente más significativa en 2020 fueron los artículos y equipamiento deportivo, que supusieron unas importaciones de 982,1 millones de euros, frente a unas exportaciones de 631,2 millones de euros.

Por último, los resultados indican que el 4,3% del total de viajes realizados en 2020 por ocio, recreo o vacaciones de los residentes en España fueron iniciados principalmente por

motivos deportivos. El gasto total asociado a los viajes por motivos deportivos ha supuesto, en 2020, 522,7 millones de euros para los residentes en España y 396,7 millones de euros para las entradas de turistas internacionales.

Análisis básico de los hábitos deportivos de la población madrileña.

Para el análisis de los hábitos deportivos de la población de la Comunidad de Madrid, se ha utilizado como fuente principal de información la Encuesta de Hábitos Deportivos en España de 2015, así como el Anuario de Estadísticas Deportivas de 2021.

En la Comunidad de Madrid, el 58,1% de la población analizada en la encuesta ha practicado algún tipo de deporte en el último año y, de ellas, un 50,5% lo realiza semanalmente, teniendo uno de los mejores datos en comparación con otras Comunidades Autónomas.

Esto supone un aumento de la población que realiza deporte semanalmente, en comparación con el año 2010. En especial, destaca el incremento del porcentaje de mujeres que practican deporte de forma semanal, pues ha crecido de un 36,4% en 2010 hasta un 47,8% en 2015.

Tabla 4. Personas que practican deporte semanalmente en la Comunidad de Madrid. (MCD, 2015).

	2010	2015
Total	42,9%	50,5%
Hombres	49,5%	53,5%
Mujeres	36,4%	47,8%

En cuanto a la práctica deportiva según las distintas modalidades y tipos de deporte, la mayoría de la población encuestada (78,8%) practica más de una modalidad, y un 55,9% prefiere los deportes individuales sobre los colectivos, aunque también sobresale el porcentaje de personas que practican los dos tipos de deporte, con un 31,2%. En lo que respecta a las competiciones organizadas, un 17,4% ha participado en alguna en el año de publicación de la encuesta.

Además, una mayoría del 36,6% de los encuestados prefiere practicar deporte en espacios al aire libre, un dato de 2015 que es muy probable que haya cambiado en este año 2021 debido a los hábitos adquiridos durante la pandemia de COVID-19.

Tabla 5. Personas que practicaron deporte en el último año según modalidades practicadas, tipo de deporte, participación en competiciones y tipo de espacio en la Comunidad de Madrid (MCD, 2015).

		2010	2015		
Total		42,9%	50,5%		
Hombres		49,5%	53,5%		
Mujeres		36,4%	47,8%		
Nº modalidades		Tipo de deporte		Participación competitiva	
Una	Más de una	Individuales	Colectivos	Ambos	
21,2%	78,8%	55,9%	12,8%	31,2%	17,4%
Tipo de espacio					%
Al aire libre					36,6%
En espacios cerrados					29,7%
Indiferente					33,6%

También se ofrecen los datos de las modalidades deportivas más practicadas en la Comunidad de Madrid, destacando cuatro modalidades, la natación (22,8%), la gimnasia suave (20,8%), la gimnasia intensa (20%) y la carrera a pie (18,4%).

En cambio, son menos practicadas modalidades minoritarias como ajedrez (5,8%) o ping pong (6,9%), y deportes colectivos como baloncesto (6,7%) o fútbol sala (7,1%).

Tabla 6. Personas que practicaron deporte en el último año en las modalidades deportivas más frecuentes en la Comunidad de Madrid (MCD, 2015).

Modalidad deportiva	%
Ciclismo	18,1%
Natación	22,8%
Senderismo, montañismo	13,8%
Carrera a pie	18,4%
Gimnasia intensa	20%
Gimnasia suave	20,8%
Fútbol 11 y 7	12,8%
Musculación, culturismo	15,1%
Pádel	13,3%
Fútbol sala	7,1%
Tenis	8,9%

Baloncesto	6,7%
Ping pong	6,9%
Ajedrez	5,8%

En el Anuario de Estadísticas Deportivas de 2021 se ofrecen datos acerca de las actividades económicas principales de las empresas vinculadas al deporte, en donde de las 6.028 empresas deportivas de la Comunidad de Madrid en 2020, la mayoría de ellas (4.978) pertenecen a la actividad económica nº 931, relativa a Actividades deportivas, representando un 82,6% del total, siendo las demás actividades económicas relacionadas con el deporte bastante inferiores.

Tabla 7. Empresas vinculadas al deporte según actividad económica principal en la Comunidad de Madrid (MCD, 2021).

Total empresas	931 Actividades deportivas	323 Fabricación de artículos de deporte	4764 Comercio al por menor de artículos deportivos	8551 Educación deportiva y recreativa
6.028	4.978	33	647	370

En cuanto al gasto de los hogares en relación a los bienes y servicios relacionados con el deporte, los ciudadanos de la Comunidad de Madrid gastaron un total 959 millones de euros en 2019, lo que representa una subida de más de 200 millones en comparación con el año anterior. Este dato puede haber variado bastante en el año 2020 y 2021, debido a las restricciones asociadas a la pandemia de COVID-19.

Teniendo en cuenta estas cifras del año 2019, el gasto medio por hogar en la Comunidad de Madrid fue de 363,5 €.

Tabla 8. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte en Comunidad de Madrid. (MCD, 2021).

Total (millones de €)		Porcentaje gasto total de bienes y servicios		Gasto medio por hogar (€)		Gasto medio por unidad de consumo (€)		Gasto medio por personas (€)	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
756,8	959,0	0,8	1,1	288,5	363,5	172,6	215,8	116,3	145,0

Asimismo, también se ofrecen los datos relativos al gasto en bienes y servicios vinculados al deporte según los grupos de gasto, diferenciando entre si son relacionados con servicios recreativos y deportivos, o si son en equipos relacionados con los deportes y el ocio.

En este sentido, de los 959 millones de euros gastados por los ciudadanos de la Comunidad de Madrid en 2019, 750,8 millones fueron destinados a servicios recreativos y deportivos, representando un 78,3% del total de gasto. Si se mide en gasto medio por cada hogar, supone un gasto de 284,6 € por hogar en servicios recreativos y deportivos, mientras que el gasto medio por hogar en equipos relacionados con los deportes y el ocio es de 78,9 €.

Tabla 9. Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte según los grupos de gasto en la Comunidad de Madrid. (MCD, 2021).

	Servicios recreativos y deportivos		Equipos relacionados con los deportes y el ocio	
	2018	2019	2018	2019
Valores absolutos (millones de euros)	621,2	750,8	135,6	208,1
Gasto medio por hogar (euros)	236,8	284,6	51,7	78,9
Gasto medio por unidad de consumo (euros)	141,7	168,9	30,9	46,8
Gasto medio por persona (euros)	95,4	113,6	20,8	31,5

2.3. Bibliografía

Ayuntamiento de Las Rozas (2021). Recuperado de: <https://www.lasrozas.es/>

Ayuntamiento de Las Rozas (2021). Datos sociodemográficos del municipio.

Foro Ciudad (2021) Recuperado de: <https://www.foro-ciudad.com/>

Grimaldi Puyana, M., Gálvez-Ruiz, P., Valcarce-Torrente, M., & Bernal-García, A. (2020). The profile of leisure time sports people and their reason for doing sport in Spanish sports facilities. *European Journal of Government and Economics*, 9(2), 210-219. <https://doi.org/10.17979/ejge.2020.9.2.5846>

Ministerio de Cultura y Deporte (2015). Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:cd14bedb-feb2-49ea-a433-2565a48d5898/encuesta-de-habitos-deportivos-2015-sintesis-de-resultados.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (2021). Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2020. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:07b62374-bfe9-4a65-9e7e-03a09c8778c3/encuesta-de-habitos-deportivos-2020.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (2021). Anuario de Estadísticas Deportivas 2021. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b24c68ad-75ff-48d0-aa1f-d57075f22e64/anuario-de-estadisticas-deportivas-2021.pdf>

Weatherspark (2021). Recuperado de: <https://es.weatherspark.com/y/36949/Clima-promedio-en-Alcal%C3%A1-de-Henares-Espa%C3%B1a-durante-todo-el-a%C3%B1o>

03.

Propuesta técnica.

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

3. Propuesta técnica.

De cara a conseguir los objetivos propuestos con el desarrollo de un nuevo pliego de condiciones para la gestión y explotación de la Escuela Municipal de Hípica, a continuación, se indican una serie de propuestas técnicas, comenzando por el desarrollo de un Plan Director, seguido del análisis del programa deportivo, la organización de los recursos humanos, el análisis del equipamiento deportivo y su conservación y mantenimiento, el análisis de las necesidades económicas, costes e ingresos, la proyección de viabilidad, la propia propuesta de pliego de condiciones y el impacto económico de la misma.

Independientemente de los datos y el análisis predictivo elaborado en este informe, el futuro de la instalación depende además de la oferta y de la proximidad del servicio de la excelencia en la prestación del servicio por parte de la entidad que opere el centro.

Son muchas las dimensiones que deben sincronizarse tanto en la gestión del club, su funcionamiento diario como en el mantenimiento de las instalaciones y servicios. De ahí que sea necesario soportar todo el análisis en un plan director integral, que garantice unos estándares de calidad que se correspondan con la fidelización de los usuarios previstos en este estudio. El consumidor actual de servicios físico-deportivos difiere sustancialmente del usuario tradicional, el impacto de las redes y las nuevas estrategias de marketing han globalizado la oferta y han deslocalizado en cierta medida los servicios.

El usuario actual es prosumista, está dispuesto a pagar más por el servicio, pero a su vez reclama una oferta más elaborada y una propuesta de valor más alta por parte del prestador del servicio.

El plan director que reclama el plan de negocio propuesto debe poner el foco en la familia y en un programa extensivo que favorezca la recurrencia. La sostenibilidad del proyecto va a depender de los días de alta que permanezca cada usuario, que a su vez está condicionado por dos variables, la capacidad de consolidar buenos hábitos deportivos entre los inscritos y por la consecución de objetivos, obviamente sin olvidarse del índice de satisfacción percibida.

El plan director debe vertebrar las siguientes áreas:

ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Esta área es la encargada de planificar, organizar y dirigir todo el conjunto de servicios administrativos. Estará coordinada desde la gerencia o dirección.

De esta área dependen los siguientes departamentos o unidades:

ADMINISTRACIÓN:

Elabora los presupuestos, la ejecución de los mismos, lleva la contabilidad, el ordenamiento de pagos y el control de ingresos, realiza las funciones de tesorería, hacienda y tributación en general, etc.

ATENCIÓN AL PÚBLICO:

Realiza el control de entradas y salidas de documentos, atención al cliente, información al público, inscripciones, altas, bajas y actualización de usuarios, archivo y mecanografía de documentos, elabora informes y recogida de datos relativos a la asistencia de usuarios/as, consumos, etc.

MARKETING y COMUNICACIÓN:

Entre otras funciones se ocupa de realizar:

- Estudios de mercados primarios y secundarios en el ámbito geográfico, social y laboral.
- Análisis de la población y sectores laborales privados y públicos del entorno del programa o la instalación.
- Diseño de ofertas para la localización de objetivos públicos concretos y definitivos.
- Valoración sobre las necesidades publicitarias y comerciales para la realización de estrategias al público de interés para el programa o la instalación.
- Estudio de la competitividad del producto respecto a la oferta de mercado: precios, ofertas paralelas, ventajas, valores afectivos, servicios adicionales.
- Gestión de planes de comunicación adecuados a cada colectivo, para que se sientan integrados y reflejados en la oferta deportiva del municipio.

ÁREA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

En relación a esta área, se estipula la forma de diseñar, planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de servicios y actividades físico-deportivas, así como cuantas actividades promocionales se consideren oportunas para el bien social.

Se ocupa de elaborar proyectos y programas deportivos, su seguimiento, así como elaborar y ejecutar los mismos. Será dirigido por un coordinador o director técnico a las órdenes de la gerencia, se incluyen en ella todos los profesionales deportivos.

De esta área dependen los siguientes departamentos o unidades:

- Actividades físico-deportivas: diseño, elaboración y planificación de los diferentes programas deportivos.
- Recreación Deportiva: diseño, elaboración y planificación de los diferentes programas alternativos de ocio deportivo y de animación sociocultural.
- Otras actividades o campañas puntuales: diseño, elaboración y planificación de programas puntuales deportivos, de ocio o animación sociocultural: torneos, fiestas.
- Actividades Deporte Salud en coordinación con los servicios sanitarios y organismos de promoción de la salud del municipio.
- Cooperación con Clubes y entidades deportivas locales.

ÁREA DE INFRAESTRUCTURA.

Esta área es la encargada de planificar, organizar y dirigir todo el conjunto de servicios se ocupa de elaborar y ejecutar los planes de conservación, mantenimiento, limpieza de las instalaciones y seguridad de las mismas. Será dirigido por un jefe de área a las órdenes de la gerencia.

De esta área dependen los siguientes departamentos o unidades:

CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO:

En general, se encargará de ejecutar los Planes de Mantenimiento, preventivo, correctivo y de tener al día el inventario. De velar por el buen estado general de la instalación: eléctrico, fontanería, maquinaria en general, tratamientos químicos, lectura de contadores, etc. Ayudar a cumplir la normativa vigente sobre los espacios deportivos. Controlar los contratos de mantenimiento externos. Colaborar con las tareas de limpieza. En definitiva, regular todo el

plan de acción correspondiente al mantenimiento preventivo, correctivo, ordinario y legal que garantice el buen estado de funcionamiento.

LIMPIEZA:

Garantiza el correcto estado higiénico sanitario en todos los espacios de la instalación. Reforzándose con carácter preventivo aquellos puntos susceptibles de contagios con la periodicidad establecida por los órganos de salud pública.

SEGURIDAD Y VIGILANCIA:

Se encargará de la protección de bienes muebles e inmuebles, así como de la protección de las personas que se puedan encontrar en los mismos, evitará la comisión de actos que pudieran ser delictivos o infracciones en relación al objeto de su protección, exigirá el cumplimiento de las normas de funcionamiento de la instalación, control de accesos fuera de los horarios establecidos, verificación de objetos o paquetes que pudieran ser nocivos, etc. Presencial o/y informatizada.

3.1. Análisis del programa deportivo.

3.1.1. Programa deportivo.

En el plan de actividades y servicios se definirá la oferta de servicios más conveniente enfocada a maximizar la rentabilidad de la instalación y generar y mantener la confianza de los usuarios del centro deportivo.

Los consumidores actuales seleccionan servicios deportivos esperando obtener satisfacción y estimulación emocional, unido a la cada vez más creciente tendencia a la mejora de los hábitos de vida y de la salud. Por ello es necesario disponer de actividades y servicios que superen las expectativas de los usuarios y les aporten nuevas experiencias.

En los siguientes apartados se definen las líneas generales de actuación para cada espacio y un análisis de las actividades y servicios enfocados a lograr esta conexión con los alumnos del club.

Servicios deportivos.

Escuela Municipal de Hípica

Es el servicio dedicado a la enseñanza de la Hípica entre la población de la zona. Existen diferentes niveles de enseñanza según la edad y el dominio de la técnica, dando la oportunidad a los más jóvenes de iniciarse con caballos a partir de los 12 años de edad. En este servicio se imparten clases de iniciación, perfeccionamiento, doma y salto. Para los niños de menos de 12 años, existe la posibilidad de montar en pony Shetland (de 4 a 7 años) y ponys (de 7 a 12 años).

El horario de las clases es de lunes a viernes en horarios de mañana y tarde (de 10:00 a 13:00 y de 17:00 a 21:00). Por otro lado, los fines de semana también se encuentra abierta la Escuela Municipal de Hípica.



Figura 26. Escuela Municipal de Hípica.

Clases de verano

Durante algunas semanas de verano, del 27 de junio al 28 de julio, se ofrecen clases de equitación de iniciación, perfeccionamiento y salidas al campo. Las clases son de 1 hora y para personas de más de 7 años.

El horario es de lunes a jueves a las 19:00 h con clases de ponys y de caballos iniciación y nivel bajo y, a las 20:00 h clases de niveles más altos. Las salidas al campo serán los miércoles a las 20:00 h (nivel más alto) y los martes a las 20:00 h. (nivel más bajo).



Figura 27. Clases de verano en la Escuela Municipal de Hípica.

Campamentos de verano

Durante la última semana de junio, el mes de julio completo y la primera semana de septiembre, se organizan también campamentos de verano, con cursos que incluyen diferentes actividades como cuidado del caballo, iniciación y perfeccionamiento de la equitación, PonyGame, paseos por el campo, gymkanas, volteo o horseball.

Los cursos se realizan con un mínimo de seis alumnos, aunque se aconseja que aquellos que se inscriban estén federados.

Tabla 10. Cursos ofrecidos en los campamentos de verano.

Cursos	
1ª semana	Del 27 de junio al 1 de julio
2ª semana	Del 4 al 8 de julio
3ª semana	Del 11 al 15 de julio
4ª semana	Del 18 al 22 de julio
5ª semana	Del 25 al 29 de julio
6ª semana	Del 1 al 7 de septiembre

Tabla 11. Opciones de horario para los campamentos de verano.

Opciones de horario		
1	De 9:30 a 13:30 h.	Sin comida
2	De 9:30 a 15:00 h.	Con comida

*La hora de entrada puede ser a partir de las 8:30 h.

3.1.3. Horarios de actividades y servicios.

A continuación, se detallan los horarios de actividades teniendo en cuenta los diferentes servicios ofertados en la instalación deportiva, el horario de apertura, la frecuencia de uso de horarios y día, así como el número de usuarios previsto para el centro y el número de personal que formará parte del equipo de trabajo. Este horario podrá verse modificado en función de la demanda que pueda fluctuar debido al período del año y el número de usuarios existente.

Tabla 12. Horarios de actividades dirigidas para los lunes y martes.

Hora	Lunes			Martes			
	Adultos	Infantiles		Adultos	Infantiles		
10.00-13.00							
17.00-17.30	Adulto Nivel 2	Infantil 14-17 N. 1	Infantil 10-13 N. 1	Adulto Nivel 2	Infantil 14-17 N. 1+	Infantil 10-13 N. 2	Infantil 10-13 N. 1
17.30-18.00		Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 2		Infantil 10-13 N. 1+	Infantil 14-17 Nivel 1	Infantil 10-13 Nivel 1+
18.00-18.30	Adulto Nivel 2	Infantil 14-17 N. 1+		Adulto Nivel 3	Infantil 14-17 Nivel 2		
18.30-19.00		Infantil 14-17 Nivel 2	Infantil 10-13 Nivel 1+		Infantil 14-17 Nivel 2	Infantil 10-13 Nivel 1	
19.00-19.30	Adulto Nivel 2	Adulto Nivel 1+	Infantil 10-13 Nivel 2	Infantil 10-13 Nivel 1	Infantil 14-17 Nivel 2		
19.30-20.00				Adulto Nivel 2+	Infantil 10-13 Nivel 2	Infantil 10-13 Nivel 1	
20.00-20.30	Adulto Nivel 3			Adulto Nivel 3+			
20.30-21.00							

Tabla 13. Horarios de actividades dirigidas para los miércoles y jueves.

Hora	Miércoles			Jueves				
	Adultos	Infantiles		Adultos	Infantiles			
10.00-13.00								
17.00-17.30	Adulto Nivel 2+	Infantil 14-17 Nivel 2	Infantil 10-13 N. 2+	Infantil 10-13 N. 1	Adulto Nivel 1+	Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 1	Infantil 10-13 N. 1+
17.30-18.00		Infantil 14-17 N. 1			Infantil 14-17 Nivel 1+			
18.00-18.30	Adulto Nivel 3	Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 2	Infantil 10-13 N. 1+	Adulto Nivel 3	Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 2	Infantil 10-13 N. 1+
18.30-19.00		Infantil 10-13 Nivel 3		Infantil 10-13 Nivel 1+	Adulto Nivel 3	Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 3	Infantil 10-13 N. 1
19.00-19.30	Adulto Nivel 2	Adulto Nivel 1+			Adulto Nivel 3	Infantil 14-17 N. 1		
19.30-20.00			Infantil 10-13 Nivel 2+	Infantil 10-13 Nivel 1	Adulto Nivel 3	Infantil 10-13 N. 2	Infantil 10-13 N. 1+	
20.00-20.30	Adulto Nivel 2+	Adulto N. 1			Adulto Nivel 2+			
20.30-21.00								

Tabla 14. Horarios de actividades dirigidas para los viernes.

Hora	Viernes			
	Adultos		Infantiles	
10.00-13.00				
17.00-17.30	Adulto Nivel 3		Infantil 14-17 N. 1	Infantil 10-13 N. 2
17.30-18.00			Infantil 14-17 N. 2	
18.00-18.30	Adulto Nivel 1+		Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 1
18.30-19.00			Infantil 14-17 N. 2	Infantil 10-13 N. 1+
19.00-19.30	Adulto Nivel 3	Adulto N. 1	Infantil 14-17 N. 1	
19.30-20.00			Infantil 10-13 Nivel 3	Infantil 10-13 N. 1
20.00-20.30	Adulto Nivel 3+		Infantil 10-13 Nivel 2+	Infantil 10-13 N. 1+
20.30-21.00				

Tabla 15. Horarios de actividades dirigidas para los sábados y domingos.

Hora	Sábado			Domingo		
	Adultos	Infantiles		Adultos	Infantiles	
10.00-10.30	Adulto Nivel 1			Adulto Nivel 1		
10.30-11.00						
11.00-11.30	Adulto Nivel 2	Infantil 13-16 Nivel 1	Infantil 9-12 Nivel 2		Infantil 13-16 Nivel 1	Infantil 9-12 Nivel 2
11.30-12.00						
12.00-12.30		Infantil 13-16 Nivel 1	Infantil 9-12 Nivel 1	Adulto Nivel 2	Infantil 13-16 Nivel 1	Infantil 9-12 Nivel 1
12.30-13.00						
13.00-13.30				Adulto Nivel 3		
13.30-14.00						
17.00-17.30	Adulto Nivel 1	Infantil 13-16 Nivel 2			Infantil 13-16 Nivel 2	
17.30-18.00						
18.00-18.30	Adulto Nivel 2	Infantil 13-16 Nivel 2	Infantil 9-12 Nivel 1+		Infantil 13-16 Nivel 2	Infantil 9-12 Nivel 1
18.30-19.00						
19.00-19.30		Infantil 9-12 Nivel 3			Infantil 9-12 Nivel 3	
19.30-20.00						
20.00-20.30						
20.30-21.00						

3.2. Organización de los recursos humanos.

El plan de recursos humanos y organización funcional tiene como objetivo principal desarrollar una herramienta de consulta para el club y sus empleados. Este documento servirá tanto de manual de actuación, donde se puedan revisar las pautas, obligaciones y necesidades de la organización como de estrategia de gestión de los recursos humanos, para que la empresa pueda actuar en consecuencia. Este plan de gestión debe elaborarse en consonancia con el plan de estrategia general de la empresa para que se adecúe a su filosofía.

Además, este plan de recursos humanos tiene como objetivo conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva sostenible que contribuya al logro de los objetivos generales del club.

La finalidad de este plan será analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos de la instalación. Para ello, se elaborará un organigrama general de la empresa, a través del que se puedan definir las funciones, tareas responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas de selección y contratación y planes de formación del personal.

Este plan de Recursos Humanos se elaborará de manera coordinada con la filosofía, misión, visión y valores corporativos definidos para la instalación.

3.2.1. Organigrama de la instalación.

El primer paso será definir la estructura administrativa de la empresa. Para ello, se elaborará un organigrama de la misma, que es la representación gráfica de su estructura organizativa. Este permitirá reflejar los siguientes aspectos:

- *La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura.*
- *Los puestos de trabajo y su posición en la estructura.*
- *Las relaciones formales y conexiones existentes entre los diferentes puestos de la organización.*

Gracias a él obtendremos las siguientes ventajas:

- *Definir con claridad las funciones y las tareas de los distintos puestos.*
- *Aclarar las relaciones entre los distintos órganos.*
- *Analizar y comprender de manera profunda la estructura de la organización y sus problemas.*

- *Sacar a la luz los defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes en la organización.*
- *Facilitar la orientación de los recién admitidos.*
- *Permitir programar con suficiente claridad las líneas de promoción.*
- *Constituir una guía para la definición de una estructura ideal.*
- *Suministrar a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.*

La elaboración del organigrama se realizará de manera general y sectorial; es decir, el organigrama general resume en un solo gráfico la estructura organizativa de la instalación, y se completa con diferentes organigramas específicos, que desarrollan y representan con más detalle la estructura a un nivel de unidades menores.

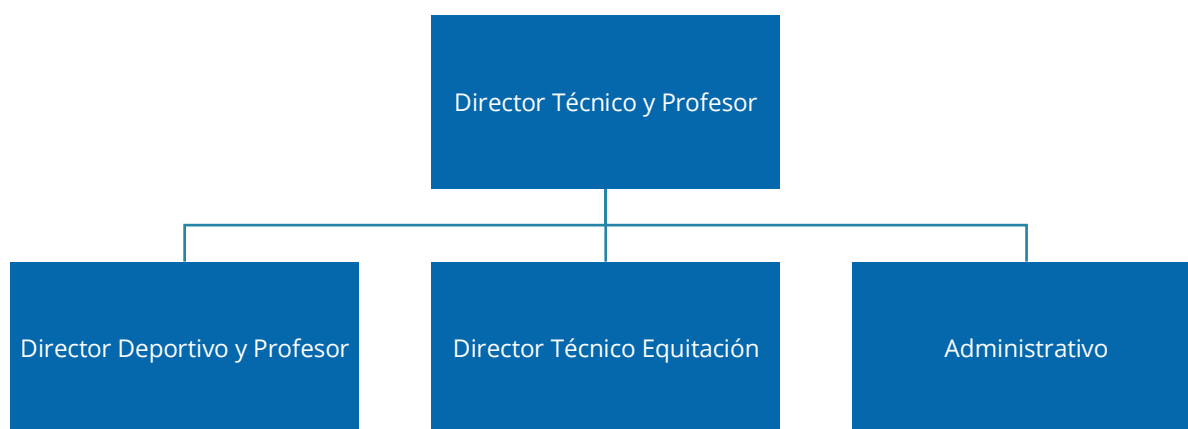


Figura 28. Organigrama de la dirección de la escuela municipal.

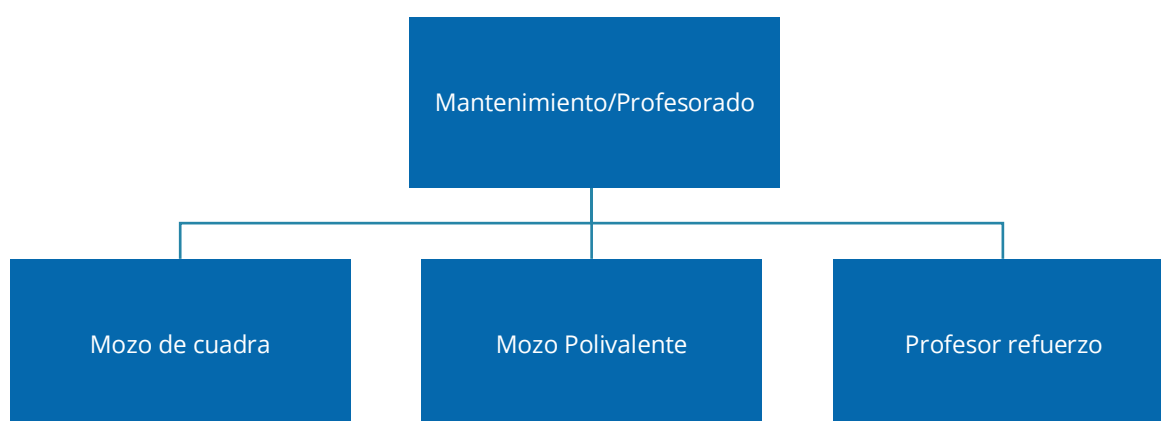


Figura 29. Organigrama del personal de mantenimiento y profesorado de la escuela municipal.

En cada una de las áreas especificadas anteriormente, se deberá elaborar un organigrama concreto en el que se reflejarán los diferentes puestos que será necesario cubrir para un correcto funcionamiento de la instalación, donde se puedan llevar a cabo todas las funciones que se desarrollen.

El cálculo del personal necesario se realiza en base al número de horas que la instalación está abierta, a la cantidad de sesiones que se han planificado para ofrecer a los usuarios y al número de clases que pueden llevarse a cabo en la instalación de manera simultánea en los períodos de mayor afluencia de la instalación.

Es necesario tener en cuenta que existirán franjas horarias donde el número de usuarios en la instalación, y por lo tanto la oferta de clases y actividades será más elevada, lo que implicará un mayor número de personal trabajando al mismo tiempo. Para optimizar los recursos humanos, y que cada persona esté contratada el mayor número de horas posibles, se complementarán las horas de trabajo en las diferentes áreas.

3.2.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Para poder planificar las necesidades a medio y largo plazo, y además actuar sobre las necesidades presentes e iniciales del proyecto, será necesario planificar y prever los puestos de trabajo que se desarrollarán. La planificación de la plantilla, en este contexto, servirá para buscar candidatos interesados, y preocuparse de su formación y carrera profesional. La planificación de la plantilla permitirá los siguientes aspectos:

- *Prever la evolución según las necesidades que requieran nuestros objetivos estratégicos.*
- *Reaccionar rápidamente y con el menor coste ante cambios imprevistos en el mercado.*
- *Priorizar decisiones de subcontratación conociendo el coste.*
- *Mejorar la adecuación persona-puesto, evaluando su coste.*
- *Ofrecer la formación más adecuada a los trabajadores.*
- *Motivar al personal disminuyendo la incertidumbre por la previsión de acontecimientos.*
- *Aumento de beneficios de la empresa.*

La gestión previsional de los recursos humanos se realizará adaptándose al mercado y a la descripción de los diferentes puestos de trabajo que compondrán el organigrama del centro. Este análisis se realizará a través del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT). El proceso consiste en la obtención y exposición sistemática de la información relativa a un puesto de trabajo. El ADPT contará con dos fases a considerar, el análisis del puesto (APT) y la descripción del puesto (DPT).

El **análisis del puesto** (APT) consiste en la división de un determinado puesto de trabajo en unidades menores e identificables, es decir, las tareas que cada trabajador realizará en su puesto.

La **descripción del puesto** (DPT) se trata de la exposición estructurada y sistemática del resultado del análisis del puesto.

La elaboración del ADPT conllevará una serie de beneficios y aplicaciones para el responsable de los recursos humanos de la instalación:

- *Facilita el proceso de selección de personal.*
- *Propicia la transparencia en el proceso de contratación.*
- *Orienta el proceso de formación del personal.*
- *Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos.*
- *Es un soporte fundamental en el proceso de evaluación de puestos.*
- *Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.*

- *Incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y la satisfacción.*

Además, este documento ayudará a comprender por parte de cada empleado las labores que deberá realizar y responsabilidades del puesto. Para cada uno de los puestos de trabajo, se desarrollará su ADP correspondiente, que contará con los siguientes aspectos:

El contenido del puesto de trabajo deberá enumerar las diferentes tareas que se deberán llevar a cabo en cada puesto, desarrollándose en función de diferentes aspectos:

- *Número.*
- *Tarea.*
- *Frecuencia de realización.*
- *Proceso.*
- *Material.*
- *Finalidad de la tarea.*
- *Espacio de realización.*
- *Tiempo de realización.*
- *Relación interna.*
- *Relación externa.*
- *Otros aspectos.*

A continuación, se muestra un guion tipo de los contenidos que deberá incluir cada ADPTs en función del puesto de trabajo en las diferentes áreas de desempeño de la instalación.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO (ADP)

1. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

- Denominación del Puesto.
- Área.
- Código estructural y código base AFD.

2. FUNCIÓN DEL PUESTO:

3. DATOS DEL TRABAJADOR:

- Nombre y apellidos.
- Categoría laboral.
- Fecha de incorporación a la empresa.
- Fecha de incorporación al puesto.
- Formación inicial.
- Formación continua.

4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Experiencia en el puesto.
- Requisitos físicos.
- Competencias.

5. CONTEXTO O CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:

- Contexto físico.
- Contexto social.
- Condiciones horarias.
- Condiciones laborales.

6. DATOS DEL RESPONSABLE INMEDIATO:

- Nombre y apellidos.
- Denominación del puesto.

7. UBICACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

3.2.3. Plan de formación y evaluación del desempeño.

De cara a proporcionar una gestión integral de los recursos humanos, y desarrollar y mejorar las aptitudes, conocimientos y capacidades de los empleados, será necesario incluir un plan de formación para los empleados, basado en los resultados obtenidos en las evaluaciones de su desempeño, para así potenciar las debilidades que puedan existir.

Los trabajadores formados, podrán realizar de una forma más adecuada su trabajo, lo que reportará a la empresa mayor beneficio y un nivel de satisfacción del cliente más elevado. El plan de formación se realizará en base a las siguientes etapas, permitiendo que éste sea adaptado a las necesidades del equipo y por tanto más efectivo:

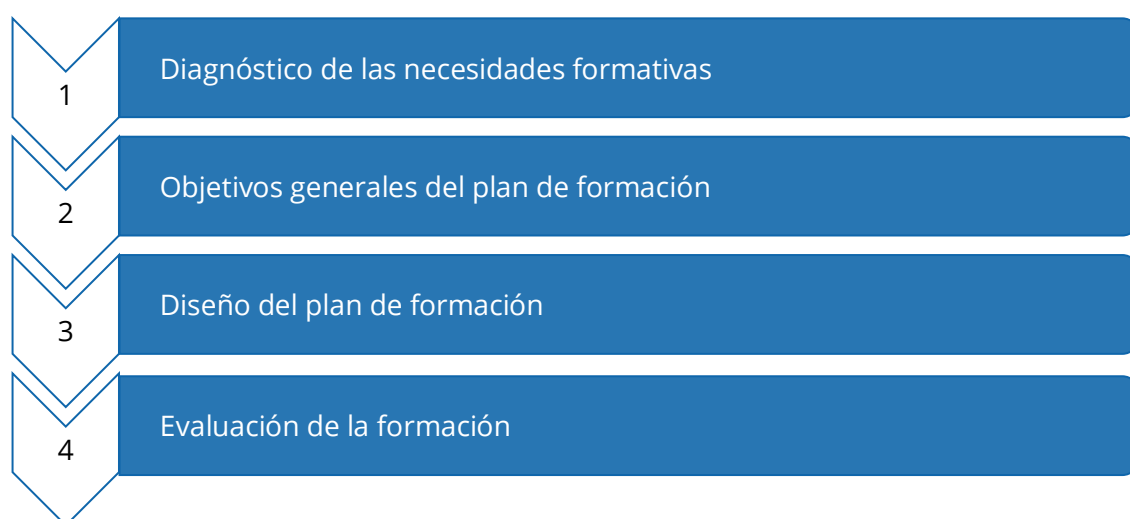


Figura 30. Fases del plan de formación.

El siguiente paso será realizar evaluaciones de desempeño, que consisten en el proceso de valoración en el que se obtiene información para saber en qué medida el trabajador realiza bien las tareas de su puesto de trabajo. Cada uno de los puestos de trabajo definidos contará con su correspondiente evaluación del desempeño.

En ella, se especificarán las diferentes competencias generales y específicas que se analizarán. Para cada una de ellas, se tendrán en cuenta diferentes indicadores, que se valorarán en una escala de likert del 1 al 5, siendo 1 el valor que indica que la tarea no se realiza adecuadamente, y 5 el valor que indica la eficiencia en la tarea.

3.3. Dotación de equipamientos.

En términos generales el equipamiento deportivo se disocia en dos partidas, por un lado, el equipamiento de mantenimiento y conservación de las instalaciones y pistas y por otro los materiales para el cuidado de los animales.

No obstante, para acotar este apartado se desglosa lo que debe contener el capítulo equipamiento deportivo:

- Limpieza, mantenimiento y conservación: repuestos, materiales de conservación de las pistas, equipos de protección individual, tractor.
- Cuidado de los animales: herraje, alimentos, etc.



3.4. Plan de conservación y mantenimiento.

Toda la estructura de funcionamiento y explotación cuantificada en el presente informe irá en sincronía con un plan estricto de infraestructuras, mantenimiento y limpieza.

En cuanto a la adecuación a la normativa de las instalaciones técnicas, la misma queda garantizada por el hecho de que las instalaciones técnicas se ejecutarán nuevas en su totalidad, y se harán de acuerdo con la normativa vigente, lo cual se acreditará mediante la redacción de los correspondientes proyectos, su tramitación ante los organismos competentes y redacción de los correspondientes certificados finales de obra.

Los planes citados deben garantizar por un lado el cumplimiento de la normativa vigente en cada periodo del contrato, el confort de los usuarios, así como la seguridad de todas las personas que hagan uso o trabajen dentro de la "Escuela Municipal de Hípica" garantizando siempre la vida útil tanto de la instalación como del equipamiento.

A continuación, se expone la normativa asociada al plan de mantenimiento y a la dotación de recursos técnicos y económicos para su cumplimiento.

GENERAL:

- REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación, y posteriores modificaciones, en todo aquello que sea de aplicación para las actuaciones que se proponen.
- REAL DECRETO 1371/2007, de 19 de octubre, por el que se aprueba el documento básico «DB-HR Protección frente al ruido» del Código Técnico de la Edificación y se modifica el REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación, y posteriores modificaciones.
- REAL DECRETO 1675/2008, de 17 de octubre, por el que se modifica el REAL DECRETO 1371/2007, de 19 de octubre, por el que se aprueba el Documento Básico «DB-HR Protección frente al ruido» del Código Técnico de la Edificación y se modifica el REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación, y posteriores modificaciones.
- REAL DECRETO 173/2010, de 19 de febrero, por el que se modifica el Código Técnico de la Edificación, aprobado por el REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, en materia de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad.
- ORDEN VIV/984/2009, de 15 de abril, por la que se modifican determinados documentos básicos del Código Técnico de la Edificación aprobados por el REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, y el REAL DECRETO 1371/2007, de 19 de octubre, y posteriores modificaciones.

- ORDEN VIV/1744/2008, de 9 de junio, por la que se regula el Registro General del Código Técnico de la Edificación.
- ORDEN FOM/1635/2013, de 10 de septiembre, por la que se actualiza el Documento Básico DB-HE "Ahorro de Energía", del Código Técnico de la Edificación, aprobado por REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo.
- REAL DECRETO 235/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios.
- REAL DECRETO 865/2003, de 4 de julio, por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y control de la legionelosis.

INSTALACIONES TERMICAS:

- Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.
- Real Decreto 1826/2009, de 27 de noviembre, por el que se modifica el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios., aprobado por Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio.
- Real Decreto 238/2013, de 5 de abril, por el que se modifican determinados artículos e instrucciones técnicas del Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios, aprobado por Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio.

PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS:

- REAL DECRETO 513/2017, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de instalaciones de protección contra incendios
- Documentos básicos SI y SUA del ya citado Código Técnico de la Edificación.
- DECRETO 16/2009, de 3 de febrero, por el que se aprueban Normas sobre documentación, tramitación y prescripciones técnicas relativas a las instalaciones, aparatos y sistemas contra incendios, instaladores y mantenedores de instalaciones.
- Real Decreto 842/2013, de 31 de octubre, por el que se aprueba la clasificación de los productos de construcción y de los elementos constructivos en función de sus propiedades de reacción y de resistencia frente al fuego.

FONTANERÍA Y SANEAMIENTO:

- DECRETO 134/2011, de 17 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las instalaciones interiores de suministro de agua y de evacuación de aguas en los edificios.
- Documento básico HS del ya citado Código Técnico de la Edificación.

TELECOMUNICACIONES:

- Real Decreto 346/2011, de 11 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones para el acceso a los servicios de telecomunicación en el interior de las edificaciones.
- Orden ITC/1644/2011, de 10 de junio, por la que se desarrolla el Reglamento regulador de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones para el acceso a los servicios de telecomunicación en el interior de las edificaciones, aprobado por el Real Decreto 346/2011, de 11 de marzo.
- Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.
- Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.
- Real Decreto 485/1997, de 14 de abril, sobre Disposiciones Mínimas en Materia de Señalización de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, sobre Disposiciones Mínimas en Materia de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Real Decreto 286/2006, de 10 de marzo, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición al ruido.
- Guía técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de lugares de trabajo, que adopta la norma UNE 12464.

MEDIA TENSIÓN:

- Real Decreto 337/2014, Reglamento sobre condiciones técnicas y garantía de seguridad en instalaciones eléctricas de alta Tensión, y sus instrucciones técnicas complementarias
- REGLAMENTO (UE) No 548/2014 DE LA COMISIÓN de 21 de mayo de 2014 por el que se desarrolla la Directiva 2009/125/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a los transformadores de potencia pequeños, medianos y grandes.
- Real Decreto 1110/2007, de 24 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento unificado de puntos de medida del sistema eléctrico y disposiciones relacionadas.
- Real Decreto 223/08, de 15 de febrero, por el que se aprueban el reglamento sobre condiciones técnicas de seguridad en líneas eléctricas de alta tensión y sus instrucciones técnicas complementarias ITC-LAT.

- DECRETO 141/2009, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan los procedimientos administrativos relativos a la ejecución y puesta en servicio de las instalaciones eléctricas en Canarias.
- Real Decreto 1955/2000 por el que se regulan las actividades de transporte, distribución, comercialización, suministro y procedimiento de autorización de instalaciones de energía eléctrica.
- Real Decreto 1075/1986, de 2 de mayo, por el que se establecen normas sobre las condiciones de los suministros de energía eléctrica y la calidad de este servicio, publicado en el B.O.E. de 6 de Junio de 1986.

BAJA TENSIÓN:

- Reglamento Electrotécnico para Baja Tensión e Instrucciones Técnicas Complementarias, aprobado por el Real Decreto 842/2002, de 2 de agosto de 2002.
- Real Decreto 560/2010, de 7 de mayo, por el que se modifican diversas normas reglamentarias en materia de seguridad industrial para adecuarlas a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio, y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Real Decreto 1053/2014, de 12 de diciembre, por el que se aprueba una nueva Instrucción Técnica Complementaria (ITC) BT 52 "Instalaciones con fines especiales. Infraestructura para la recarga de vehículos eléctricos", del Reglamento electrotécnico para baja tensión, aprobado por Real Decreto 842/2002, de 2 de agosto, y se modifican otras instrucciones técnicas complementarias del mismo.
- Reglamento (UE) nº 305/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2011, por el que se establecen condiciones armonizadas para la comercialización de productos de construcción y se deroga la Directiva 89/106/CEE del Consejo.
- Guía Técnica de aplicación al Reglamento Electrotécnico para Baja Tensión del Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- Reglamento (UE) nº 305/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2011, por el que se establecen condiciones armonizadas para la comercialización de productos de construcción y se deroga la Directiva 89/106/CEE del Consejo.
- Reglamento Delegado (UE) 2016/364 de la Comisión, de 1 de julio de 2015, relativo a la clasificación de las propiedades de reacción al fuego de los productos de construcción de conformidad con el Reglamento (UE) nº 305/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo.
- Circular informativa 2/2017 en relación a la entrada en vigor del Reglamento de Productos de la Construcción referido a los cables eléctricos de baja tensión

- DECRETO 133/2011, de 17 de mayo, sobre el dimensionamiento de las acometidas eléctricas y las extensiones de redes de distribución en función de la previsión de carga simultánea.
- Real Decreto 1955/2000, de 1 de diciembre, por el que se regulan las actividades de transporte, distribución, comercialización, suministro y procedimientos de autorización de instalaciones de energía eléctrica.
- Real Decreto 110/2015, de 20 de febrero, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
- Real Decreto 219/2013, de 22 de marzo, sobre restricciones a la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos.
- Orden PRE/1349/2014, de 25 de julio, por la que se modifican los anexos III y IV del Real Decreto 219/2013, de 22 de marzo, sobre restricciones a la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos.
- Orden PRE/772/2016, de 19 de mayo, por la que se modifica el anexo IV del Real Decreto 219/2013, de 22 de marzo, sobre restricciones a la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos.
- Real Decreto 187/2011, de 18 de febrero, relativo al establecimiento de requisitos de diseño ecológico aplicables a los productos relacionados con la energía.
- UNE 12464.1: Norma Europea sobre iluminación para lugares de trabajo en el interior.
- UNE 12464.2: Norma Europea sobre iluminación de lugares de trabajo en el exterior.
- UNE-EN 12193 Iluminación de instalaciones deportivas.

OTRAS NORMATIVAS:

- Normas NIDE del Consejo Superior de Deportes.
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.
- Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.
- Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión e Instrucciones Técnicas Complementarias, Real Decreto 842/2002, de 2 de agosto.
- Reglamento Técnico de Distribución y Utilización de Combustibles Gaseosos e Instrucciones Técnicas Complementarias, aprobado por Real Decreto 919/2006, de 28 de julio.
- Reglamento de Equipos a Presión y sus Instrucciones Técnicas Complementarias, aprobado por Real Decreto 2060/2008, de 12 de diciembre.
- Ley 7/2011, de 5 de abril, de actividades clasificadas y espectáculos públicos y otras medidas administrativas complementarias.
- Decreto 52/2012, de 7 de junio, por el que se establece la relación de actividades clasificadas y se determinan aquellas a las que resulta de aplicación el régimen de autorización administrativa previa.

- Decreto 86/2013, de 1 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de Actividades Clasificadas y Espectáculos Públicos.
- Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios.

3.5. Análisis de costes e ingresos.

A continuación, se muestra un resumen del análisis de los datos generales de la gestión de la Escuela Municipal de Equitación, incluyendo la descripción de las tarifas actuales, una propuesta de aplicación de nuevas tarifas, el análisis y fundamento de los ingresos del club, un análisis de los gastos en bienes y servicios; y un análisis de los gastos relativos al personal de la instalación.

3.5.1. Tarifas y fundamentos de los ingresos.

A continuación, se muestra una descripción de las tarifas actuales para la escuela municipal y para las clases de verano. Posteriormente, se plantea una propuesta inicial de tarifas resumida, la cual no evita que pudiera aplicarse alguna promoción o estrategia diferente que pudiera modificar las cuotas.

Escuela Municipal de Hípica

A continuación, se muestran los precios actuales de la Escuela Municipal de Hípica según tarifas de 2021:

Tabla 16. Precios 2021 de la Escuela Municipal de Hípica.

Escuela Municipal			Fin de semana	
	2021			2021
Caballos: clases de 1 hora	1 día	2 días	Caballos: clases de 1 hora	1 día
	174,42€	293,65€		80,00€
	2021			2021
Ponis grandes: clases de 45 minutos	1 día	2 días	Ponis grandes: clases de 45 minutos	1 día
	145,54€	224,75€		70,00€
	2021			2021
Ponis Shetland: clases de 30 minutos	1 día	2 días	Ponis Shetland: clases de 30 minutos	1 día
	112,46€	213,05€		55,00€
				2021
			Pupilaje	1 día
				340,00€

Cabe destacar que para Abril de 2022 estas tarifas sufrirán un incremento respecto a años anteriores debido al aumento del IPC y la inflación, tal y como refleja la Instancia N° SOL-E-3776-0-2022, con fecha de registro 7 de febrero de 2022, presentada al ayuntamiento.

En el artículo 34 del pliego de condiciones económico-administrativo y técnico – facultativas de la ejecución de la obra y posterior explotación en régimen de concesión, de Instalaciones Deportivas en la Parcela 37 del sector se establece:

El concesionario podrá ofertar servicios y actividades deportivas distintas de las señaladas en el artículo anterior, a las que se aplicarán las tarifas y precios que a propuesta del concesionario haya aprobado el Ayuntamiento. En este sentido serán de aplicación directa las que figurasen en el plan de explotación propuesta de tarifas especiales que se acompañarán al resto de documentos para la licitación.

Dichas tarifas serán inamovibles por periodos de un año natural. Transcurrido cada periodo anual, el concesionario podrá promover la revisión de las tarifas al Ayuntamiento, acompañando un estudio justificativo de las mismas. En ningún caso serán aumentadas las tarifas, sin la previa aprobación del Ayuntamiento.

La propuesta realizada por el concesionario, el Club Hípico Las Rozas, ha tomado como referencia el IPC de diciembre de 2021, para aplicarlo, a partir del mes de abril de 2022.

Tabla 17. Propuesta de precios Abril 2022 del concesionario para la Escuela Municipal de Hípica.

Escuela Municipal			Fin de semana	
Caballos: clases de 1 hora	Propuesta Abril 2022		Caballos: clases de 1 hora	Propuesta Abril 2022
	1 día	2 días		1 día
	185,00€	325,00€		85,00€
Ponis grandes: clases de 45 minutos	Propuesta Abril 2022		Ponis grandes: clases de 45 minutos	Propuesta Abril 2022
	1 día	2 días		1 día
	155,00€	287,00€		75,00€
Ponis Shetland: clases de 30 minutos	Propuesta Abril 2022		Ponis Shetland: clases de 30 minutos	Propuesta Abril 2022
	1 día	2 días		1 día
	120,00€	222,00€		60,00€
				Propuesta Abril 2022
			Pupilaje	1 día
				355,00€

La propuesta presentada por el concesionario, de aplicar una subida de los precios “aproximadamente” de un 5,6% del IPC de diciembre de 2021 no es correcta ya que proponen subidas del 27,69 en Ponis Grandes 2 días por semana o el 4,2% de subida en Ponis Shetland 2 días por semana. El IPC de diciembre de 2020 a diciembre de 2021 ha sido del 6,5 %.

**Renta actualizada con el IPC General (sistema IPC base 2016)
entre Diciembre de 2020 y Diciembre de 2021**

Renta inicial	Renta actualizada	Tasa de variación
213,05 €	226,90 €	6,5 %

Figura 31. Actualización de rentas con el IPC general (sistema IPC base 2016) para periodos anuales completos.

Teniendo como margen la posibilidad de proponer subida hasta el 6,5 % del IPC, el concesionario ha propuesto subida del 5,6, por lo que estaría dentro del margen que posibilitaría dicha subida.

Tabla 18. Propuesta subida de precios del 5,6% para el año 2022.

Escuela Municipal			Fin de semana	
Caballos: clases de 1 hora	Propuesta IPC 2022		Caballos: clases de 1 hora	Propuesta IPC 2022
	1 día	2 días		1 día
	184,19 €	310,09 €		84,48 €
Ponis grandes: clases de 45 minutos	Propuesta IPC 2022		Ponis grandes: clases de 45 minutos	Propuesta IPC 2022
	1 día	2 días		1 día
	153,69 €	237,34 €		73,92 €
Ponis Shetland: clases de 30 minutos	Propuesta IPC 2022		Ponis Shetland: clases de 30 minutos	Propuesta IPC 2022
	1 día	2 días		1 día
	118,76 €	224,98 €		58,08 €
			Pupilaje	Propuesta IPC 2022
				1 día
				359,04 €

Clases de verano

A continuación, se muestran los precios actuales de las clases de verano disponibles en la Escuela Municipal de Hípica:

Tabla 19. Tarifas de las clases de verano en el Club Hípico Las Rozas.

Tarifas de las clases de verano	
1 clase	21€
2 clases	42€ (21€/clase)
3 clases	63€ (21€/clase)
4 clases	84€ (21€/clase)
5 clases	95€ (19€/clase)
6 clases	114€ (19€/clase)
7 clases	133€ (19€/clase)
8 clases	152€ (19€/clase)
9 clases	153€ (17€/clase)
10 clases	170€ (17€/clase)

Campamentos de verano

Por otro lado, se detallan también las distintas opciones disponibles para los campamentos de verano ofertados, distinguiendo las tarifas en función del número de días o semanas que se elijan.

Tabla 20. Precios disponibles para los campamentos de verano.

Precios de los campamentos de verano		
1 semana de duración	Opción 1	145€
	Opción 2	195€
2 semanas de duración	Opción 1	270€
	Opción 2	370€
Días sueltos	Opción 1	40€
	Opción 2	55€

*En el momento de la inscripción se realiza la totalidad del pago.

La trayectoria y el registro anualizado del número de alumnos según la tipología y frecuencia de uso permiten calcular con gran exactitud el flujo de ingresos previsto aunque los 2 últimos años de gestión a consecuencia de la pandemia haya generado distorsiones en el número constante de inscripciones.

Cabe destacar la alta estacionalidad del club y la medida en que el actual modelo de gestión penaliza la recurrencia mensual de los ingresos. El estudio de los informes distribuye el flujo de ingresos en tres trimestres a la vez que la estructura de costes, gastos de nóminas, suministros, seguridad social de los trabajadores, etc. responde a periodicidad mensual.

Para establecer las proyecciones de ingresos se tienen en cuenta las siguientes variables:

Líneas de ingresos:

ESCUELA MUNICIPAL
EQUITACIÓN FINES DE SEMANA
PUPILAJE
ALQUILERES
ATÍPICOS

Recurrencia de los ingresos: trimestralmente para la escuela municipal en 3 periodos anuales, mensualmente para los cursos de fin de semana considerando 9 meses lectivos años, mensualmente para los ingresos por alquiler de cafetería considerando 12 meses hábiles año aunque el club en agosto permanece cerrado a actividad lectiva, mensualmente para servicios de pupilaje considerando anualmente 12 meses hábiles para este servicio.

Número de transacciones-emisión de recibos. Cada alumno recogido en los informes se considera como un recibo trimestral o mensual en función del servicio ESCUELA MUNICIPAL o FIN DE SEMANA.

Ticket medio. Establecido según las últimas tarifas aprobadas para 2022 por el Ayuntamiento y tomando como referencia el número medio alumnos estables por trimestre recogido en la última memoria aportada por el actual concesionario correlacionada a su vez con informes de otros años pre pandemia para tener un cálculo estricto de cara al establecimiento de las proyecciones futuras.

En base a los alumnos inscritos en la Escuela de Hípica, se ha calculado el ticket medio de los distintos servicios ofrecidos, en adultos y en infantiles de poni grande y poni shetland, realizando una previsión de ingresos tanto del primer trimestre como del año completo. Ese mismo criterio se aplica a los cursos abiertos de fin de semana, que en este caso se liquidan mensualmente por parte de los alumnos.

Asimismo, se ha incluido el número de horas totales de clases de la escuela, distinguiendo entre los distintos grupos de clase en sesiones lectivas y en sesiones de fin de semana con el fin de conocer por un lado la capacidad instalada del club de cara a prever ingresos futuros y por otro lado, para el cálculo de los costes de personal asociados al número de clases-usos semanales.

INSCRITOS ESCUELA	1 TRIMESTRE	Ticket medio	Ingresos 1T	Ingresos año
ADULTOS	180	184,2 €	33.154,2 €	99.462,6 €
PONI GRANDE	114	153,7 €	17.520,7 €	52.562,0 €
PONI SHETLAND	204	118,8 €	24.227,0 €	72.681,1 €
Total	498			224.705,7 €
INSCRITOS FINES DE SEMANA				
ADULTOS	15	84,5 €	1.267,2 €	11.404,8 €
PONI GRANDE	20	79,9 €	1.598,4 €	14.385,6 €
PONI SHETLAND	30	58,1 €	1.742,4 €	15.681,6 €
Total				41.472,0 €
INSCRITOS GRUPOS ESPECIALES				
ADULTOS	0			
INFANTIL	0			
Total				
TOTAL SESIONES LECTIVAS	L-V	HORAS		
ADULTOS	24	24		
PONI GRANDE	25	18,75		
PONI SHETLAND	42	21		
Total L-V	91	68,25		
INSCRITOS FINES DE SEMANA				
ADULTOS	9	9		
PONI GRANDE	8	6		
PONI SHETLAND	12	6		
Total	29	21		
TOTAL HORAS CLASE SEMANA		89,25		

Figura 32. Cuadro de ingresos de la Escuela Municipal de Hípica.

Por otro lado, se encuentran también los ingresos derivados de la prestación del servicio de alquileres, calculados de acuerdo a los ingresos declarados en los años previos a la emisión de este informe.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
TOTAL€ MES	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00	704,00
TOTAL€ AÑO	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00	8.448,00

Figura 33. Cuadro de alquileres.

A continuación, se muestra en la tabla 34, la previsión de ingresos atípicos durante los 10 años previos. Siendo la partida de atípicos una línea de ingresos muy condicionada a la estrategia de comercialización y que puede representar desde un 0% del total de ingresos a un 5% si el modelo de gestión ofrece una buena propuesta de servicios atípicos, para el estudio actual desconociendo indicadores que muestren la realidad de esta explotación, el presente informe se toma como referencia el dato más bajo recogido de los últimos 10 años y aplicado un crecimiento previsto del 3% interanual. A día de hoy se declaran como servicios atípicos exclusivamente la venta del material específico.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
TOTAL€ AÑO	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14	2.814,32	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24

Figura 34. Cuadro de ingresos atípicos.

3.5.2. Fundamentos de los gastos.

Los gastos se dimensionan en las dos partidas: **Gastos Generales y Gastos en Recursos Humanos**.

A su vez los recursos humanos se ajustan teniendo en cuenta el horario de apertura, los usos previstos, la parrilla de actividades y las dimensiones del centro.

Los gastos generales están calculados tomando las referencias declaradas en los informes auditados de la gestión del club en los últimos años, utilizando métricas de centros de características similares, estableciendo proyecciones según la última actualización de tarifas aprobada por la subida del IPC y aplicando factores de corrección sobre partidas de gastos que debido a la incertidumbre económica en el momento de la realización del estudio económico deben ser consideradas a medio-largo plazo y prevista a su vez con el margen que ofrece una política de eficiencia energética interna más ambiciosa.

Concepto	Mes	Año 1
Limpieza, Mantenimiento y Conservación	1.050,00 €	12.600,00 €
Repuestos y Mantenimiento	500,00 €	6.000,00 €
Conservación Pistas	200,00 €	2.400,00 €
Combustible	50,00 €	600,00 €
Equipos de protección individual	100,00 €	1.200,00 €
Mantenimiento equipamiento (tractor)	200,00 €	2.400,00 €
Viajes y desplazamientos	130,00 €	1.560,00 €
Viajes y desplazamientos	100,00 €	1.200,00 €
Transportes y mensajería	30,00 €	360,00 €
Servicios Externos	950,00 €	11.400,00 €
Gestoría	230,00 €	2.760,00 €
Otros gastos serv. Exteriores	200,00 €	2.400,00 €
Primas de Seguros	400,00 €	4.800,00 €
Servicios Bancarios	60,00 €	720,00 €
web/ licencias software	60,00 €	720,00 €
Marketing	100,00 €	1.200,00 €
Publicidad y Formación	100,00 €	1.200,00 €
Suministros	1.450,00 €	17.400,00 €
Agua	200,00 €	2.400,00 €
Luz	1.100,00 €	13.200,00 €
Gas	0,00 €	0,00 €
Comunicaciones	150,00 €	1.800,00 €
Cuidado Animales	1.000,00 €	12.000,00 €
Herraje	1.000,00 €	12.000,00 €
Veterinario	400,00 €	4.800,00 €
Alimento	2.300,00 €	27.600,00 €
Otros	2.115,00 €	25.380,00 €
Material Oficina	90,00 €	1.080,00 €
Impuestos y tasas (licencias,IBI..etc)	2.025,00 €	24.300,00 €
TOTAL GASTOS GENERALES	6.795,00 €	81.540,00 €
TOTAL	6.795,00 €	81.540,00 €

Figura 35. Cuadro de gastos generales en bienes y servicios.

3.5.3. Gastos en recursos humanos

La estimación de los recursos humanos necesarios para la instalación se ha elaborado teniendo en cuenta las necesidades óptimas de personal para el correcto desarrollo de las actividades y servicios planteados en la escuela. Estas necesidades es posible que puedan variar en función de la afluencia y del número de usuarios en determinados momentos del año y del ciclo de concesión.

Uno de los objetivos a nivel de recursos humanos, tanto para optimizar lo máximo posible los costes existentes, como para ofrecer una estabilidad laboral a los empleados, es realizar las contrataciones de jornada completa o del mayor número de horas semanales que sea posible. Para conseguir este objetivo, en la medida de lo posible, se coordinarán las tareas que cada trabajador desarrolle en cada una de las áreas.

A continuación, se muestra un cuadro general de gastos de personal previsto en el proyecto, teniendo en cuenta las diferentes áreas de gestión de servicios. Con el fin de optimizar dicho planteamiento, se contempla que el director de la instalación pueda asumir ciertas funciones técnicas. Se estima unas necesidades totales de entre 7 personas en plantilla por temporada. La base salarial se ha actualizado y ajustado a convenio.

Tabla 21. Cuadro de gastos de personal del proyecto.

Estructura				
PUESTO DE TRABAJO	HORAS	SALARIO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE UNITARIO
Director Técnico + Profesor	40	18.000,00	5.940,00 €	23.940,00 €
Director Deportivo + Profesor	35	16.000,00	5.280,00 €	21.280,00 €
Director Técnico Equitación	35	16.000,00	5.280,00 €	21.280,00 €
Administrativo	20	9.000,00	2.970,00 €	11.970,00 €
TOTAL				

Mantenimiento Profesorado				
PUESTO DE TRABAJO	HORAS	SALARIO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE UNITARIO
Mozo de cuadra	40,00	14.500,00 €	4.785,00 €	19.285,00 €
Mozo Polivalente	40,00	14.500,00 €	4.785,00 €	19.285,00 €
Profesor refuerzo	20,00	9.000,00 €	2.970,00 €	11.970,00 €

Los costes estimados mensuales son de 11.987,06 euros y de 143.844,75 euros anuales el primer año. Sin duda la partida más elevada de gastos del proyecto. Posteriormente se incrementa un 7,5% por año, llegando hasta los 13.469,58€ mensuales y 161.634,96€ anuales en el quinto año de explotación.

1		2		3		4		5	
Estructura									
Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE
1	23.940,00 €	1	24.658,20 €	1	25.397,95 €	1	26.159,88 €	1	26.944,68 €
1	21.280,00 €	1	21.918,40 €	1	22.575,95 €	1	23.253,23 €	1	23.950,83 €
1	21.280,00 €	1	21.918,40 €	1	22.575,95 €	1	23.253,23 €	1	23.950,83 €
1	11.970,00 €	1	12.329,10 €	1	12.698,97 €	1	13.079,94 €	1	13.472,34 €
4	78.470,00 €	4	80.824,10 €	4	83.248,82 €	4	85.746,29 €	4	88.318,68 €
Mantenimiento y Profesorado									
Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE	Nº	TOTAL COSTE
1	19.285,00 €	1	19.863,55 €	1	20.459,46 €	1	21.073,24 €	1	21.705,44 €
1	19.285,00 €	1	19.863,55 €	1	20.459,46 €	1	21.073,24 €	1	21.705,44 €
1,5	17.955,00 €	1,5	18.493,65 €	1,5	19.048,46 €	1,5	19.619,91 €	1,5	20.208,51 €
3,5	56.525,00 €	3,5	58.220,75 €	3,5	59.967,37 €	3,5	61.766,39 €	3,5	63.619,39 €
Nº	TOTAL HORAS								
	240,00								
Incentivos	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Ausentismo / Vacaciones	6.849,75 €	7.052,24 €	7.260,81 €	7.475,63 €	7.696,90 €				
	143.844,75 €	148.097,09 €	152.477,01 €	156.988,32 €	161.634,96 €				
7,5	11.987,06 €	12.341,42 €	12.706,42 €	13.082,36 €	13.469,58 €				mes

Figura 36. Costes de personal en los cinco primeros años de explotación.

Destacar también las partidas de incentivos y la correspondiente a vacaciones/ausentismo. Se contabilizan 2.000 euros anuales de incentivos para corresponder el cumplimiento de objetivos por parte de la plantilla y un 5% del gasto total para satisfacer contingencias, cubrir vacaciones o rotación de personal.

3.6. Proyección de viabilidad.

En este apartado se definen los diferentes cuadros y datos con los principales ítems a tener en cuenta a la hora de hacer una predicción del funcionamiento en términos económicos de la instalación deportiva.

En este sentido, se han tenido en cuenta los elementos analizados en los apartados anteriores, como el número de usuarios potenciales en base al área de influencia, así como el plan de actividades deportivas, los recursos humanos y los diferentes aspectos relacionados con el funcionamiento y mantenimiento de la instalación.

A continuación, se muestra un resumen con los datos generales del proyecto.

Tabla 22. Datos generales del proyecto.

Años concesión	10
Alumnos año 1	498,00
Total horas clase semana	89,25

3.6.1. Resumen de ingresos y gastos.

Se presenta también un cuadro resumen de los ingresos y gastos estimados para la gestión de la instalación deportiva para los 10 primeros años, incluyendo los tres primeros y los dos últimos.

El plan de viabilidad realizado está supeditado a la realidad contable mostrada tanto en las memorias elaboradas por el concesionario en los últimos años como por la auditoría de la concesión realizada por la certificadora independiente SOCIEDAD DE AUDITORÍA el 30 de junio de 2016.

No obstante, el nuevo pliego para regular la explotación de los próximos 10 años puede considerar otras líneas de negocio o servicios que afecten directamente al flujo de caja en positivo estando relacionado a su vez con la mejora del servicio y con la ampliación de la cuota de mercado, como ejemplos se pueden considerar actividades como equitación terapéutica, eventos para la promoción de la disciplina en el municipio así como otras actividades de esparcimiento para segmentos de población con necesidades especiales.

Tabla 23. Tabla resumen de los ingresos y gastos de la gestión de la instalación.

Concepto	1	2	3	8	10
Total Ingresos	307.385,06 €	316.496,13 €	325.705,99 €	376.060,75 €	398.376,85 €
Total Gastos	225.384,78 €	232.083,32 €	238.982,82 €	276.906,84 €	293.770,46 €
EBITDA	82.000,28 €	84.412,81 €	86.723,17 €	99.153,91 €	104.606,39 €
Amortizaciones	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT	82.000,28 €	84.412,81 €	86.723,17 €	99.153,91 €	104.606,39 €
Impuestos (25%)	- 20.500,07 €	- 21.103,20 €	- 21.680,79 €	- 24.788,48 €	- 26.151,60 €
RDI	61.500,21 €	63.309,61 €	65.042,37 €	74.365,43 €	78.454,79 €

3.6.2. Cuenta de resultados.

A continuación, se muestra la información relativa a la cuenta de resultados dividida en dos tablas para una mejor visualización. Una primera con los datos de los años 1 a 5 y una segunda con los datos relativos a los años 6 a 10.

Tabla 24. Cuenta de explotación años 1 a 5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCUELA MUNICIPAL	224.705,70	231.446,87	238.390,28	245.541,99	252.908,25
EQUITACIÓN FINES DE SEMANA	41.472,00	42.716,16	43.997,64	45.317,57	46.677,10
PUPILAJE	30.159,36	31.064,14	31.996,07	32.955,95	33.944,63
ALQUILERES	8.448,00	8.616,96	8.616,96	8.616,96	8.616,96
ATÍPICOS	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14	2.814,32
Ingresos mes medio (12 meses)	25.615,42	26.374,68	27.142,17	27.932,63	28.746,77
% crecimiento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Total Ingresos	307.385,06	316.496,13	325.705,99	335.191,61	344.961,26
Gastos de personal	143.844,75	148.097,09	152.477,01	156.988,32	161.634,96
Otros gastos de explotación	81.540,00	83.986,20	86.505,79	89.100,96	91.773,99
% crecimiento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Total Gastos	225.384,78	232.083,32	238.982,82	246.089,31	253.408,98
EBITDA	82.000,28	84.412,81	86.723,17	89.102,30	91.552,27
	27%	27%	27%	27%	27%
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBIT	82.000,28	84.412,81	86.723,17	89.102,30	91.552,27
Gastos financieros deuda senior	---	---	---	---	---
BAI	82.000,28	84.412,81	86.723,17	89.102,30	91.552,27
Impuesto Sociedades 25%	(20.500,07)	(21.103,20)	(21.680,79)	(22.275,58)	(22.888,07)
BENEFICIO NETO	61.500,21	63.309,61	65.042,37	66.826,73	68.664,20
% Beneficio Neto	20%	20%	20%	20%	20%
BENEFICIO NETO ACUMULADO	61.500,21 €	124.809,82 €	189.852,19 €	256.678,92 €	325.343,12 €
FLUJO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	82.000	84.413	86.723	89.102	91.552
FLUJO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	61.500	63.310	65.042	66.827	68.664
Gastos financieros	---	---	---	---	---
RAI (con apalancamiento)	82.000,28	84.412,81	86.723,17	89.102,30	91.552,27
Impuesto Sociedades 25%	(20.500,07)	(21.103,20)	(21.680,79)	(22.275,58)	(22.888,07)
RDI	61.500,21	63.309,61	65.042,37	66.826,73	68.664,20
Plan de Inversiones	1	2	3	4	5
Inversiones Adquisición	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión inicial	- €	- €	- €	- €	- €
Reposición Caballos + Utillaje	- €	- €	- €	- €	- €
Reposición 5 año	- €	- €	- €	- €	- €
Amortización	- €	- €	- €	- €	- €

Tabla 25. Cuenta de explotación años 6 a 10.

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total/promedios
ESCUELA MUNICIPAL	260.495,49	268.310,36	276.359,67	284.650,46	293.189,97	301.985,67
EQUITACIÓN FINES DE SEMANA	48.077,41	49.519,74	51.005,33	52.535,49	54.111,55	55.734,90
PUPILAJE	34.962,96	36.011,85	37.092,21	38.204,97	39.351,12	42.499,21
ALQUILERES	8.616,96	8.616,96	8.616,96	8.616,96	8.616,96	86.000,64
ATÍPICOS	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24	3.169,39
Ingresos mes medio (12 meses)	29.585,29	30.448,91	31.338,40	32.254,52	33.198,07	29.263,69
% crecimiento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Total Ingresos	355.023,44	365.386,93	376.060,75	387.054,20	398.376,85	3.511.642,21
Gastos de personal	166.484,01	171.478,53	176.622,89	181.921,58	187.379,22	1.646.928,37
Otros gastos de explotación	94.527,21	97.363,02	100.283,91	103.292,43	106.391,21	109.582,94
% crecimiento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Total Gastos	261.011,25	268.841,59	276.906,84	285.214,04	293.770,46	2.581.693,39
EBITDA	94.012,19	96.545,34	99.153,91	101.840,16	104.606,39	929.948,82
	26%	26%	26%	26%	26%	26%
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBIT	94.012,19	96.545,34	99.153,91	101.840,16	104.606,39	929.948,82
Gastos financieros deuda senior	---	---	---	---	---	---
BAI	94.012,19	96.545,34	99.153,91	101.840,16	104.606,39	929.948,82
Impuesto Sociedades 25%	(23.503,05)	(24.136,34)	(24.788,48)	(25.460,04)	(26.151,60)	(232.487,20)
BENEFICIO NETO	70.509,14	72.409,01	74.365,43	76.380,12	78.454,79	697.461,61
% Beneficio Neto	20%	20%	20%	20%	20%	20%
BENEFICIO NETO ACUMULADO	395.852,26 €	468.261,27 €	542.626,70 €	619.006,82 €	697.461,61 €	
FLUJO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	94.012,19	96.545,34	99.153,91	101.840,16	104.606,39	929.948,82
FLUJO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	70.509,14	72.409,01	74.365,43	76.380,12	78.454,79	697.461,61
Gastos financieros	---	---	---	---	---	---
RAI (con apalancamiento)	94.012,19	96.545,34	99.153,91	101.840,16	104.606,39	929.948,82
Impuesto Sociedades 25%	(23.503,05)	(24.136,34)	(24.788,48)	(25.460,04)	(26.151,60)	(232.487,20)
RDI	70.509,14	72.409,01	74.365,43	76.380,12	78.454,79	697.461,61
Plan de Inversiones	6	7	8	9	10	Total

04.

Conclusiones sobre el estudio realizado.

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

4. Conclusiones sobre el estudio realizado.

Analizados todos los indicadores, la evolución del proyecto y la cuenta de resultados a 10 años, debemos considerar el Club Hípico Las Rozas como un proyecto viable y sostenible en régimen de concesión.

El proyecto ya en funcionamiento parte de una cuota de mercado consolidada desde el año 1997, lo que permite neutralizar los costes asociados a la puesta en marcha de un club de este tipo a la vez que minorar los riesgos de captación de alumnos.

Al asumir la explotación en funcionamiento, el proyecto no reclama la aplicación de un plan de inversiones asociado a la puesta en marcha de la actividad, consolidación del fondo de comercio o adecuación técnico-legal de las instalaciones. Será el plan de explotación diseñado por el adjudicatario el que determine el Capex necesario de cara a alcanzar sus proyecciones económicas.

En cuanto a rentabilidad, la tasa de rentabilidad hace que el proyecto resulte atractivo para posibles inversores-concesionarios centrados en modelos de negocio tan específicos como el Club Hípico Las Rozas. Tomando el EBITDA como referencia se puede afirmar que desde el primer año, la concesión se mueve en unos niveles de EBITDA durante toda la concesión del 26-27%. Como indicador financiero el EBITDA muestra la capacidad que tiene el Club para generar beneficios.

De acuerdo a las características del proyecto, nos vamos a centrar en dos indicadores principalmente de entre todos los incluidos en los cuadros anteriores.

Por un lado, el EBITDA como indicador financiero para cuantificar el beneficio bruto de la explotación antes de deducir depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos.

El segundo indicador contemplado para concluir la viabilidad del proyecto es el RDI (Resultado Después de Impuestos) para conocer el resultado de cada ejercicio.

Teniendo en cuenta que ambos indicadores son positivos, cumpliéndose las proyecciones de ingresos-gastos expuestos en el plan de viabilidad elaborado los datos afirman que estamos ante un proyecto o negocio **económicamente viable**.

Certificado de autoría.

Este documento ha sido realizado por Valgo Consultoría Deportiva según resolución de operación definitiva 220220003493, de adjudicación de contrato para la realización del estudio: Establecer nuevos pliegos de concesión de Escuela Municipal de Hípica y Pistas de Tenis el Abajón. EXP. 2.2022 en fecha 21 de Febrero de 2022.

Y para que así conste, firmo el certificado de autoría:

Manel Valcarce Torrente.

CEO de la Consultoría Deportiva Valgo.

Doctor en actividad física y deporte, mención gestión deportiva por el INEFC Lleida.

Colegiado nº 8.709.

Diplomado en Ciencias Empresariales y Master en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas.



Estudio para el establecimiento del nuevo pliego de concesión en la Escuela Municipal de Hípica de Las Rozas.

2022 AYUNTAMIENTO DE LAS ROZAS

Copyright © 2022

Ayuntamiento de Las Rozas.



Plaza Mayor, 1, 28231 Las
Rozas de Madrid, Madrid



+34 917 57 99 99



info@lasrozas.es