



# Estudio para el establecimiento de nuevo pliego de concesión en las Pistas de Tenis El Abajón

2022 AYUNTAMIENTO DE LAS ROZAS



- 1 -  
Ayuntamiento de  
Las Rozas

00.

# Índice de Contenidos

2022 Ayuntamiento de Las Rozas

# Índice de contenidos

<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Memoria Expositiva</b> .....	<b>5</b>
1.1. Introducción .....	5
1.2. Objeto y justificación del estudio .....	7
1.3. Contexto y antecedentes de la instalación deportiva .....	8
1.4. Características de la instalación deportiva .....	11
1.4.1. Descripción de los equipamientos .....	11
<b>2. Contexto Deportivo</b> .....	<b>15</b>
2.1. Caracterización del municipio .....	15
2.2. Estudio demográfico .....	20
2.2.1. Estudio socioeconómico .....	20
2.2.2. Estudio de hábitos deportivos .....	23
2.3. Bibliografía .....	37
<b>3. Propuesta técnica</b> .....	<b>39</b>
3.1. Análisis de las instalaciones y programa deportivo .....	43
3.1.1. Programa deportivo .....	43
3.1.3. Horarios de actividades y servicios .....	47
3.2. Organización de los recursos humanos .....	51
3.2.1. Organigramas de la instalación .....	51
3.2.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo .....	53
3.2.3. Plan de formación y evaluación del desempeño .....	56
3.3. Dotación equipamiento deportivo .....	57
3.4. Plan de conservación y mantenimiento .....	58
3.5.1. Tarifas y fundamentos de los ingresos .....	64
3.5.2. Fundamentos de los gastos .....	69
3.5.3. Gastos en recursos humanos .....	71
3.6. Proyección de viabilidad .....	72
3.6.1. Resumen de ingresos y gastos .....	74
3.6.2. Cuenta de resultados .....	74
<b>4. Conclusiones sobre el estudio realizado</b> .....	<b>78</b>

**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 las pistas de Tenis El Abajón 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 las pistas de Tenis El Abajón 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.

Nos encontramos ante un contrato público cuyo anuncio de licitación fue publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid el día 28 de enero de 1997, y que fue adjudicado por el Pleno del Ayuntamiento con fecha 21 de marzo de 1997.

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.

Las pistas de Tenis El Abajón son unas 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.

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 continuar con en el proceso de licitación 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 explotación de la obra pública.
- 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.
- Aportar mayor transparencia.

Las pistas de Tenis El Abajón se gestionarán externamente mediante una concesión de prestación de servicios. 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".



Debido al carácter municipal del presente fin de la concesión, el contrato establece que el concesionario goza, salvo lo establecido en el pliego, de las exenciones de tributos, tasas, impuestos y derechos que corresponda percibir al Ayuntamiento, contenidas en la Ley 39/1.988, de 28 de Diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales y R.D. 500/1.990, de 20 de Abril; sin que las exenciones que pudieran afectarle puedan nunca alcanzar a los servicios e instalaciones auxiliares previstos en los proyectos, ya se exploten directamente por el concesionario o por terceras personas a las que éste hubiere cedido o arrendado.

Durante el seguimiento del contrato de "Ejecución de obra y posterior explotación en régimen de concesión de 6 pistas de tenis y 2 pistas de paddle-tenis en la Pista Polideportiva Municipal El Abajón (Expte. 96053 CON), se distinguen una serie de consideraciones a tener en cuenta:

- En septiembre de 1998 termina la construcción de 4 pistas de tenis, 1 pista de mini tenis, un edificio social de 400 m<sup>2</sup>, acerados y acondicionamiento general y se rehabilitan 2 pistas de tenis ya construidas.
- Para hacer frente a los gastos de dicha obra, el club adapta sus estatutos con el fin de buscar financiación, sacando a venta pública 400 títulos sociales a razón de 300 € (50.000 pesetas de entonces). Además de este capital social, se solicitó un crédito bancario para complementar los 420.000 € de coste total de la obra.
- En el año 2012, se pide al Ayuntamiento de Las Rozas el cambio de una pista de mini tenis por una de pádel. Además, en un espacio libre del club se crea una nueva pista de mini tenis.

En cuanto a la explotación de las instalaciones, en dicho pliego quedaba a costa del concesionario todos los gastos de suministros de servicios, incluyendo los de cafetería y restauración; y los de publicidad interior del recinto. El calendario y horario de apertura concretado fue el mismo que el del resto de instalaciones deportivas municipales. El concesionario quedaba obligado a ceder la instalación durante un mínimo de 4 jornadas anuales al Ayuntamiento o a entidades indicadas por él.

El Club de Tenis Las Rozas ha sido la entidad concesionaria o adjudicataria de las pistas de tenis el Abajón durante el periodo de concesión. El club fue dado de alta en el registro de asociaciones deportivas de la Comunidad de Madrid como club deportivo elemental el 5 de marzo de 1987; y fue dado de alta en la federación de tenis de Madrid y Española el 5 de abril de 1988.



Figura 2. Pistas de tenis el Abajón.

Se trata de un club dedicado al entrenamiento continuado del tenis como ayuda a la formación global de niños y niñas, utilizando los valores que promueve el deporte. Actualmente tienen contabilizados en su base de datos más de 15.500 usuarios que han sido registrados por haber utilizado en algún momento la instalación.

Debido a la próxima finalización del contrato de concesión, el Club de Tenis Las Rozas propone la realización de un nuevo pliego de condiciones, teniendo como objetivo hacer una remodelación y aclimatación global, para conseguir unas instalaciones modernas y eficientes. Por ello, plantean 10 propuestas de mejora en la instalación, las cuales serán explicadas más adelante:

1. Reforma integral de las pistas de tenis.
2. Cubrición de la pista de minitenis.
3. Creación de un parking en la parcela anexa para solucionar el problema existente de accesibilidad.
4. Apuesta por la inversión en iluminación LED.
5. Ampliación y modernización de los vestuarios.
6. Reforma integral de recepción.
7. Cambios en el cerramiento exterior.
8. Creación de un gimnasio wellness.
9. Creación de una nueva sala polivalente.
10. Continuidad en el fomento del deporte y la actividad social.

## 1.4. Características de la instalación deportiva.

### 1.4.1. Descripción de los equipamientos.

Superficie total: 6.432,50 m<sup>2</sup>

La empresa concesionaria deberá desarrollar la gestión integral de las pistas de Tenis El Abajón, que incluyen las siguientes instalaciones:

- 6 pistas de tenis iluminadas (4 pistas de resinas sintéticas y 2 de tenisquik).
- 1 pista de mini tenis iluminada de 16 m. x 8 m. de pavimento poroso.
- 1 pista de pádel iluminada de cristal y superficie de césped artificial.
- Zona de juegos infantiles.
- Edificio social (400 m<sup>2</sup>):
  - Vestuarios.
  - Oficinas.
  - Salas polivalentes.
  - Bar – restaurante.



Figura 3. Vista general de las pistas de Tenis El Abajón.



Figura 4. Plano aéreo de las pistas de tenis El Abajón.

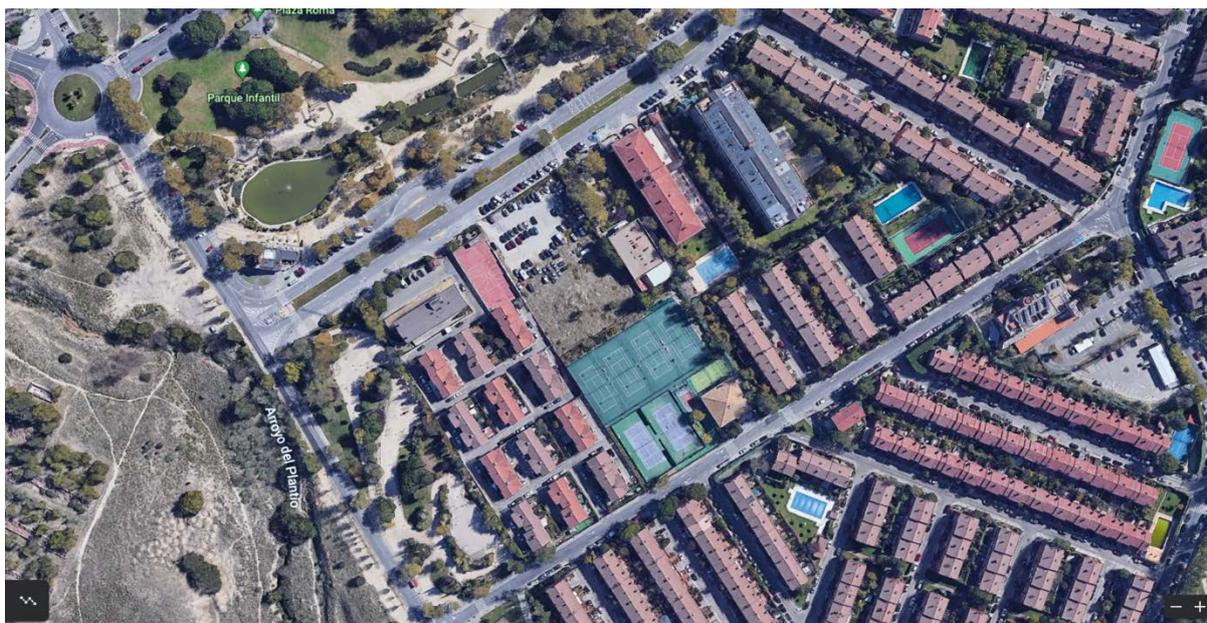


Figura 5. Vista general de las pistas de tenis El Abajón y sus zonas aledañas.



Figura 6. Vista general de las pistas de tenis El Abajón.

### Horario y calendario de temporada.

En la Escuela de Tenis, de lunes a viernes las clases pueden empezar a las 17:15 o a las 17:30 horas, con una duración de 45 o 60 minutos cada sesión. Los fines de semana se organizan clases por las mañanas desde las 10:00 horas de la mañana. En la escuela de pádel, los horarios son de lunes a domingo por las mañanas y por la tarde empiezan a las 17:15 o 17:00 horas dependiendo del día de la semana.

En cuanto al calendario del presente año 2022, la temporada de entrenamientos en las pistas de tenis comienza el 10 de septiembre, siguiendo ininterrumpidamente hasta el 28 de junio. Sin embargo, serán considerados festivos para la Escuela de Tenis los siguientes días (fechas incluidas):

- Del 1 al 6 de enero (vacaciones de Navidad).
- Del 11 al 17 de abril (vacaciones de Semana Santa)
- 2 de mayo, 24, 30 y 31 de diciembre.
- Fiestas nacionales.

En la última semana del año, del 26 al 29 de diciembre, hay horarios especiales por los días navideños. Hay que consultar en la oficina del club dichos horarios.

# 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 m<sup>2</sup>.

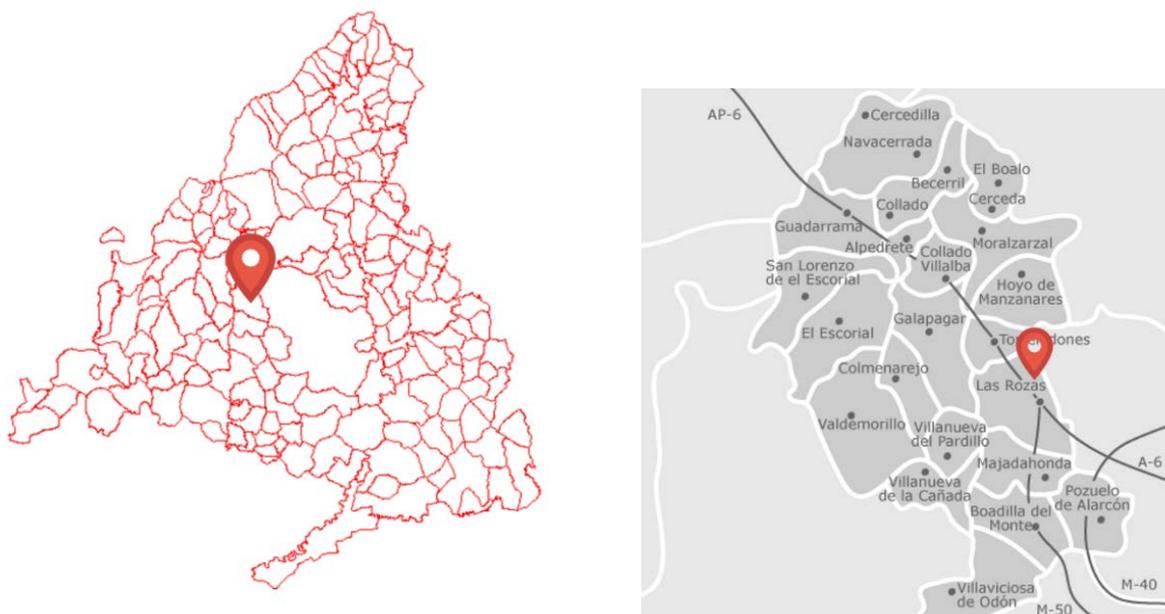


Figura 7. Ubicación del municipio de Las Rozas de Madrid.

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.

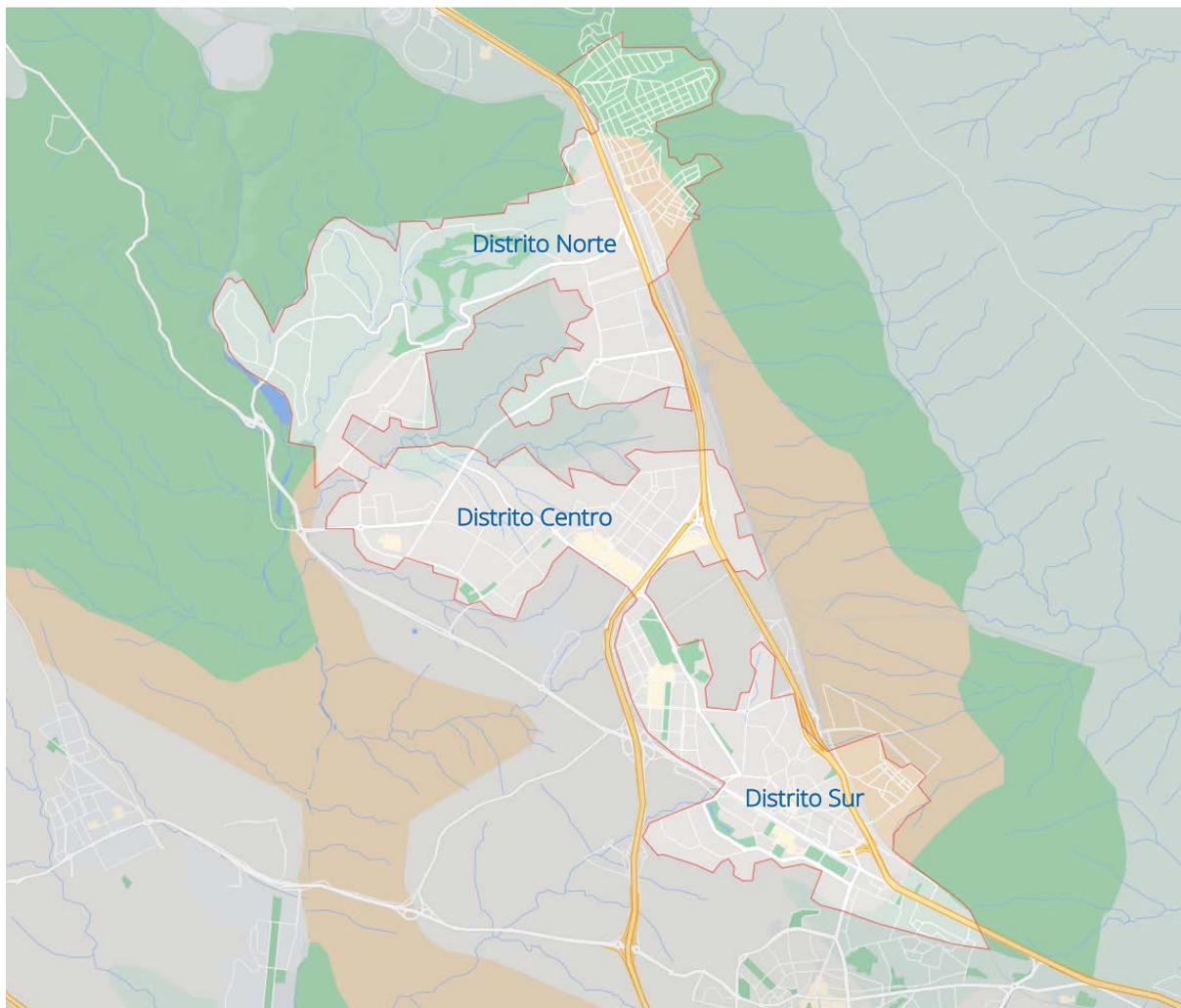


Figura 8. Distribución de los distritos de Las Rozas de Madrid.

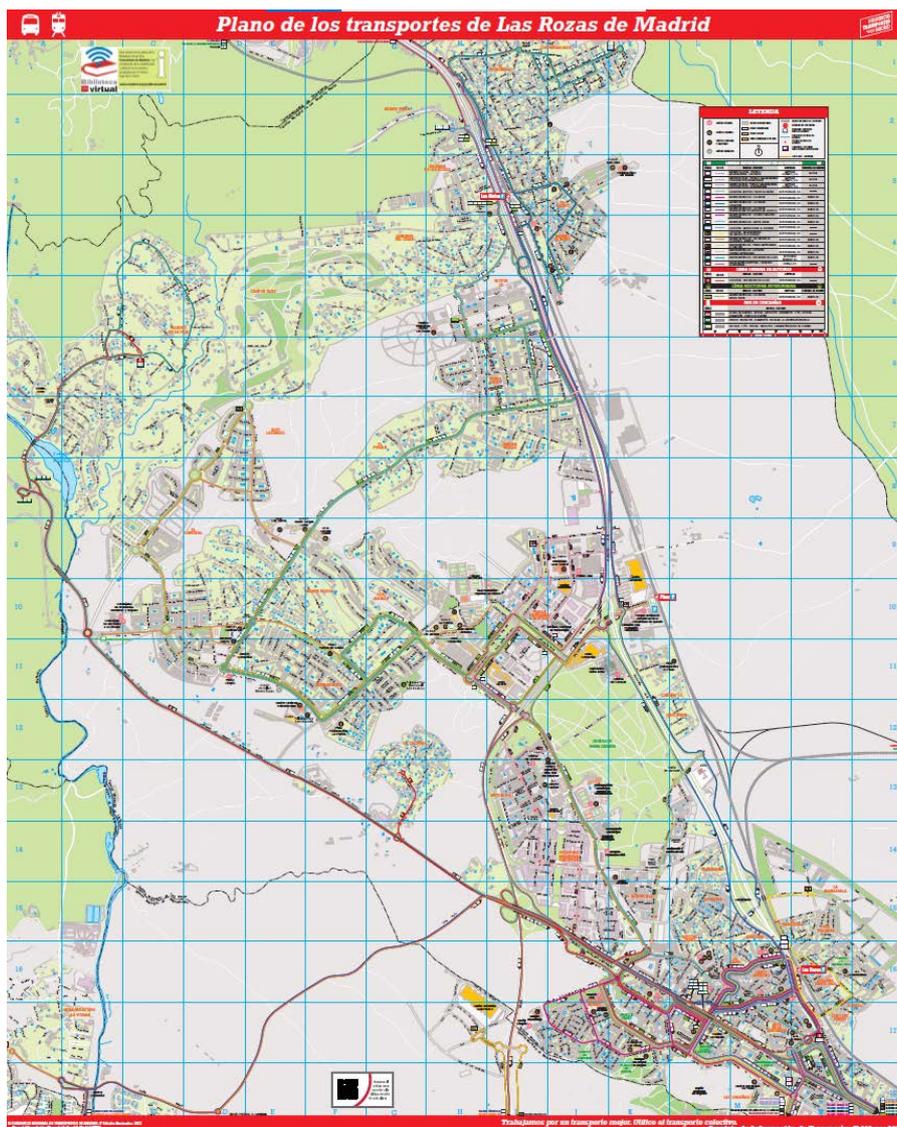


Figura 9. Plano de los transportes de Las Rozas de Madrid.

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.

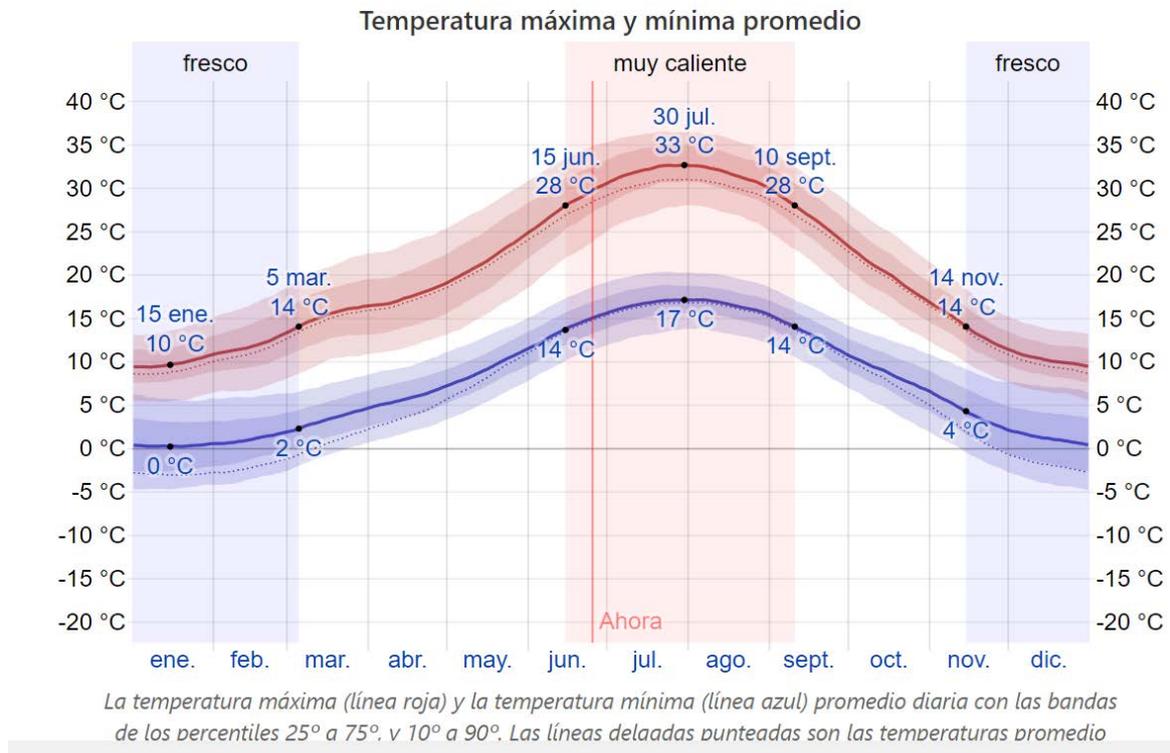


Figura 10. Temperatura máxima y mínima promedio de Las Rozas de Madrid.  
(es.weatherspark.com)

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 11. 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 12. 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
<b>Total</b>	<b>45.806</b>	<b>49.056</b>	<b>94.862</b>

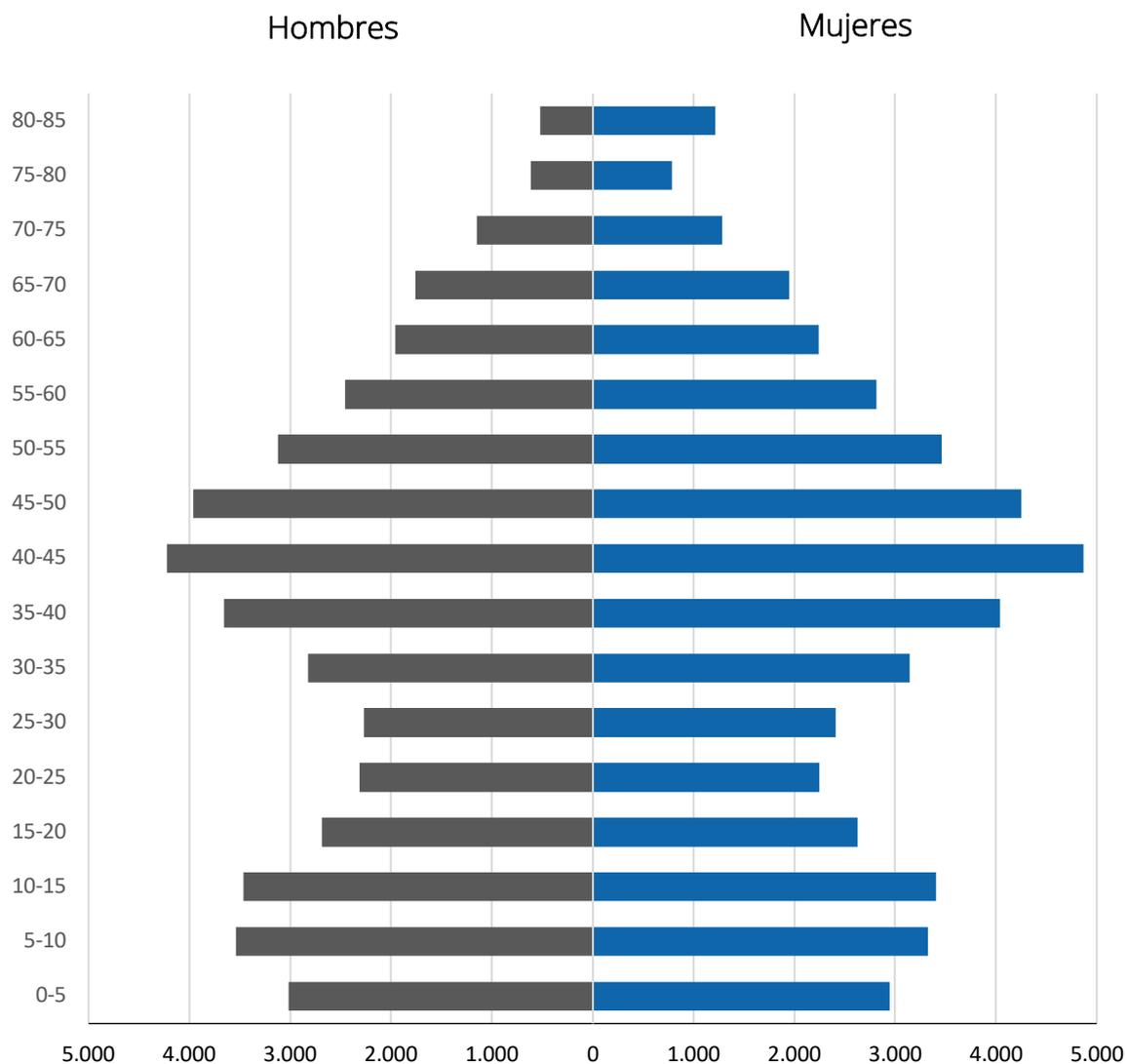


Figura 13. Población de Las Rozas de Madrid por grupos de edad.

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.

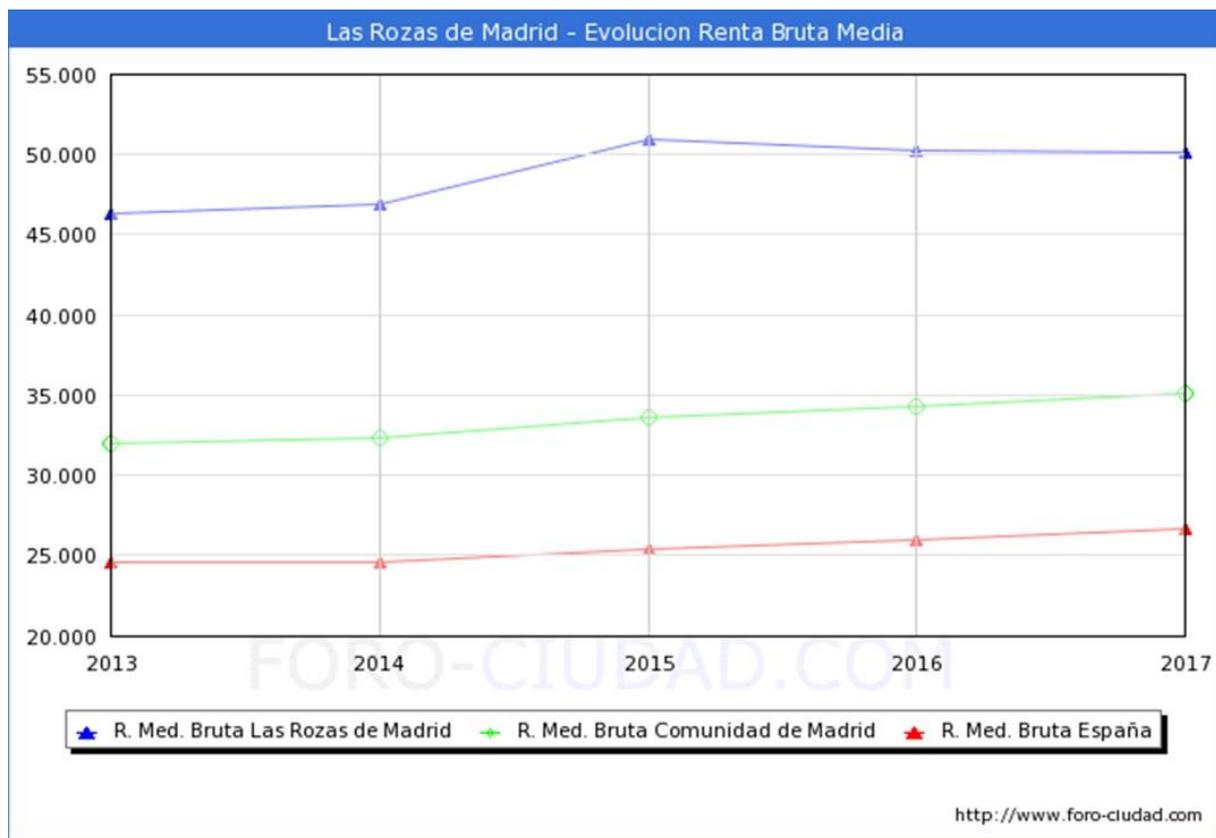


Figura 14. Evolución de la Renta Bruta Media en Las Rozas de Madrid en comparación con la Comunidad de Madrid y con España. (www.foro-ciudad.com)

## 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.

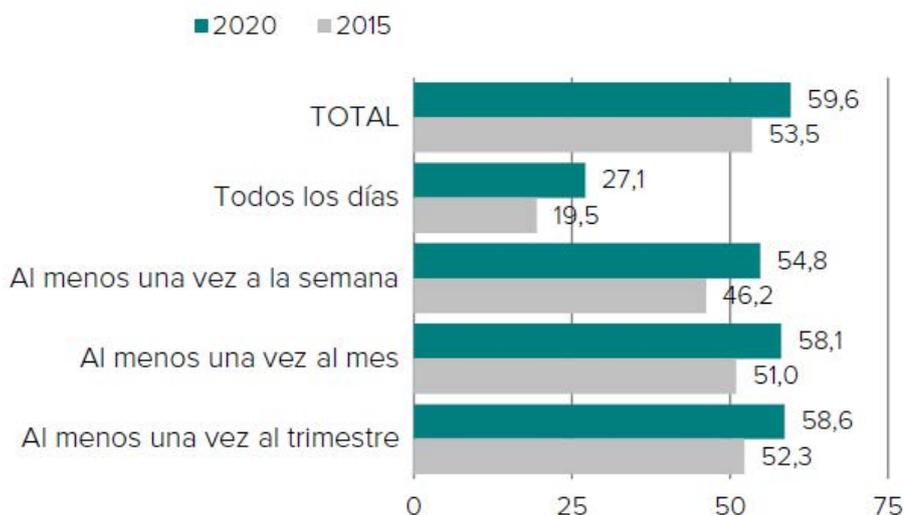


Figura 15. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia (MCD, 2021).

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%.

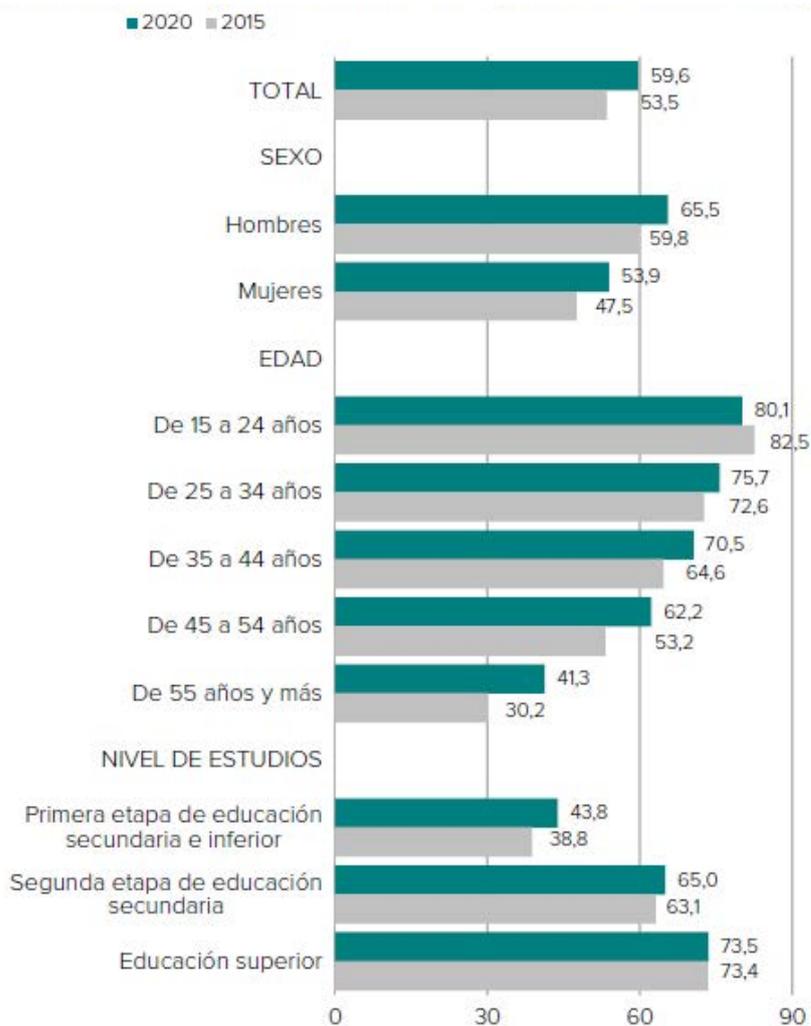


Figura 16. Personas que practicaron deporte en el último año según sexo, edad y nivel de estudios (MCD, 2021).

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.

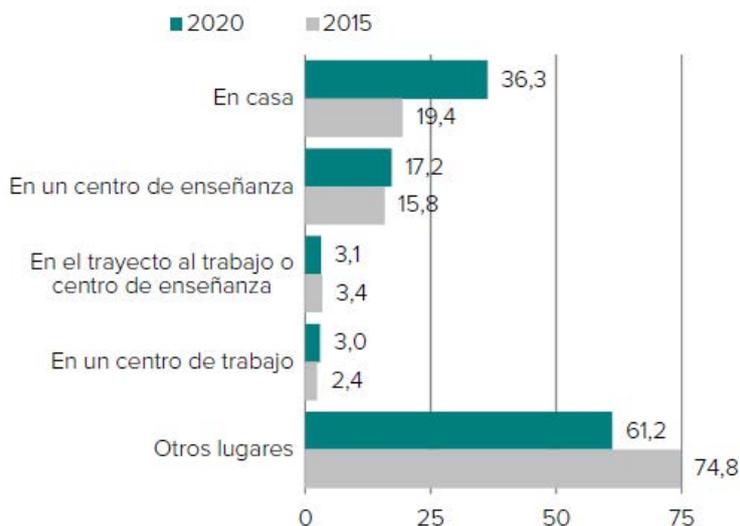


Figura 17. Personas que practicaron deporte en el último año según el lugar donde suelen practicar (MCD, 2021).

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.

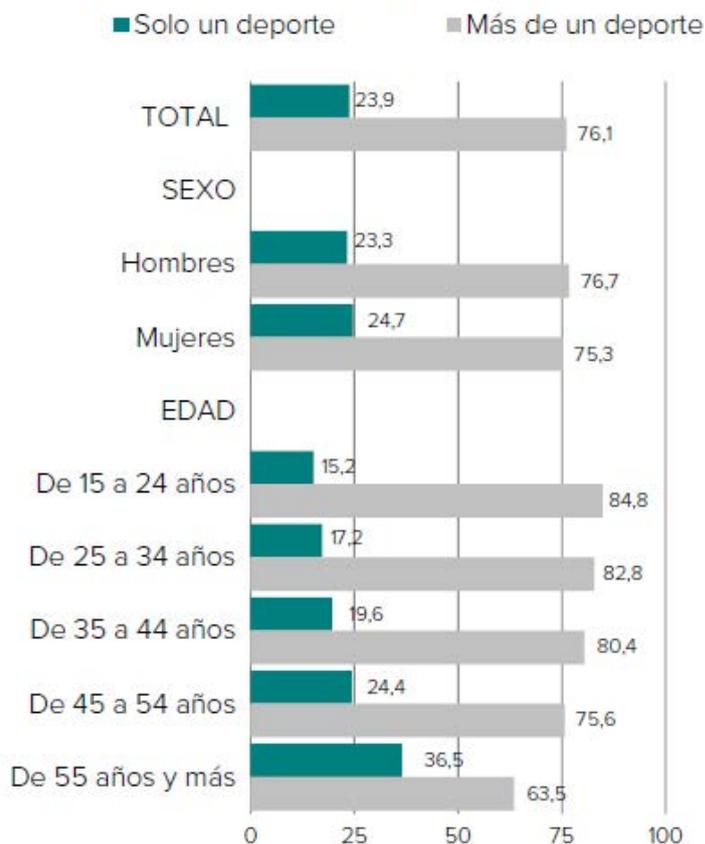


Figura 18. Personas que practicaron deporte en el último año según el número de modalidades deportivas (MCD, 2021).

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 19. 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%.

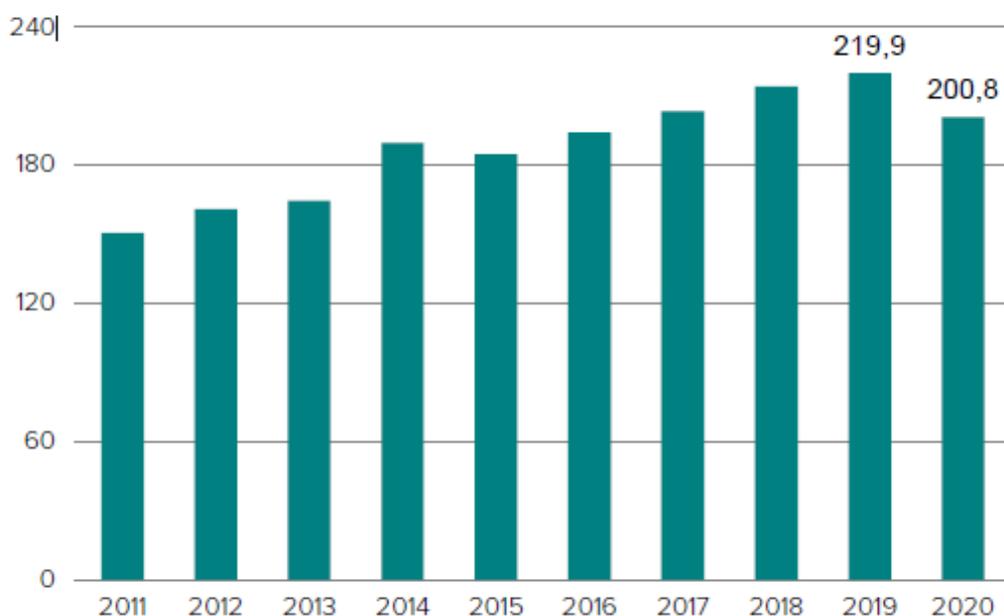


Figura 20. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas. (MCD, 2021).

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%.

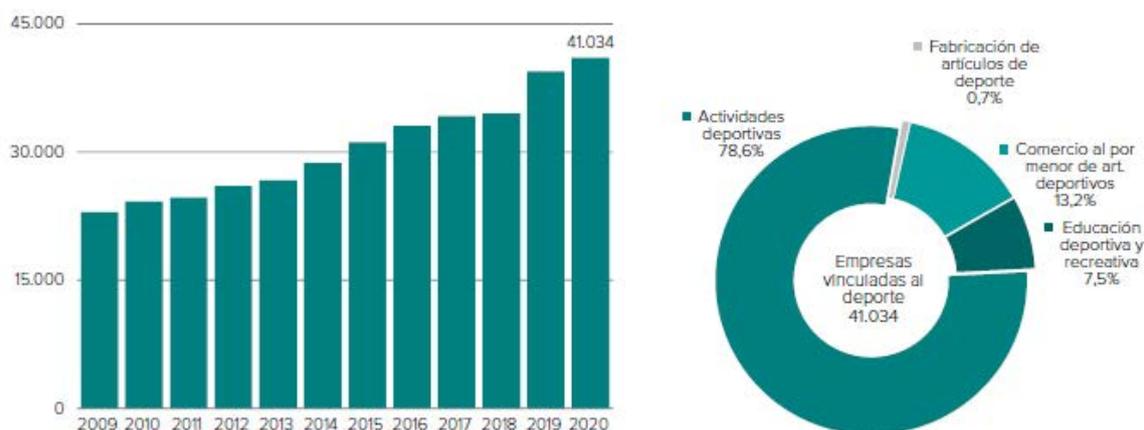


Figura 21. Empresas vinculadas al deporte y empresas vinculadas al deporte por actividad económica en 2020. (MCD, 2021).

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.

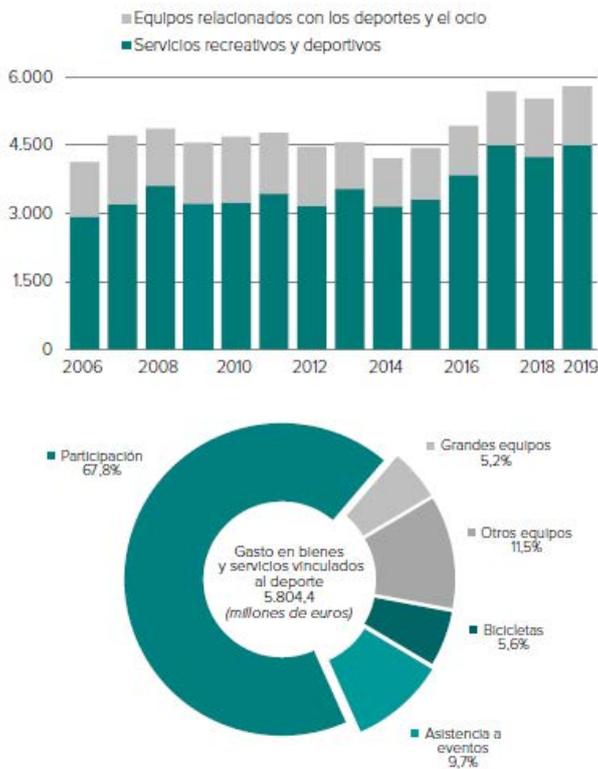


Figura 22. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte y gasto en deporte por tipo de bienes y servicios, en 2019. (MCD, 2021).

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 23. Gasto liquidado en deporte por la Administración General del Estado, la Administración Autónoma 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 socio demográficos 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 las pistas de tenis El Abajón, a continuación, se indican una serie de propuestas técnicas, incluyendo una propuesta de desarrollo de un Plan Director, el análisis del programa deportivo, organización de los recursos humanos, análisis del equipamiento deportivo y su conservación y mantenimiento, el análisis de las necesidades, 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 el funcionamiento diario y el mantenimiento de las instalaciones. 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 abonados y cursillistas, 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 con esta área estipula la forma de diseñar, planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de servicios y actividades físicas, deportivas, recreativas, 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 deportivo a las órdenes de la gerencia, se incluyen en ella todos los profesionales deportivos: monitores de las diferentes especialidades, etc.

De esta área dependen los siguientes departamentos o unidades:

- Actividades físico-deportivas: diseño, elaboración y planificación de los diferentes programas deportivos: escuelas deportivas, entrenamientos personalizados.
- 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 de las instalaciones y 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 una propuesta de actividades y servicios enfocada a lograr esta conexión con el cliente.

#### Escuela de Tenis

El Club de Tenis Las Rozas cuenta con escuelas de aprendizaje del tenis para personas de todos los niveles y edades. Además, se complementan con otros servicios ofrecidos como la organización de competiciones adaptadas al nivel y a la edad del alumno, desde competiciones sociales entre alumnos hasta competiciones de ámbito competitivo federado.

La escuela de tenis está organizada en dos grandes áreas:

- Escuela de minitenis: orientada a niños de entre 4 y 6 años e impartida en pista preparada para ellos.
- Escuela en pista reglamentaria: se divide en cuatro grandes niveles (1, 2, 3 y 4), los cuales a su vez se subdividen en tres niveles (bajo, medio y alto).

Los horarios de las clases son de lunes a viernes a partir de las 17:15 o 17:30 en sesiones de 45 a 90 minutos. Los fines de semana se organizan las clases por las mañanas, empezando a las 10:00 horas.

Ante la imposibilidad de asistir a algunas clases contratadas para la escuela de tenis, desde el club se da la posibilidad de recuperar dichas clases. Se deben proponer por correo electrónico al director de la escuela, para consensuar el día y la hora con el alumno. Además, se proponen una serie de días extra en los meses de junio y diciembre, para que los alumnos puedan asistir a clases perdidas de forma libre. Es necesario indicar que las clases perdidas por mala climatología no son recuperables, salvo en los días extra de diciembre y junio.



Figura 24. Escuela de Tenis del Club de Tenis Las Rozas.

A continuación, se muestran los objetivos deportivos de los alumnos diferenciando entre los distintos grupos de edad:

Tabla 10. Objetivos técnicos propuestos por el Club de Tenis Las Rozas para los grupos de edad de 4 a 18 años.

Objetivos técnicos propuestos por el club para cada grupo de edad hasta 18 años					
Edad	Objetivos técnicos	Objetivos Tácticos	Movilidad	Competición aconsejada	Entrenamiento recomendado
4-6 años	Superar tres niveles de minitenis	Conocimiento general de elementos asociados al tenis	Desarrollo coordinaciones motrices básicas	Reto pasar a pista grande	1 día / semana
7-8 años	Superar nivel 1 "Técnicas analíticas progresivas con movimientos lineales"	Conocimiento reglas de campeonato de mini tenis (pista pequeña)	Desplazamientos cortos (menos de 3 m.) Recuperaciones de pista básica	Campeonatos sociales trimestrales de mini tenis (pista pequeña)	1 día /semana

9-10 años	Superar nivel 2 "Técnicas globales con movimientos circulares"	Conocimiento de las reglas de tenis (pista grande) -patrón táctico básico-	Desplazamientos largos (más de 3 m.) Recuperaciones de pista avanzadas	-Campeonatos sociales trimestrales benjamín -Campeonatos sociales trimestrales "por equipos"	2 días /semana
11-12 años	Superar nivel 3 "Desarrollo de las palancas y efectos"	Desarrollo de tu golpe preferido -patrón táctico avanzado-	Desarrollo splot-step Recuperaciones con intenciones tácticas	-Campeonatos sociales trimestrales alevín -Inscripción equipos federados (liga juvenil..)	2 o 3 días/semana +preparación física
13-18 años	Superar nivel 4 "Conocimiento de alternativas técnicas"	Desarrollo de estilo juego personal. Capacidad de análisis del partido, rituales competición.	Diferentes formas salir a por la bola. Control golpes en carrera.	-Campeonatos sociales trimestrales por edad -Inscripción equipos federados (liga juvenil..) - Participación torneos federados.	3 días /semana + preparación física Algunos casos pueden llegar a 4 días

### Escuela de Pádel

Se trata de una escuela orientada especialmente a alumnos por encima de los 14 años, mediante sesiones de una o dos horas semanales, de 60 minutos cada una y compuestas por de 2 a 4 alumnos por clase, en el caso de los adultos.



Figura 25. Escuela de pádel del Club de Tenis Las Rozas.

En cuanto a los horarios de la escuela de pádel, las clases son de lunes a domingos por las mañanas; y por las tardes comienzan a las 17:15/17:30 dependiendo del día que sea de la semana.

En la escuela de pádel también es posible recuperar clases perdidas, aunque en este caso hay que consultarlo personalmente con el profesor de pádel, o por el canal de comunicación que se pacte.

### Competiciones del Club de Tenis Las Rozas

El Club de Tenis Las Rozas organiza regularmente competiciones de tenis y pádel para los alumnos de las escuelas. El club está enfocado hacia la enseñanza del tenis entre los niños, su desarrollo y educación, por lo que estas competiciones no tienen como objetivo desarrollar a futuros jugadores profesionales.

Este servicio de organización de competiciones tiene como objetivo crear una mayor implicación entre los alumnos y potenciar su educación tenística, así como potenciar los aspectos y valores positivos de las competiciones y del deporte en general. Para ello, se organizan en función de la edad y el nivel de los alumnos.

### 3.1.3. Horarios de actividades y servicios.

#### *Pistas de Tenis*

Se plantea a continuación una propuesta de horarios de actividades teniendo en cuenta las diferentes pistas de 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. Esta propuesta podrá verse modificada en función de la demanda que pueda fluctuar debido al período del año y el número de usuarios existente.

Leyenda de pistas de tenis:

- Pista 1.
- Pista 2.
- Pista 3.
- Pista 4.
- Pista 5.
- Pista 6.

Tabla 11. Horarios de actividades dirigidas para los lunes.

Lunes						
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6
17.30 – 19.00	Nivel 3 BAJO (G1265) 10- 14años	Nivel 3 BAJO (G1266) 10- 14años		Nivel 2 MEDIO (G1269) 8-14años	Nivel 3 BAJO (G1270) 8-14años	
19.00 – 20.30	Nivel 3 BAJO (G1272) 10- 16años	Nivel 3 BAJO (G1273) 10- 16años	Nivel 3 MEDIO (G1274) 10- 16años	Nivel 3 ALTO (G1276) 10- 16años	Nivel 3 BAJO (G1275) 10- 16años	
20.30 – 22.00	Nivel 4 BAJO (G1278) Adultos	Nivel 4 BAJO (G1280) Adultos	Nivel 3 ALTO (G1281) Adultos	Nivel 3 BAJO (G1282) Adultos	Nivel 4 BAJO (G1283) Adultos	Nivel 4 ALTO (G1279) Adultos

Tabla 12. Horarios de actividades dirigidas para los martes.

Martes							
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6	Minitenis
17.30 – 18.30	Nivel 1 BAJO (G1289) 6-12años	Nivel 1 MEDIO (G1290) 6-8años	Nivel 2 MEDIO (G1291) 8-10años	Nivel 2 BAJO (G1292) 8-10años	Nivel 1 ALTO (G1292) 8-10años		Minitenis POLLITOS (G1382) 4- 6años
18.30 – 20.00	Reservado para competiciones internas (ranking, ligas...)						
20.00 – 21.30			Nivel 2 ALTO (G1287) Adultos	Nivel 3 ALTO (G1263) Adultos	Nivel 3 ALTO (G1264) Adultos		

Tabla 13. Horarios de actividades dirigidas para los miércoles.

Miércoles						
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6
17.30-19.00	Nivel 1 ALTO (G1304) 7-10años	Nivel 2 BAJO (G1305) 10- 14años	Nivel 2 ALTO (G1306) 10- 14años	Nivel 2 MEDIO (G1307) 10- 14años	Nivel 2 ALTO (G1309) 10- 14años	Nivel 2 MEDIO (G1308) 10- 14años
19.00-20.30	Nivel 3 BAJO (G1310) 10- 16años	NIVEL 3 BAJO (G1384) 12- 16años	Nivel 3 ALTO (G1385) 12- 16años	Nivel 3 MEDIO (G1387) 12- 16años	Nivel 2 ALTO (G1386) 12- 16años	Nivel 3 ALTO (G1312) 10- 16años
20.30-22.00	Nivel 4 MEDIO (G1298) Adultos	Nivel 3 ALTO (G1299) Adultos	Nivel 4 MEDIO (G1300) Adultos	Nivel 4 MEDIO (G1301) Adultos	Nivel 4 BAJO (G1302) Adultos	Nivel 4 MEDIO (G1303) Adultos

Tabla 14. Horarios de actividades dirigidas para los jueves.

Jueves						
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6
17.30-18.30	Nivel 2 BAJO (G1322) 8-10años	Nivel 2 ALTO (G1389) 10-12años	Nivel 2 MEDIO (G1393) 10-14años	Nivel 2 BAJO (G1394) 10- 12años	Nivel 2 BAJO (G1395) 12- 14años	Nivel 2 ALTO (G1406) 6- 16años
18.30-20.00	Reservado competiciones internas (ligas, ranking...)	Nivel 1 ADULTOS (G1391)	Reservado competiciones internas (ligas, ranking...)	Nivel 2 ALTO (G1320) 10- 14años	Reservado competiciones internas (ligas, ranking...)	
20.00-21.30	Nivel 3 ALTO (G1314) Adultos	Nivel 2 ALTO (G1315) Adultos	Nivel 3 BAJO (G1262) Adultos	Nivel 3 BAJO (G1316) Adultos	Nivel 3 MEDIO (G1262) Adultos	Nivel 3 ALTO (G1318) Adultos

Tabla 15. Horarios de actividades dirigidas para los viernes.

Viernes							
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6	Minitenis
17.30-18.30	Nivel 4 ALTO (G1324) 6-8años	Nivel 1 ALTO (G1328) 6-8años	Nivel 1 ALTO (G1325) 8-10años	Nivel 2 BAJO (G1326) 8-10años	Nivel 2 MEDIO (G1327) 8-10años	Nivel 2 MEDIO (G1336) 8-12años	Minitenis POLLITOS (G1329) 4-6años
18.30-20.00	Nivel 2 ALTO (G1330) 10- 14años	Nivel 2 ALTO (G1331) 12- 16años	Nivel 3 BAJO (G1332) 12- 16años	Nivel 3 MEDIO (G1334) 12- 16años	Nivel 3 MEDIO (G1333) 12- 16años	Nivel 3 MEDIO (G1335) 12- 16años	

Tabla 16. Horarios de actividades dirigidas para los sábados.

Sábado							
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6	Minitenis
9.30-10.00	Reservado competiciones internas (ligas, ranking...)				Nivel 4 BAJO (G1346) Adultos	Reservado competiciones internas (ligas, ranking...)	
10.00-11.00	Nivel 2 ALTO (G1342) Adultos	Nivel 1 ALTO (G1343) 8- 12años	Nivel 3 BAJO (G1345) Adultos	Nivel 3 BAJO (G1344) Adultos		Nivel 3 BAJO (G1347) 10-14años	
11.00-12.00	Nivel 1 MEDIO (G1348) 6-8años	Nivel 2 BAJO (G1349) 8- 10años	Nivel 3 BAJO (G1351) Adultos	Nivel 3 MEDIO (G1352) Adultos	Nivel 2 MEDIO (G1353) 16- 99años	Nivel 2 MEDIO (G1350) 10-12años	Minitenis POLLITOS (G1339) 4- 6años
12.00-13.00	Nivel 1 MEDIO (G1354)	Nivel 2 BAJO (G1355)	Nivel 3 BAJO (G1358)	Nivel 2 MEDIO (G1359)	Nivel 2 MEDIO (G1356)	Nivel 2 BAJO (G1357)	Minitenis POLLITOS (G1340) 4- 6años
13.00-14.00	Nivel 2 ALTO (G1396) 14- 16años	Nivel 2 ALTO (G1361) 14- 18años	Nivel 3 BAJO (G1360) Adultos				
14.00-19.00	Reservado para competiciones internas (ranking, ligas...)						

Tabla 17. Horarios de actividades dirigidas para los domingos.

Domingo							
Hora	Pista 1	Pista 2	Pista 3	Pista 4	Pista 5	Pista 6	Minitenis
10.00 - 11.30	Nivel 2 ALTO (G1366) 6-8años	Nivel 2 ALTO (G1367) 8-10años	Nivel 3 BAJO (G1364) Adultos	Nivel 4 BAJO (G1365) Adultos	Nivel 3 BAJO (G1363) 8-10años	Reservado para competiciones internas (ranking, ligas...)	
11.30 - 13.00	Nivel 2 ALTO (G1370) 10- 14años	Nivel 3 BAJO (G1371) 8-12años	Nivel 3 BAJO (G1368) 10- 12años	Nivel 3 ADULTOS (G1404) Adultos	Nivel 2 MEDIO (G1373) 10- 14años	Nivel 1 ALTO (G1372) 10- 14años	Minitenis POLLITOS (G1375) 4- 6años
14.00 - 19.00	Reservado para competiciones internas (ranking, ligas...)						

## 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. Organigramas 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 26. Organigrama general de gestión de la instalación deportiva.

Para 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 ha realizado 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.

### 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 ADP 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:

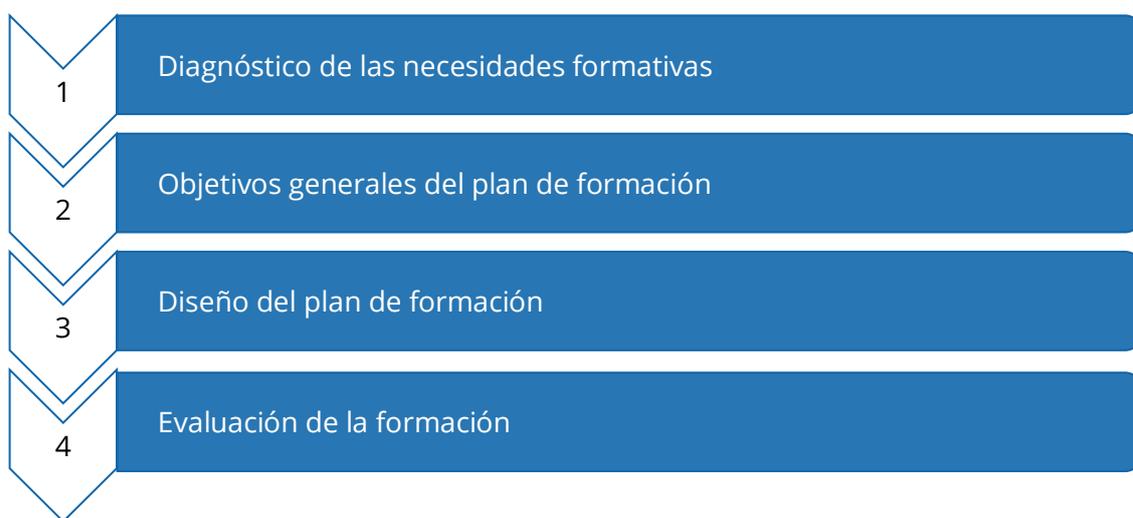


Figura 27. Fases del plan de formación.

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 equipamiento deportivo.

En términos generales el equipamiento deportivo se disocia en dos partidas, por un lado, el equipamiento deportivo; los accesorios útiles para potenciar el aprendizaje entre los alumnos; y por otro los materiales de mantenimiento y reparación de los equipamientos deportivos. Además, hay que tener en cuenta el equipamiento deportivo que va a ser necesario en los planes de adecuación y renovación de las instalaciones.

No obstante, para acotar este apartado se desglosa lo que debe contener el capítulo equipamiento deportivo, incluyendo el equipamiento deportivo necesario si se inicia el proyecto de remodelación de la instalación propuesto por el club:

- **Material tenis.** Principalmente es el material que se utiliza como implemento para las clases de la escuela de tenis. Debe dimensionarse en función del número de participantes y reponerse con cierta periodicidad por seguridad y por el desgaste diario que sufre.
- **Material estudio.** Principalmente es el material que se utiliza como implemento para las clases colectivas. Debe dimensionarse en función del número de participantes y reponerse con cierta periodicidad por seguridad y por el desgaste diario que sufre.
- **Material sala Wellness.** Es material de larga duración y mucha rotación de uso. Su vida útil oscila entre los 5 y los 7 años.
- **Peso libre.** Hace referencia a los discos, mancuernas, halteras, kettlebell ... en resumen, cargas externas. Podemos encontrarlo tanto en la sala fitness como en espacios específicos.
- **Accesorios.** Engloba agarres, manerales, cuerdas, acoples para utilizarlo en poleas y lastrar ejecuciones. También se incluyen esterillas, sacos, fitball, bosu... suele utilizarse para el trabajo individual de capacidades derivadas. Se repone puntualmente y su mantenimiento es mínimo.

### 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 alumnos, así como la seguridad de todas las personas que hagan uso o trabajen dentro de las "pistas de tenis El Abajón", 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 de Tenis, incluyendo la descripción de las tarifas actuales, una propuesta de aplicación de nuevas tarifas, el análisis y fundamento de los ingresos, un análisis de los gastos en bienes y servicios; y un análisis de los gastos relativos al personal de la instalación.

Para determinar la estructura de costes y el flujo de ingresos expresados en el siguiente informe se han tenido en cuenta los datos que como memorias anuales se han presentado para cuantificar los resultados de la explotación y que por pliego son exigibles a cualquier explotación de ámbito concesional por parte del Ayuntamiento.

#### **3.5.1. Tarifas y fundamentos de los ingresos.**

En cuanto a las tarifas disponibles en la escuela de tenis, éstas se organizan por grupos de edad, además de por el nivel del alumno y por el número de sesiones semanales.

Además, existen una serie de descuentos sobre el precio original para familias.

Debido a las diferentes tarifas y a las diferentes propuestas de contratación que se ofrece a los usuarios al partir de datos fiables, la previsión de ingresos se determina a partir del cálculo del ticket medio para los ingresos provenientes de los cursillos como principal vía de ingresos.

Para el resto de partidas menos supeditadas a las fluctuaciones vinculadas al número de alumnos por mes del año se han tomado como referencia los datos que caracterizan el funcionamiento en términos económicos de años previos.

Tabla 18. Tarifas disponibles para el tenis infantil.

Tenis infantil (hasta 16 años)			
	Horas / mes	Nivel del alumno	Tarifa mensual
<b>Una hora a la semana</b> Clases de mini tenis tendrán un 10% de descuento. Clases en viernes, sábado y domingos tendrán un suplemento de 2€.	4	Minitenis Nivel 1 Nivel 2	48 €
<b>Una hora y media a la semana</b>	6	Nivel 2 Nivel 3	64 €
<b>Dos horas a la semana</b>	8	Nivel 2 Nivel 3	82 €
<b>Dos horas y media a la semana</b>	10	Nivel 2 Nivel 3	89 €
<b>Tres horas a la semana</b>	12	Nivel 2 Nivel 3 Nivel 4	97 €
<b>Cuatro horas y media a la semana</b>	18	Nivel 3 Nivel 4	128 €
<b>Cinco horas y media a la semana</b>	22	Nivel 3 Nivel 4	137 €

Tabla 19. Tarifas disponibles para juveniles y adultos.

Tenis juvenil y adulto		
	Horas / mes	Tarifa mensual
<b>Una hora a la semana</b> Clases en viernes, sábado y domingos tendrán suplemento de 3€.	4	60 €
<b>Una hora y media a la semana</b> Clases en viernes, sábado y domingos tendrán suplemento de 3€.	6	81 €
<b>Dos horas y media a la semana</b>	10	120 €
<b>Tres horas a la semana</b>	12	126 €
<b>Tres horas a la semana para jugadores de nivel alto o federados.</b> (solo para horarios de lunes a jueves, esta promoción no es acumulable por otras ofrecidas)	12	100 €
<b>Cardiotenis:</b> practicar ejercicios de tenis combinando con una variedad de entrenamientos cardiovasculares buscando como objetivo principal tu acondicionamiento físico.	4 – 8 horas/mes	25/45 €
<b>Consultar en oficina otras combinaciones de días y horarios</b>		
<b>Clases particulares:</b> bono de 5 clases (a utilizar en toda la temporada).		166 €

\* Juveniles de 17 a 24 años tendrán un 10% de descuento. Adultos a partir de 25 años

Tabla 20. Descuentos disponibles para familias (sólo unidad familiar). Porcentajes de descuentos aplicados a la suma de la cuota mensual.

Descuentos para familias (sólo unidad familiar)	
Suma de cuotas mensuales	% Descuentos
De 141 € a 160 €	4 %
De 161 € a 210 €	6 %
De 211 € a 260 €	8%
De 261 € a 310 €	10 %
Más de 310 €	12 %

Tabla 21. Distribución de abonos por cuota / cuota media.

TARIFAS	Mensual			Ticket medio
	Q	%	€	
Benjamines 1 hora	55	16%	43,00	66,69
Infantiles 1 hora	80	24%	48,00	
Infantiles 2 horas	60	18%	82,00	
Infantiles 3 hora	11	3%	97,00	
Infantiles 4,5 horas	5	1%	128,00	
Adultos 1 hora	60	18%	60,00	
Adultos 2 hora	40	12%	110,00	
Adultos 3 hora	10	3%	120,00	
Adultos Cardiotenis	15	4%	25,00	
	336	100%	66,69	

TOTAL / ABONO / USUARIO	336
-------------------------	-----

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 en 2018 un cambio en la normativa de tránsito en la vía de acceso principal y el impacto de la pandemia hayan supuesto menoscabo sobre el número de alumnos.

Cabe considerar para determinar el flujo esperado de ingresos la estacionalidad del club en relación a los ingresos por cursillos, de tal manera que para la determinación de los ingresos se considera un periodo lectivo de 10 meses al año.

Otro factor que fundamenta el flujo de ingresos y que tiene en cuenta la realidad de la explotación hace referencia al porcentaje de ocupación.

Hemos considerado que un posible cambio de gestión o simplemente tener que llevar a cabo obras en las instalaciones pueden afectar a la ocupación de los primeros años, por tanto hemos considerado una ocupación del 85% en el primer año, un 95% para el segundo año y consolidándose el tercera año el 100% del número de alumnos esperados.

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

### Líneas de ingresos:

<b>Cursillistas</b>
<b>Alquiler Bar</b>

**Recurrencia de los ingresos:** mensualmente para los cursillos considerando un curso lectivo de 10 meses año, mensualmente también para las partidas de atípicos que consideran ventas de material y alquiler pista de pádel. Los campus de verano se cuantifican como atípicos puesto que se pueden comercializar durante todo el año, para el apartado alquileres se consideran 12 meses teniendo en cuenta que se trata de un servicio externalizado de contrato anual y liquidación mensual.

### Número de transacciones-emisión de recibos.

Cada alumno recogido en los informes se considera como un recibo que se emite mensualmente durante los 10 meses que dura el curso.

### Ticket medio.

Establecido según las últimas tarifas aprobadas para 2022 por el Ayuntamiento y tomando como referencia el número medio alumnos estables durante el año 2021 y recogido en la última memoria aportada por el actual concesionario. Para descartar al máximo el margen de error en el cálculo se han tomado al disponer de otros ejercicios, el volumen de facturación de los últimos 10 años.

En base a los alumnos inscritos en la Escuela de Tenis y a una distribución proporcionada por tipología de cuota (en benjamines, infantiles, adultos y cardiotenis) , se ha calculado el ticket medio.

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.

Los ingresos atípicos se han contabilizado tomando referencia los ingresos atípicos declarados por el actual concesionario en otros ejercicios.

### 3.5.2. Fundamentos de los gastos.

Los gastos se dimensionan en las dos partidas, **RECURSOS HUMANOS** y **GASTOS GENERALES**.

A su vez los RRHH 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 siguiendo métricas de centros de características similares y según la estructura de costes que los informes de gestión aportados para la realización de este estudio. La partida que puede sufrir más difícil de establecer desde un punto de vista predictivo es la que afecta a los suministros, se han analizado los costes de suministros de las últimas facturas y se han incrementado en un 30%. A ser verdad, esta partida se puede aquilatar en el momento que se aplicasen ciertas medidas de eficiencia energética.

Tabla 22. Cuadro de gastos del proyecto.

Concepto	Mes	Año 1
<b>Mantenimiento y Limpieza</b>	<b>570 €</b>	<b>6.840 €</b>
Limpieza	150 €	1.800 €
PRL, legionela y control plagas	50 €	600 €
Mantenimiento	300 €	3.600 €
Contra incendios	70 €	840 €
<b>Suministros</b>	<b>535 €</b>	<b>6.420 €</b>
Propano	0 €	0 €
Agua	120 €	1.440 €
Electricidad	415 €	4.980 €
Gas	0 €	0 €
<b>Publicidad</b>	<b>150 €</b>	<b>1.800 €</b>
Publicidad	150 €	1.800 €
<b>Impuestos/Tasas</b>	<b>418 €</b>	<b>5.017 €</b>
IBI	418 €	5.017 €
<b>Otros</b>	<b>2.580 €</b>	<b>34.560 €</b>
Gestoría	160 €	1.920 €
Mantenimiento informático	248 €	2.976 €
Gastos Federación	160 €	1.920 €
Gastos Desplazamientos	410 €	4.920 €
Primas de Seguros	542 €	6.504 €
Gastos Material Deportivo	400 €	4.800 €
Gastos Raquetas	190 €	2.280 €
Material Oficina	120 €	1.440 €
Servicios Bancarios	230 €	2.760 €
Teléfono	120 €	1.440 €
Otros	300 €	3.600 €
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>4.253 €</b>	<b>54.637 €</b>
RR. HH.	11.973 €	143.676 €
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>16.226 €</b>	<b>198.313 €</b>

### 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 clases semanales según cada grupo de edad y ratio de alumno/profesor así como las necesarias que en el plan de viabilidad se clasifican como estructura.

En los cuadros que se detallan a continuación, se pueden observar el número de personas necesarias para cada área, en un determinado momento. Este requisito de personal está condicionado por el número de clases simultáneas que tengan lugar en la instalación. Debe tener en cuenta que la jornada de tarde es cuando el club presenta una mayor densidad de alumnos y clases.

Uno de los objetivos a nivel de recursos humanos, tanto para optimizar lo máximo posible los costes existentes, como para profesionalizar la prestación del servicio y 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.

Tabla 23. Cuadro de gastos de personal del proyecto.

					Año 1		
Estructura	HORAS SEM	SALARIO ANUAL	SEG SOCIAL	COSTE UNIT.	Nº	TOTAL COSTE	h sem
<b>Director de Instalación</b>	40	19.000	6.251	25.251	1	25.251	40
<b>Limpieza/Mantenimiento</b>	40	15.000	4.935	19.935	1	19.935	40
<b>Administración/Atención al cliente</b>	20	10.000	3.290	13.290	1	13.290	20
<b>Atención al cliente</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>					<b>3</b>	<b>58.476</b>	<b>100</b>
Profesores/Instructores	Nº	SALARIO ANUAL	SEG SOCIAL	COSTE UNITARIO	Nº	TOTAL COSTE	Nº
<b>Técnico Jornada Completa</b>	40	16.000	5.264	21.264	1	21.264	40
<b>Técnico 20 h./semana</b>	20	8.800	2.895	11.695	2	23.390	40
<b>Técnico 12 horas</b>	12	4.500	1.481	5.981	5	29.903	60
<b>TOTAL</b>					<b>8</b>	<b>74.557</b>	<b>140</b>
<b>INCENTIVOS</b>						2.661	2%
<b>ABSENTISMO / VACACIONES</b>						7.982	6%
<b>TOTAL</b>					<b>11</b>	<b>143.676</b>	<b>240</b>
<b>TOTAL MES</b>						<b>11.973</b>	

### **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 registro de años anteriores, 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 24. Datos generales del proyecto.

Club Tenis Las Rozas	
Nº Usuarios	336
Nº cursillistas	336
Ingreso medio usuario	66,69
Inicio Contrato	01-ene.-24
Inicio Explotación Modelo	01-ene.-24
Fin Explotación Modelo	01-ene.-43
Ingresos año tipo (S/IVA)	257.785
Gastos operativos año tipo	206.365
Resultado explotación	51.420
Inversión Prevista	SI
Inicio Obra	
Años amortización Construcciones	0
Años Amortización Leasing Deportivo	0
IPC	1%
Abonados 1º Año	85%
Abonados 2º Año	95%
Abonados 3º Año	100%

INVERSIÓN	Importe	%	%Financ.	Equity
Adquisición Centro	0	0%	0%	0
Acondiciona. Centro Existente	0	0%	100%	0
Leasing	0	0%	100%	0
Caja Inicial 1 mes	10.000	100%	0%	10.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>10.000</b>	<b>100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>10.000</b>

RECURSOS FINANCIACION	Importe	% Int.	Plazo	Carencia
Deuda Senior	0	3,50%	15 Años	0 Años
Leasing	0	0,00%	5 Años	0 años
Fondos Propios	10.000	100,00%		
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>10.000</b>	<b>ok</b>		

FINANCIACIÓN	Plazo	Interés	Mes
Deuda Senior	0	3,5%	#1NUM!

CAPEX	Importe	%	Ciclo	Nº Ciclos
Instalaciones	0	1%	1 Años	1,0
Equipamiento Deportivo	0	0%	5 Años	1,0

### 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.

Tabla 25. Resumen de ingresos y gastos estimados para los 10 primeros años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
Ingresos Club	205.680 €	230.215 €	243.794 €	253.005 €	257.785 €	257.785 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>205.680 €</b>	<b>230.215 €</b>	<b>243.794 €</b>	<b>253.005 €</b>	<b>257.785 €</b>	<b>257.785 €</b>
Gastos Personal	-143.676 €	-145.112 €	-146.563 €	-148.029 €	-149.509 €	-157.136 €
Gastos Explotación	-54.637 €	-55.184 €	-55.735 €	-56.293 €	-56.856 €	-59.756 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>-198.313 €</b>	<b>-200.296 €</b>	<b>-202.299 €</b>	<b>-204.322 €</b>	<b>-206.365 €</b>	<b>-216.892 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>7.367 €</b>	<b>29.919 €</b>	<b>41.495 €</b>	<b>48.684 €</b>	<b>51.420 €</b>	<b>40.893 €</b>
Impuestos	-1.327 €	-6.904 €	-9.764 €	-11.538 €	-12.210 €	-15.860 €
CAPEX	-2.057 €	-2.302 €	-2.438 €	-2.530 €	-2.578 €	-2.832 €
Flujo Servicio Deuda	5.310 €	26.290 €	32.153 €	36.389 €	37.304 €	48.349 €
Deuda	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>RCSD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>5.310 €</b>	<b>26.290 €</b>	<b>32.153 €</b>	<b>36.389 €</b>	<b>37.304 €</b>	<b>48.349 €</b>
<b>Equity</b>	<b>0 €</b>					
<b>Cash Acumulado Equity</b>	<b>4.690 €</b>	<b>21.600 €</b>	<b>53.752 €</b>	<b>90.142 €</b>	<b>127.445 €</b>	<b>346.503 €</b>

### 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 10 y una segunda con los datos relativos a los años 11 a 20.

Tabla 26. Cuenta de resultados años 1 a 10.

FLAG ROTACION CAPEX EQUIP.			57	64	67	69	70	71	72	73	74	75
PERIODOS EXPLOTACION			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IPC ACUMULADO			1,00	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05	1,06	1,07	1,08	1,09
AÑO	INICIO	TOTALES	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Número de Abonados			286	319	336	346	350	353	357	360	364	367
Tarifa Media			66,69 €	67,35 €	68,03 €	68,71 €	69,40 €	70,09 €	70,79 €	71,50 €	72,21 €	72,94 €
Cursillistas		5.396.560,91 €	190.459,50 €	214.995,17 €	228.573,81 €	237.785,33 €	242.564,82 €	247.440,37 €	252.413,92 €	257.487,44 €	262.662,94 €	267.942,46 €
Alquiler Bar		304.400,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.700.960,91 €</b>	<b>205.679,50 €</b>	<b>230.215,17 €</b>	<b>243.793,81 €</b>	<b>253.005,33 €</b>	<b>257.784,82 €</b>	<b>262.660,37 €</b>	<b>267.633,92 €</b>	<b>272.707,44 €</b>	<b>277.882,94 €</b>	<b>283.162,46 €</b>
Gastos de personal		- 3.163.592,11 €	-143.675,53 €	-145.112,29 €	-146.563,41 €	-148.029,04 €	-149.509,33 €	-151.004,43 €	-152.514,47 €	-154.039,62 €	-155.580,01 €	-157.135,81 €
Gastos generales		- 1.203.056,73 €	-54.637,20 €	-55.183,57 €	-55.735,41 €	-56.292,76 €	-56.855,69 €	-57.424,25 €	-57.998,49 €	-58.578,47 €	-59.164,26 €	-59.755,90 €
<b>Total Gastos</b>		<b>- 4.366.648,84 €</b>	<b>-198.312,73 €</b>	<b>-200.295,86 €</b>	<b>-202.298,82 €</b>	<b>-204.321,81 €</b>	<b>-206.365,02 €</b>	<b>-208.428,67 €</b>	<b>-210.512,96 €</b>	<b>-212.618,09 €</b>	<b>-214.744,27 €</b>	<b>-216.891,71 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>1.334.312,08 €</b>	<b>7.366,77 €</b>	<b>29.919,31 €</b>	<b>41.494,99 €</b>	<b>48.683,53 €</b>	<b>51.419,79 €</b>	<b>54.231,70 €</b>	<b>57.120,96 €</b>	<b>60.089,35 €</b>	<b>63.138,67 €</b>	<b>66.270,75 €</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>
Amortiz. Construcc. e Instalac.		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortizacion Capex		- 57.009,61 €	- 2.056,80 €	- 2.302,15 €	- 2.437,94 €	- 2.530,05 €	- 2.577,85 €	- 2.626,60 €	- 2.676,34 €	- 2.727,07 €	- 2.778,83 €	- 2.831,62 €
Amortiz. Equipos Deportivo y Maquin.		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBIT</b>		<b>1.277.302,47 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>27.617,15 €</b>	<b>39.057,05 €</b>	<b>46.153,47 €</b>	<b>48.841,94 €</b>	<b>51.605,09 €</b>	<b>54.444,62 €</b>	<b>57.362,28 €</b>	<b>60.359,84 €</b>	<b>63.439,12 €</b>
Gastos Financieros Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros Leasings		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros Gastos Financieros		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BAI</b>		<b>1.277.302,47 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>27.617,15 €</b>	<b>39.057,05 €</b>	<b>46.153,47 €</b>	<b>48.841,94 €</b>	<b>51.605,09 €</b>	<b>54.444,62 €</b>	<b>57.362,28 €</b>	<b>60.359,84 €</b>	<b>63.439,12 €</b>
Impuesto Sociedades	25,0%	- 319.325,62 €	- 1.327,49 €	- 6.904,29 €	- 9.764,26 €	- 11.538,37 €	- 12.210,49 €	- 12.901,27 €	- 13.611,16 €	- 14.340,57 €	- 15.089,96 €	- 15.859,78 €
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>957.976,85 €</b>	<b>3.982,48 €</b>	<b>20.712,87 €</b>	<b>29.292,79 €</b>	<b>34.615,10 €</b>	<b>36.631,46 €</b>	<b>38.703,82 €</b>	<b>40.833,47 €</b>	<b>43.021,71 €</b>	<b>45.269,88 €</b>	<b>47.579,34 €</b>
<b>BENEFICIO NETO %</b>		<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>
<b>Flujos Bruto Explotación</b>		<b>1.334.312,08 €</b>	<b>7.366,77 €</b>	<b>29.919,31 €</b>	<b>41.494,99 €</b>	<b>48.683,53 €</b>	<b>51.419,79 €</b>	<b>54.231,70 €</b>	<b>57.120,96 €</b>	<b>60.089,35 €</b>	<b>63.138,67 €</b>	<b>66.270,75 €</b>
Impuesto Sociedades		- 319.325,62 €	- 1.327,49 €	- 6.904,29 €	- 9.764,26 €	- 11.538,37 €	- 12.210,49 €	- 12.901,27 €	- 13.611,16 €	- 14.340,57 €	- 15.089,96 €	- 15.859,78 €
<b>Flujos Netos Explotación</b>		<b>1.014.986,46 €</b>	<b>7.366,77 €</b>	<b>28.591,81 €</b>	<b>34.590,70 €</b>	<b>38.919,26 €</b>	<b>39.881,42 €</b>	<b>42.021,21 €</b>	<b>44.219,69 €</b>	<b>46.478,19 €</b>	<b>48.798,10 €</b>	<b>51.180,79 €</b>
Capex		- 57.009,61 €	- 2.056,80 €	- 2.302,15 €	- 2.437,94 €	- 2.530,05 €	- 2.577,85 €	- 2.626,60 €	- 2.676,34 €	- 2.727,07 €	- 2.778,83 €	- 2.831,62 €
Variación Caja Mínima	- 10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equity	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Flujos para Servicio de la Deuda</b>	0	<b>957.976,85 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>26.289,66 €</b>	<b>32.152,76 €</b>	<b>36.389,21 €</b>	<b>37.303,58 €</b>	<b>39.394,61 €</b>	<b>41.543,35 €</b>	<b>43.751,12 €</b>	<b>46.019,27 €</b>	<b>48.349,16 €</b>
Gastos financieros Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cuotas Leasings		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortización Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Int. y Amortiz. Otras Deudas		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free Cash Flow</b>		<b>957.976,85 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>26.289,66 €</b>	<b>32.152,76 €</b>	<b>36.389,21 €</b>	<b>37.303,58 €</b>	<b>39.394,61 €</b>	<b>41.543,35 €</b>	<b>43.751,12 €</b>	<b>46.019,27 €</b>	<b>48.349,16 €</b>
Caja Reserva de Gastos	10.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Saldo Bancos</b>		<b>967.976,85 €</b>	<b>15.309,97 €</b>	<b>26.289,66 €</b>	<b>32.152,76 €</b>	<b>36.389,21 €</b>	<b>37.303,58 €</b>	<b>39.394,61 €</b>	<b>41.543,35 €</b>	<b>43.751,12 €</b>	<b>46.019,27 €</b>	<b>48.349,16 €</b>
<b>RCS D</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Amortización deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Senior pendiente		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free Cash Flow Equity</b>		<b>- 10.000,00 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>26.289,66 €</b>	<b>32.152,76 €</b>	<b>36.389,21 €</b>	<b>37.303,58 €</b>	<b>39.394,61 €</b>	<b>41.543,35 €</b>	<b>43.751,12 €</b>	<b>46.019,27 €</b>	<b>48.349,16 €</b>
<b>Free Cash Flow Acumulado Equity</b>		<b>- 24.788,93 €</b>	<b>- 4.690,03 €</b>	<b>21.599,63 €</b>	<b>53.752,40 €</b>	<b>90.141,61 €</b>	<b>127.445,18 €</b>	<b>166.839,79 €</b>	<b>208.383,13 €</b>	<b>252.134,26 €</b>	<b>298.153,52 €</b>	<b>346.502,69 €</b>
<b>ROI</b>	Año	<b>1,00</b>	<b>0,47</b>	<b>0,00</b>								
<b>Free Cash Flow Inversión Total</b>		<b>- 10.000,00 €</b>	<b>5.309,97 €</b>	<b>26.289,66 €</b>	<b>32.152,76 €</b>	<b>36.389,21 €</b>	<b>37.303,58 €</b>	<b>39.394,61 €</b>	<b>41.543,35 €</b>	<b>43.751,12 €</b>	<b>46.019,27 €</b>	<b>48.349,16 €</b>
<b>Free Cash Flow Acumulado</b>		<b>- 24.788,93 €</b>	<b>- 4.690,03 €</b>	<b>21.599,63 €</b>	<b>53.752,40 €</b>	<b>90.141,61 €</b>	<b>127.445,18 €</b>	<b>166.839,79 €</b>	<b>208.383,13 €</b>	<b>252.134,26 €</b>	<b>298.153,52 €</b>	<b>346.502,69 €</b>
<b>ROI</b>	Año	<b>1,0000</b>	<b>0,4690</b>	<b>0,0000</b>								
TIR Proyecto		149,80%										
TIR Equity		149,80%										
VAN		15,00%	229.752,83 €	258.905,78 €	271.451,99 €	280.017,02 €	285.630,37 €	291.171,35 €	295.452,44 €	298.226,96 €	299.209,89 €	298.072,10 €

Tabla 27. Cuenta de resultados años 11 a 20.

FLAG ROTACION CAPEX EQUIP.		76	77	78	79	80	80	81	82	83	84	
PERIODOS EXPLOTACION		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
IPC ACUMULADO		1,10	1,12	1,13	1,14	1,15	1,16	1,17	1,18	1,20	1,21	
AÑO	INICIO	TOTALES	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042
Número de Abonados			371	375	379	382	386	390	394	398	402	406
Tarifa Media			73,66 €	74,40 €	75,15 €	75,90 €	76,66 €	77,42 €	78,20 €	78,98 €	79,77 €	80,57 €
Cursillistas		5.396.560,91 €	273.328,11 €	278.822,00 €	284.426,32 €	290.143,29 €	295.975,17 €	301.924,27 €	307.992,95 €	314.183,61 €	320.498,70 €	326.940,72 €
Alquiler Bar		304.400,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €	15.220,00 €
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.700.960,91 €</b>	<b>288.548,11 €</b>	<b>294.042,00 €</b>	<b>299.646,32 €</b>	<b>305.363,29 €</b>	<b>311.195,17 €</b>	<b>317.144,27 €</b>	<b>323.212,95 €</b>	<b>329.403,61 €</b>	<b>335.718,70 €</b>	<b>342.160,72 €</b>
Gastos de personal		- 3.163.592,11 €	-158.707,17 €	-160.294,24 €	-161.897,19 €	-163.516,16 €	-165.151,32 €	-166.802,83 €	-168.470,86 €	-170.155,57 €	-171.857,12 €	-173.575,70 €
Gastos generales		- 1.203.056,73 €	-60.353,46 €	-60.956,99 €	-61.566,56 €	-62.182,23 €	-62.804,05 €	-63.432,09 €	-64.066,41 €	-64.707,08 €	-65.354,15 €	-66.007,69 €
<b>Total Gastos</b>		<b>- 4.366.648,84 €</b>	<b>-219.060,63 €</b>	<b>-221.251,24 €</b>	<b>-223.463,75 €</b>	<b>-225.698,39 €</b>	<b>-227.955,37 €</b>	<b>-230.234,93 €</b>	<b>-232.537,27 €</b>	<b>-234.862,65 €</b>	<b>-237.211,27 €</b>	<b>-239.583,39 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>1.334.312,08 €</b>	<b>69.487,48 €</b>	<b>72.790,76 €</b>	<b>76.182,57 €</b>	<b>79.664,91 €</b>	<b>83.239,80 €</b>	<b>86.909,35 €</b>	<b>90.675,68 €</b>	<b>94.540,96 €</b>	<b>98.507,43 €</b>	<b>102.577,34 €</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>	
Amortiz. Construcc. e Instalac.		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortizacion Capex		- 57.009,61 €	- 2.885,48 €	- 2.940,42 €	- 2.996,46 €	- 3.053,63 €	- 3.111,95 €	- 3.171,44 €	- 3.232,13 €	- 3.294,04 €	- 3.357,19 €	- 3.421,61 €
Amortiz. Equipos Deportivo y Maquin.		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBIT</b>		<b>1.277.302,47 €</b>	<b>66.601,99 €</b>	<b>69.850,34 €</b>	<b>73.186,11 €</b>	<b>76.611,27 €</b>	<b>80.127,85 €</b>	<b>83.737,91 €</b>	<b>87.443,55 €</b>	<b>91.246,93 €</b>	<b>95.150,24 €</b>	<b>99.155,73 €</b>
Gastos Financieros Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros Leasings		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros Gastos Financieros		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>BAI</b>		<b>1.277.302,47 €</b>	<b>66.601,99 €</b>	<b>69.850,34 €</b>	<b>73.186,11 €</b>	<b>76.611,27 €</b>	<b>80.127,85 €</b>	<b>83.737,91 €</b>	<b>87.443,55 €</b>	<b>91.246,93 €</b>	<b>95.150,24 €</b>	<b>99.155,73 €</b>
Impuesto Sociedades	25,0%	- 319.325,62 €	- 16.650,50 €	- 17.462,59 €	- 18.296,53 €	- 19.152,82 €	- 20.031,96 €	- 20.934,48 €	- 21.860,89 €	- 22.811,73 €	- 23.787,56 €	- 24.788,93 €
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>957.976,85 €</b>	<b>49.951,50 €</b>	<b>52.387,76 €</b>	<b>54.889,58 €</b>	<b>57.458,45 €</b>	<b>60.095,89 €</b>	<b>62.803,43 €</b>	<b>65.582,66 €</b>	<b>68.435,20 €</b>	<b>71.362,68 €</b>	<b>74.366,80 €</b>
<b>BENEFICIO NETO %</b>		<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	
<b>Flujos Bruto Explotación</b>		<b>1.334.312,08 €</b>	<b>69.487,48 €</b>	<b>72.790,76 €</b>	<b>76.182,57 €</b>	<b>79.664,91 €</b>	<b>83.239,80 €</b>	<b>86.909,35 €</b>	<b>90.675,68 €</b>	<b>94.540,96 €</b>	<b>98.507,43 €</b>	<b>102.577,34 €</b>
Impuesto Sociedades		- 319.325,62 €	- 15.859,78 €	- 16.650,50 €	- 17.462,59 €	- 18.296,53 €	- 19.152,82 €	- 20.031,96 €	- 20.934,48 €	- 21.860,89 €	- 22.811,73 €	- 23.787,56 €
<b>Flujos Netos Explotación</b>		<b>1.014.986,46 €</b>	<b>53.627,69 €</b>	<b>56.140,27 €</b>	<b>58.719,99 €</b>	<b>61.368,38 €</b>	<b>64.086,98 €</b>	<b>66.877,39 €</b>	<b>69.741,20 €</b>	<b>72.680,08 €</b>	<b>75.695,70 €</b>	<b>78.789,78 €</b>
Capex		- 57.009,61 €	- 2.885,48 €	- 2.940,42 €	- 2.996,46 €	- 3.053,63 €	- 3.111,95 €	- 3.171,44 €	- 3.232,13 €	- 3.294,04 €	- 3.357,19 €	- 3.421,61 €
Variación Caja Mínima	- 10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equity	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Flujos para Servicio de la Deuda</b>	0	<b>957.976,85 €</b>	<b>50.742,21 €</b>	<b>53.199,85 €</b>	<b>55.723,52 €</b>	<b>58.314,74 €</b>	<b>60.975,03 €</b>	<b>63.705,94 €</b>	<b>66.509,07 €</b>	<b>69.386,04 €</b>	<b>72.338,51 €</b>	<b>75.368,17 €</b>
Gastos financieros Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cuotas Leasings		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortización Deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Int. y Amortiz. Otras Deudas		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free Cash Flow</b>		<b>957.976,85 €</b>	<b>50.742,21 €</b>	<b>53.199,85 €</b>	<b>55.723,52 €</b>	<b>58.314,74 €</b>	<b>60.975,03 €</b>	<b>63.705,94 €</b>	<b>66.509,07 €</b>	<b>69.386,04 €</b>	<b>72.338,51 €</b>	<b>75.368,17 €</b>
Caja Reserva de Gastos		10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Saldo Bancos</b>		<b>967.976,85 €</b>	<b>50.742,21 €</b>	<b>53.199,85 €</b>	<b>55.723,52 €</b>	<b>58.314,74 €</b>	<b>60.975,03 €</b>	<b>63.705,94 €</b>	<b>66.509,07 €</b>	<b>69.386,04 €</b>	<b>72.338,51 €</b>	<b>75.368,17 €</b>
<b>RCS D</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Amortización deuda Senior		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Senior pendiente		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free Cash Flow Equity</b>		<b>- 10.000,00 €</b>	<b>50.742,21 €</b>	<b>53.199,85 €</b>	<b>55.723,52 €</b>	<b>58.314,74 €</b>	<b>60.975,03 €</b>	<b>63.705,94 €</b>	<b>66.509,07 €</b>	<b>69.386,04 €</b>	<b>72.338,51 €</b>	<b>75.368,17 €</b>
<b>Free Cash Flow Acumulado Equity</b>		<b>- 24.788,93 €</b>	<b>397.244,90 €</b>	<b>450.444,75 €</b>	<b>506.168,27 €</b>	<b>564.483,02 €</b>	<b>625.458,05 €</b>	<b>689.163,99 €</b>	<b>755.673,06 €</b>	<b>825.059,10 €</b>	<b>897.397,61 €</b>	<b>972.765,78 €</b>
<b>ROI</b>	Año	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>									
<b>Free Cash Flow Inversión Total</b>		<b>- 10.000,00 €</b>	<b>50.742,21 €</b>	<b>53.199,85 €</b>	<b>55.723,52 €</b>	<b>58.314,74 €</b>	<b>60.975,03 €</b>	<b>63.705,94 €</b>	<b>66.509,07 €</b>	<b>69.386,04 €</b>	<b>72.338,51 €</b>	<b>75.368,17 €</b>
<b>Free Cash Flow Acumulado</b>		<b>- 24.788,93 €</b>	<b>397.244,90 €</b>	<b>450.444,75 €</b>	<b>506.168,27 €</b>	<b>564.483,02 €</b>	<b>625.458,05 €</b>	<b>689.163,99 €</b>	<b>755.673,06 €</b>	<b>825.059,10 €</b>	<b>897.397,61 €</b>	<b>972.765,78 €</b>
<b>ROI</b>	Año	<b>1,000</b>	<b>0,000</b>									
TIR Proyecto	149,80%											
TIR Equity	149,80%											
VAN	15,00%		294.433,75 €	287.856,60 €	277.835,25 €	263.787,01 €	245.040,32 €	220.821,33 €	190.238,59 €	152.265,31 €	105.719,06 €	49.238,41 €

# 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 20 años, debemos considerar el Club de Tenis de Las Rozas como un proyecto viable y sostenible en régimen de concesión.

La viabilidad de un proyecto de este tipo se puede analizar tomando como referencia varios indicadores que son los que van a aportar información en todo momento sobre la sensibilidad del mismo y van a permitir anticipar escenarios a futuro que supongan una amenaza para la sostenibilidad.

De acuerdo a las características del proyecto, nos vamos a centrar en tres 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, indicador que en definitiva refleja la productividad del negocio.

El segundo indicador contemplado para concluir la viabilidad del proyecto es el RATIO DE COBERTURA DE LA DEUDA (RCSD) que es el dato que manifiesta el flujo de caja disponible al servicio de la deuda o lo que es lo mismo, la capacidad que tiene el proyecto para afrontar las deudas con terceros durante cada ejercicio.

En tercer lugar, el siguiente valor de referencia es el FLUJO NETO acumulado e interanual.

El proyecto llega a una cuota de mercado consolidada por ser un negocio con 25 años de antigüedad, aunque debemos considerar siempre el impacto que puede tener una transición o un cambio de gestión el plan de negocio muestra que desde el segundo año se evidencian indicadores de viabilidad del proyecto.

Al tratarse de un club ya construido y con todos los espacios en funcionamiento, no requiere inversión inicial ni endeudamiento por adecuación de espacios o mejoras constructivas más allá del Capex que el adjudicatario asocie a su modelo de explotación.

En cuanto a rentabilidad, la tasa de rentabilidad hace que el proyecto resulte atractivo para gestores especializados del mercado. Tomando el EBITDA como referencia se puede afirmar que a partir del tercer año, consolidada la penetración esperada en unos niveles de EBITDA superiores al 20% durante toda la concesión, niveles acordes a las cuentas de resultados sostenibles.

Desde el punto de vista del último indicador considerado, el flujo neto acumulado y relativo corrobora la viabilidad, puesto que desde el primer ejercicio el resultado es positivo. Acumulándose un flujo neto durante toda la concesión de 1.014.986,46 euros.

Como conclusión final caracterizar el Club de Tenis las Rozas de acuerdo al análisis realizado como **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 de nuevo pliego de concesión en las Pistas de Tenis El Abajón.

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