



Ajuntament de Sant Sadurní d'Anoia

Estudi de viabilitat d'un complex esportiu
municipal de raqueta. Document de síntesi.

Índex

1. Introducció	5
1.1 Antecedents	5
1.2 Objectius del projecte	5
2. El municipi.....	6
2.1 Variables de context.....	6
2.2 Àrea d'influència de l'equipament.....	7
3. L'equipament esportiu	11
3.1. Previsió d'espais de l'equipament.....	11
3.2 Valoració del projecte	12
3.2.1 Pàdel.....	12
3.2.2 Tennis	16
4. Programa d'activitats físico-esportives del Complex.....	18
4.1 Horari d'obertura	18
4.2 Serveis de tennis	18
4.2.1 Escola de tennis.....	19
4.2.2 Classes particulars de tennis	19
4.3 Serveis de pàdel	20
4.3.1 Escola de pàdel.....	20
4.3.2 Classes particulars de pàdel	21
4.3.3 Reserva de pistes de tennis i pàdel per ús particular.....	21
4.3.4 Tornejos i campionats de tennis i pàdel.....	22
4.4 Activitats puntuals.....	22
4.4.1 Campus esportiu	22
4.4.2 Jornades esportives i diades	23
4.4.3 Masterclass.....	23
5. Imatge i comunicació	24
5.1. Imatge interna	24
5.2. Imatge externa	26
6. Estudi econòmic.....	28
6.1 Previsió d'abonaments.....	28

6.2 Política de preus.....	29
6.3 Previsió d'ingressos	31
6.3.1 Abonaments periòdics i inscripcions.....	32
6.3.2 Entrades puntuals- pagament per ús.....	33
6.3.3 Prestació de serveis.....	34
6.4 Previsió de despeses	35
6.4.1 Despeses en subministraments.....	36
6.4.2 Despeses en manteniment i neteja de l'equipament	36
6.4.3 Despeses en imatge i comunicació	37
6.5 Compte d'explotació	37
7. Previsió de l'escenari financer en funció de la inversió realitzada	39
7.1 Estimació de l'equipament de la instal·lació.....	39
7.2 Càlcul de la quota d'amortització de l'equipament	41
7.3 Seguiment dels indicadors econòmics, financers i la tresoreria del projecte.....	42
8. Conclusions	45

Índex de taules

Taula 1. Les dades de Sant Sadurní d'Anoia.....	6
Taula 2. Alumnes matriculats a centres d'ensenyament de Sant Sadurní.....	7
Taula 3. Pistes de tennis Municipal Sant Sadurní.....	8
Taula 4. Municipis de l'àmbit d'influència de Sant Sadurní	9
Taula 5. Comparativa tarifes equipaments de pàdel i tennis en l'àmbit influència.....	10
Taula 6. Previsió d'espais de l'equipament	11
Taula 7. Cens de Clubs de Pàdel a Catalunya 2019	15
Taula 8. Proposta d'horari d'obertura hivern	18
Taula 9. Proposta d'horari d'obertura estiu.....	18
Taula 10. Capacitat màxima de l'Escola de Tennis.....	19
Taula 11. Capacitat màxima de l'Escola de Pàdel	21
Taula 12. Tipus de comunicació de les activitats esportives.....	27
Taula 13. Velocitat d'incorporació de persones abonades	28
Taula 14. Tipologia d'abonaments	29
Taula 15. Quota d'inscripció a fons perdut	29
Taula 16. Preu per utilització de pista de pàdel i tennis	30
Taula 17. Activitats dirigides de pagament complementari	30

Taula 18. Preus classes de pàdel i de tennis	30
Taula 19. Preus escoles de pàdel i de tennis.....	31
Taula 20. Previsió d'altres ingressos	31
Taula 21. Previsió d'ingressos	32
Taula 22. Ingressos per concepte de matrícules.....	33
Taula 23. Preus mensuals segons el números d'usos setmanals (4,3 setm/mes)	34
Taula 24. Previsió de creixement de la demanda de serveis esportius	34
Taula 25. Previsió de despeses.....	35
Taula 26. Despeses de personal	36
Taula 27. Compte d'explotació provisional.....	38
Taula 28. Estimació de la inversió total.....	40
Taula 29. Quota d'amortització anual.....	41
Taula 30. Seguiment de la tresoreria (Part 1)	43
Taula 31. Seguiment de la tresoreria (Part 2)	¡Error! Marcador no definido.
Taula 32. Seguiment de la tresoreria (Part 3)	¡Error! Marcador no definido.

Índex de figures

Figura 1. Estructura de la població de Sant Sadurní	6
Figura 2. Situació del municipi de Sant Sadurní en la comarca.....	7
Figura 3. Pistes de tennis i de pàdel a la zona d'influència	9
Figura 4. Evolució de les llicències federatives de Pàdel a Espanya	13
Figura 5. Llicències federatives de Pàdel a Espanya per comunitats autònomes.....	13
Figura 6. Evolució de les llicències federatives de Pàdel a Catalunya per províncies	14
Figura 7. Evolució llicències federatives totals a Catalunya. Dades a abril de 2019	14
Figura 8. Temperatures mitjanes i precipitació a Sant Sadurní (darrers 30 anys)	16

1. Introducció

El present document exposa una síntesi d'informació respecte l'estudi de viabilitat per a la transformació de les pistes de tennis de Sant Sadurní d'Anoia en un complex municipal de raqueta, presentat el 17 de juny de 2019.

1.1 Antecedents

El municipi de Sant Sadurní disposa d'una instal·lació esportiva municipal destinada a la pràctica del tennis amb quatre pistes de paviment sintètic Deco-surf, construïdes el 13 de juny de 2010, amb tres mòduls prefabricats destinats a vestuaris i serveis. Aquesta, està situada a les afores de Sant Sadurní, concretament a l'Avinguda Francesc Macià s/n.

Actualment la instal·lació presenta greus deficiències i s'ha aconsellat tancar i deixar fora de servei dues pistes de tennis per raons de seguretat, mantenint obertes les altres dues, tot i que també presenten algun defecte. La gestió d'aquests espais esportius es realitza de forma indirecta mitjançant un conveni d'autorització d'ús privatiu al Tennis de Sant Sadurní, que compagina el seu ús amb alguns lloguers puntuals efectuats a través del Servei d'Esports de l'Ajuntament.

En l'actualitat l'Ajuntament està valorant la possibilitat d'efectuar una remodelació total de la instal·lació, que comportaria la reconstrucció de dues pistes de tennis, la incorporació de pistes de pàdel, un espai cobert multifuncional i un espai de bar-cafeteria, a partir d'una col·laboració públic-privada que es faria càrrec de la inversió per un termini suficient que permeti la seva amortització. Per a la licitació d'aquesta gestió indirecta en forma de concessió d'obra i serveis, és necessari la realització d'un plec de prescripcions tècniques específiques per aquesta instal·lació, el qual ha d'incorporar un estudi que acrediti la viabilitat de la instal·lació.

1.2 Objectius del projecte

El principal objectiu de l'estudi és avaluar la viabilitat econòmica i financera en la gestió de l'equipament, així com oferir unes pautes per la seva gestió operativa.

Més concretament s'espera d'aquest estudi:

- Determinar i analitzar la zona d'influència de l'equipament per identificar la seva demanda potencial.
- Realitzar un estudi econòmic, financer i de gestió de la instal·lació.
- Identificar elements de millora per a una major rendibilitat en quant a espais i oferta d'activitats.
- Proposar el model de gestió més adient, tenint en compte els resultats econòmics i l'estructura organitzativa municipal en matèria esportiva.

2. El municipi

A continuació, es presenta una breu descripció del municipi objecte d'estudi, amb la finalitat de contextualitzar l'àmbit d'actuació i delimitar l'àrea d'influència de l'equipament.

2.1 Variables de context

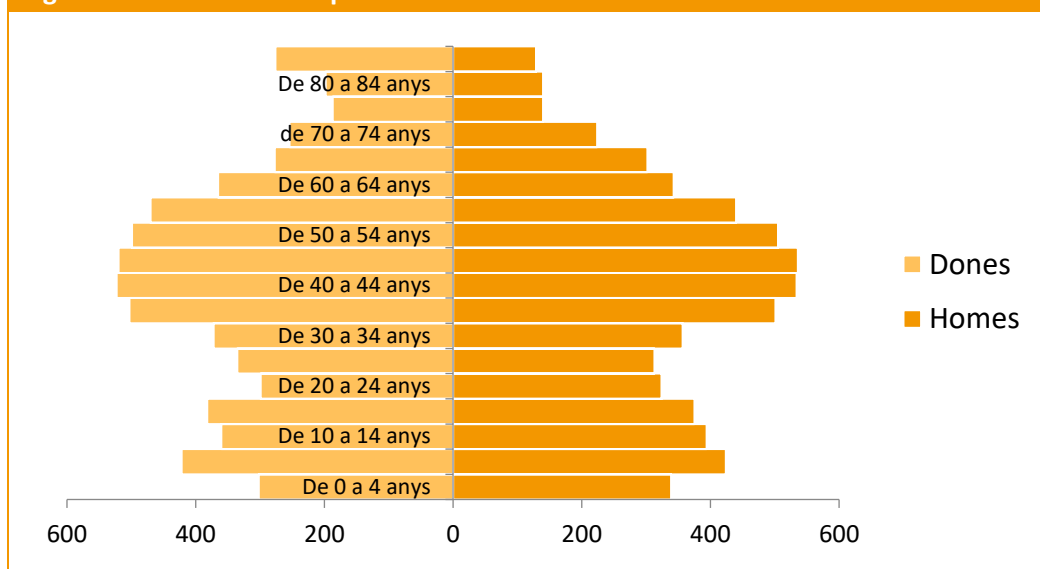
Taula 1. Les dades de Sant Sadurní d'Anoia

Municipi	Sant Sadurní d'Anoia
Habitants	12.866 habitants
Comarca	Alt Penedès
Municipis que limiten amb Sant Sadurní	Piera, Sant Llorenç d'Hortons, Gelida, Subirats
Distància capital de comarca	A 15,4 km de Vilafranca del Penedès
Distància capital província	A 51,5km de Barcelona

Font: elaboració pròpia a partir de dades d'Idescat, 2019

Pel que fa a l'evolució de la població, Sant Sadurní va experimentar un creixement de més d'un 30% entre els anys 1998 i 2008, alentint el seu creixement en els darrers 9 anys en un 5,1% en total, per tant, amb creixements anuals pràcticament imperceptibles de menys d'un punt percentual.

Figura 1. Estructura de la població de Sant Sadurní



Font: elaboració pròpia a partir d'Idescat, 2015

Tal com mostra l'anterior figura, la població de Sant Sadurní té 7.632 persones entre els 10 i els 55 anys, un 59,3% de la població que representa la població esportivament més activa.

S'ha de tenir en compte, que l'equipament que es proposa és una instal·lació majoritàriament destinada al públic jove i adult. En aquest sentit, el municipi de Sant Sadurní, durant les jornades lectives dels períodes escolars, experimenta un augment significatiu de joves al municipi, ja que les escoles que s'ubiquen al municipi experimenten un període de captació en l'alumnat no resident al municipi en les edats identificades a la taula següent:

Taula 2. Alumnes matriculats a centres d'ensenyament de Sant Sadurní

Alumnes	Infantil	Primària	Secundària	Batx/Cicle	Total
Sant Sadurní	459	1.014	636	162	2.271
Altres municipis	22	283	717	277	1.299
Total	481	1.297	1.353	439	3.570
Altres	5%	22%	53%	63%	36%

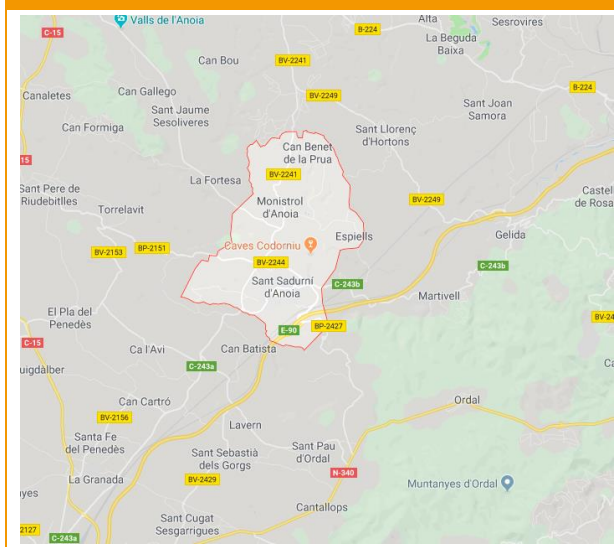
Font: elaboració pròpia a partir de dades del municipi, 2019

El conjunt de l'alumnat, tant aquell empadronat a Sant Sadurní com aquell empadronat a altres municipis de l'àrea d'influència, s'ha de considerar com a clients potencials de les escoles esportives en horari extraescolar.

2.2 Àrea d'influència de l'equipament

El municipi de Sant Sadurní d'Anoia, de 18,97 km² d'extensió, està situat a la comarca de l'Alt Penedès. Limita amb Piera (Anoia) al Nord, amb Terrassola i Lavit a l'Oest, amb Subirats al Sur i amb Sant Llorenç d'Hortons i Gelida a l'Est. El puig d'Espiells (206m) fa de divisòria entre aquest últim municipi i els de Sant Sadurní i Subirats.

Figura 2. Situació del municipi de Sant Sadurní en la comarca



Font: Google Maps, 2019

La seva situació a la zona de contacte entre àrees diverses, especialment entre la depressió del Penedès i el sector de la depressió prelitoral del Llobregat, ha estat aprofitada tradicionalment per les comunicacions i ha afavorit la seva condició de mercat comarcal.

Les actuals pistes de tennis són l'única instal·lació destinada a aquest esport dins del terme municipal de Sant Sadurní. En aquesta zona específica no hi ha cap pista de pàdel, però podem trobar el Club Pàdel Subirats al Polígon Industrial Lavernó, en el terme municipal de Subirats (a 1,4km), on es disposa de dues pistes de pàdel. D'altra banda, a 20 minuts, en el terme municipal de Sant Esteve de Ses Rovires, es troba el Indoor Pàdel Ca n'Amat amb sis pistes de pàdel.

Taula 3. Pistes de tennis Municipal Sant Sadurní

	Pistes de tennis municipals
	Propietat: Ajuntament de Sant Sadurní Gestió: Ajuntament de Sant Sadurní Espais esportius: 4 Pistes de resines sintètiques a l'aire lliure Espais complementaris: tres mòduls prefabricats destinats a vestuaris i serveis

Font: elaboració pròpia, 2019

Com en qualsevol servei públic, és important valorar l'accessibilitat que tenen els diferents segments de població del municipi a la instal·lació, així com també la participació de persones de municipis del voltant. Tot i que quasi tots disposen d'alguna pista de tennis o de pàdel, en cap d'aquests municipis d'influència hi ha un complex especialment dedicat a aquest esport, que pugui generar la dinàmica d'ambient, el caliu i la programació de tornejos i campionats que seria capaç d'acollir el nou complex objecte d'aquest estudi. Així doncs, a continuació es relacionen els municipis de l'àmbit d'influència de Sant Sadurní, detallant si disposen de pistes de tennis i pàdel, nombre d'habitants i distància de Sant Sadurní.

Municipi	Habitants	Distància al Sant Sadurní	Pistes Tennis	Pistes Pàdel
Martorell	27.645	11,7km	✓	✓
Sant Jaume de Sesoliveres	7.644	7,8km	✗	✗
Subirats	3.025	8,4km	✓	✗
Piera	15.362	15,2km	✓	✓
Masquefa	8.641	12,8km	✓	✓
Gelida	7.371	12,5km	✓	✓
Sant Pere de Riudebitlles	2.338	10,8km	✓	✓
Sant Llorenç d'Hortons	2.598	7,1km	✓	✓
Vilafranca del Penedès	40.055	15,4km	✓	✓

A detailed map of the area around Sant Sadurn de Noya, showing various sports facilities and landmarks. The map includes labels for several clubs and venues, such as Club de Tennis Sant Sadurn, Club Padel Subirats, and Club de Begues. It also shows the location of the Club de Begues and the Club de Begues. The map is oriented with North at the top, and the Google Maps logo is visible in the bottom right corner.

Per altra banda, caldrà valorar les diferents tarifes i preus per la utilització puntual o l'abonament de pistes de pàdel i tennis que s'ofereixen per les diferents instal·lacions esportives en la zona d'influència que disposen de pistes, mostrant-se a continuació una taula on es comparen els diferents preus obtinguts.

Taula 5. Comparativa tarifes equipaments de pàdel i tennis en l'àmbit influència						
Municipi	Subirats	Masquefa	Masquefa	Piera	Martorell	Vilafranca
Típus		L'Alzinar	CEM			
Quota	Pàdel	Pàdel	Pàdel	Tennis	CEM	Tennis
				Pàdel		Pàdel
Abonat	Bonus 10/20 hores	Si Dte 40%	38€ Dte 50%	44€ Dte 100%	27€ Dte 100%	30€ Dte 2€/h
Matrícula		Promoció	Promoció	40,00€	33,00€	240,00€
Tarifa matí	3,00€	5,00€	3,00€	5,00€	7,00€	3,00€
Tarifa tarda	5,00€	6,00€	4,50€	6,00€	7,00€	6,00€
Tarifa caps de setmana	5,00€	6,00€	4,50€	6,00€	7,00€	6,00€
Llum artificial	1,00€	4,00€	1,00€	1,00€	1,00€	1,00€

Font: elaboració pròpia, 2019

La determinació dels preus per ús o els possibles abonaments caldrà que cerqui l'equilibri entre garantir l'accessibilitat del major nombre de practicants i persones usuàries, i l'aconseguint de l'equilibri econòmic necessari i imprescindible per contemplar una possible gestió indirecte d'un servei públic, en la forma de concessió d'obra i serveis.

Les instal·lacions que només disposen de pistes de pàdel, i estan centrades en aquest esport, acostumen a tenir només una tarifa de lloguer per ús de pista, i com a molt comercialitzen "bonus" per agrupacions d'hores, 10 o 20, amb un descompte sobre el preu de lloguer unitari.

Els equipaments que disposen de més serveis a part del pàdel, solen a tenir un abonament que els garanteixi uns ingressos fixos mensuals, més un pagament per ús de pista més baix que el que paguen els no abonats. Aquesta quota d'abonament acostuma a incloure l'ús lliure de la resta de serveis.

En aquests casos totes les instal·lacions inclouen una matrícula d'entrada a fons perdut, excepte en els Clubs, que aquesta matrícula té la naturalesa de títol social, reemborsable d'acord als Estatuts.

3. L'equipament esportiu

3.1. Previsió d'espais de l'equipament

Seguidament, es presenta la relació dels espais esportius i complementaris previstos amb la superfície corresponent per a cadascun d'ells.

Taula 6. Previsió d'espais de l'equipament			
SUPERFÍCIES CONSTRUÏDES	m ²	SUPERFÍCIES ÚTILS	m ²
Planta Baixa	330,00	PLANTA BAIXA	
Planta Primera	185,00	Accés	63,00
SUBTOTAL CONSTRUÏT	515,00	Recepció	30,00
		Vestidors	60,00
COBERTES	m²	Magatzem	65,00
Coberta Porxada Club	500,00	Sala Polivalent	68,00
Cobertes pistes (4 pistes)	800,00	Distribuïdor	12,00
SUBTOTAL COBERTES	1.300,00	SUBTOTAL Planta baixa	298,00
PAVIMENTS	m²	PLANTA PRIMERA	m²
Superfície pavimentada exterior	2.615,00	Botiga	45,00
6 Pistes pàdel	1.200,00	Cafeteria (inclou wc i magatzem)	140,00
2 Pistes de tennis	1.296,00	SUBTOTAL Planta Primera	185,00
SUBTOTAL PAVIMENTS	5.111,00		
		TOTAL	483,00
		Futur gimnàs	190,00
Total	5.111,00	Total	673,00
TOTAL SUPERFÍCIE EQUIPAMENT			7.686,00

Font: elaboració pròpia, 2019

Per a la realització del projecte caldrà que l'adjudicatari del contracte presenti el projecte executiu d'arquitectura on es detalli el disseny de les instal·lacions, materials i qualitats que formaran el complex i el corresponent pressupost executiu per partides de la inversió a realitzar.

A efectes de poder realitzar aquest estudi de viabilitat, s'ha recavat informació econòmica a empreses del ram per arribar a fer una estimació el més aproximada possible de l'execució del projecte del complex esportiu de raqueta.

3.2 Valoració del projecte

3.2.1 Pàdel

El pàdel és un esport jove, inventat el 1962, però que comença a popularitzar-se a partir dels anys 80. El 2005 neix el Pàdel Pro Tour i des de llavors el seu creixement ha estat geomètric. Fins fa poc la seva pràctica estava molt concentrada a Espanya i Sud-Amèrica, destacant la pràctica del pàdel a Argentina, Xile, Uruguai, Mèxic, Paraguai i Brasil, però també està guanyant terreny i s'està consolidant a tota Europa. Per tant, a Europa el pàdel és un esport important, l'any 2016 hi havia 11.000 pistes aproximadament i una gran quantitat de clubs repartits per diferents països, entre els quals destaca França, Itàlia, Portugal, Suècia i Espanya.

La presència de la dona en el pàdel és molt nombrosa, sent el 37% de les llicències totals a Espanya i un 39% a Catalunya. A banda de les competicions femenines, la competició mixta és molt habitual, amb la consegüent dinamització social que comporta. A causa de l'ambient social i familiar de les instal·lacions de pàdel, els joves i els infants s'han anat incorporant a la seva pràctica i, en aquest moment, les escoles de pàdel tenen una molt bona acceptació i constitueixen una opció més d'inici de la pràctica esportiva.

El nombre de persones que practiquen aquest esport ha augmentat vertiginosament en els últims anys. En l'actualitat es calcula que juguen a pàdel, de manera habitual a Espanya, més de 2,5 milions de persones i es considera que és el segon esport amb major nombre de practicants només per darrere del futbol. Dues de cada 10 persones que practiquen esport a Espanya practiquen pàdel, un 9% de tots els practicants esportius. Tot i el seu fort creixement, aquesta dada no es reflecteix en el nombre de llicències federatives, ocupant el 13è lloc en l'Anuari d'Estadístiques Esportives del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport.

Amb dades de 2017, les llicències federatives de pàdel a Espanya van créixer un 18% acostant-se a les llicències de tennis, que van disminuir un 3%. Així doncs, a Espanya, les dades de llicències de pàdel van arribar a 68.788 federats, 10.000 llicències menys que el tennis que en tenia 77.864.

Figura 4. Evolució de les llicències federatives de Pàdel a Espanya



Font: Revista CMD Sport, 2018

Catalunya lidera aquest creixement doblant les llicències de Madrid i Andalusia com es pot veure en la figura següent:

Figura 5. Llicències federatives de Pàdel a Espanya per comunitats autònomes



Font: Revista CMD Sport, 2018

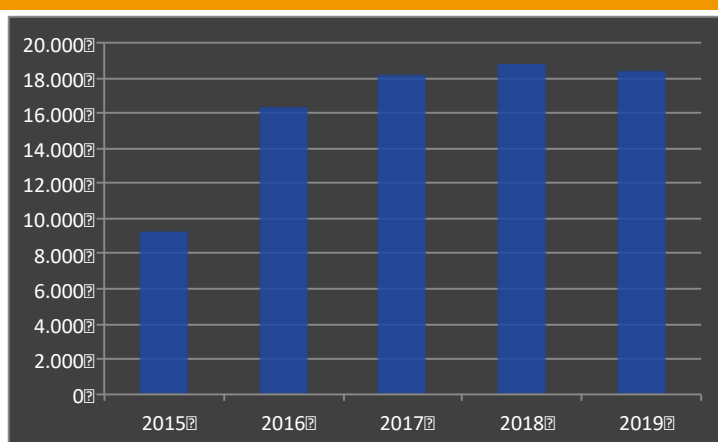
A continuació es mostra l'evolució de les dades totals a Catalunya des del 2015 fins a l'actualitat; primer segmentant-les per províncies i després en xifres absolutes.

Figura 6. Evolució de les llicències federatives de Pàdel a Catalunya per províncies



Font: Federació Catalana de Pàdel, 2019

Figura 7. Evolució llicències federatives totals a Catalunya. Dades a abril de 2019



Font: Federació Catalana de Pàdel, 2019

L'increment de practicants segueix un camí paral·lel amb l'augment de pistes construïdes en els últims anys, així en el Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya de 2018 hi consten 1.891 pistes censades per 796 que hi havia fa tant sols cinc anys.

Els agents esportius com la Federació i el Cens d'Equipaments Esportius de Catalunya, no saben si aquest nombre és real, ja que en els darrers anys ha proliferat la instal·lació de pistes en naus industrials amb un objectiu merament mercantil i no consten en el cens de pistes federades.

Pel que fa a Clubs, segons dades de la Federació Catalana de Pàdel actualitzades a 2019 la distribució de Clubs per províncies és la que es pot veure a la taula següent:

Taula 7. Cens de Clubs de Pàdel a Catalunya 2019

Barcelona	151
Girona	29
Lleida	27
Tarragona	56
Total Catalunya	263

Font: Federació Catalana de Pàdel, 2019

En aquest sentit, comentar que de les poblacions de l'àrea d'influència, Martorell, Piera i Vilafranca tenen clubs afiliats a la Federació Catalana de Pàdel.

Una altra explicació del seu creixement, és que el pàdel es practica en un espai més reduït que el tennis. Una pista ocupa una mica més de la tercera part d'una pista de tennis i el preu del seu muntatge i construcció és realment fàcil i assequible, així com també el seu manteniment. En aquesta línia, els Clubs esportius, i especialment els de tennis, estan reconvertint pistes de tennis a pistes de pàdel, a causa de la demanda interna existent i per la raó econòmica que representa. En els 648m² que ocupa una pista de tennis hi juguen habitualment 2 jugadors, i en canvi, en el mateix espai hi caben quasi 3 pistes de pàdel (200m) ocupades per 4 jugadors cadascuna. D'aquesta manera els Clubs adscrits a la Federació Catalana de Pàdel han passat de 20 al 2004 a 263 en el 2019.

En aquest sentit, els inversors han observat en aquest esport "un negoci". Així doncs, han proliferat els "indoors", naus industrials desocupades reconvertides en pistes de lloguer a preu/hora i centres privats dedicats exclusivament a la seva pràctica. L'explosió d'aquesta bombolla del pàdel és una qüestió que fa anys que es pronostica, com en el seu moment va passar amb l'esquaix. El cert, és que la pràctica del pàdel segueix augmentant, encara que l'oferta és també cada vegada més amplia. No obstant, cal destacar que en la zona objecte d'estudi no hi ha massa oferta d'aquest esport.

Pel que fa a la proposta arquitectònica rebuda a l'Ajuntament de l'Estudi Esparó Arquitecte, cal assenyalar que la mala orientació de les pistes en direcció llevant-ponent resulta un inconvenient previ molt important. El correcte, recomanable i reglamentat per les normes NIDE, seria la orientació nord-sud, tal com estant les actuals pistes de tennis, acceptant-se també una petita variació compresa entre N-NE i N-NO. Aquest aspecte cal tenir-lo en compte en el projecte de viabilitat.

Amb una orientació longitudinal llevant-ponent, el sol, tant a la sortida com a la posta, enlluerna als esportistes fent pràcticament impossible la visió de la pilota, per tant la pràctica i conseqüentment el lloguer de la pista en unes hores considerades punta es veuria afectat en l'estudi de viabilitat.

Es troba molt encertada la proposta de dotar de coberta lleugera a quatre de les pistes. Ja s'ha comentat la proliferació de les instal·lacions "indoor", enfocades principalment a la rendibilitat

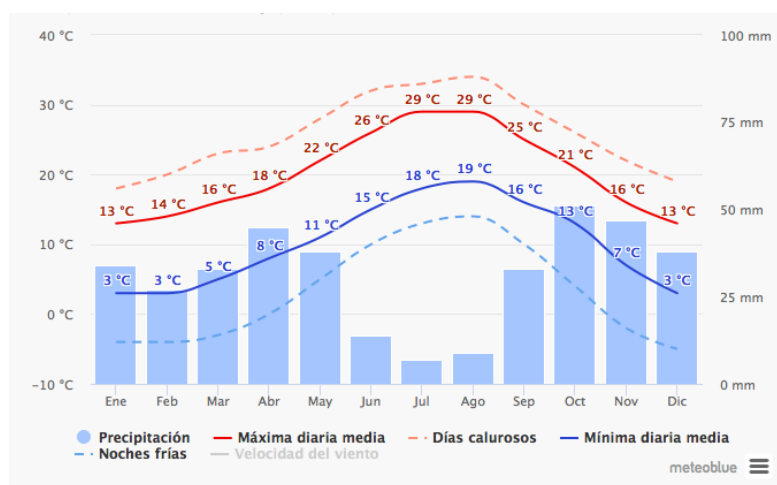
econòmica, però que des del punt de vista de l'experiència del practicant aquest estudi no la considera tan satisfactòria com la practica a l'aire lliure.

El clima de l'Alt Penedès és de tipus Litoral Sud a bona part de la comarca, tot i que a les serres del nord és de tipus Prelitoral Sud i Central. La precipitació mitjana anual volta els 550mm a bona part de la comarca, assolint-se valors de fins a 650mm a l'àrea de l'Ordal i la serra d'Ancosa. El màxim sol donar-se a la tardor i el mínim a l'estiu. En aquest sentit, la coberta lleugera permet gaudir de la pràctica de l'esport a l'espai obert i minimitzar alhora els extrems meteorològics per poder realitzar pràctica la majoria de dies, potser no en dies de pluja intensa, però si els dies de temps més variable i especialment els dies d'extrema calor a l'estiu.

L'orientació també incideix en l'efecte de la coberta doncs si be escurçaria l'inconvenient en alguns moments, no evitaria l'enlluernament en les hores en que el sol va més baix, tant a la sortida com a la posta.

A la Figura 8 es presenta una gràfica de temperatures mitjanes i nivells de precipitació de la zona.

Figura 8. Temperatures mitjanes i precipitació a Sant Sadurní (darrers 30 anys)



Font: Meteoblue, 2018

3.2.2 Tennis

El tennis, l'esport original en la instal·lació, està experimentant un degoteig a la baixa, també en els clubs tradicionalment de tennis, que en general han perdut un 15% de socis per la crisi però també per la gran oferta i varietat d'altres esports o pràctiques físiques a l'abast dels joves susceptibles d'iniciar-s'hi. A la instal·lació es perdrien dues pistes, que en l'actualitat ja estan

fora de servei pels motius comentats, però se'n mantenen dues que en l'actual moment són suficients per acollir l'actual demanda.

La instal·lació ha de funcionar com un Complex Esportiu Municipal de Raqueta, amb dos esports principals tennis i pàdel que poden generar sinergies i transvasaments de practicants d'un a l'altre i allargar la vida esportiva i la fidelitat al complex que és l'objectiu del Servei d'Esports.

El paviment de les pistes és de resines sintètiques i es podria valorar l'opció de renovar-les amb **la instal·lació d'herba artificial de tennis amb bot de pilota i aspecte més similar a la terra batuda**. Les pistes de la banda oest presenten algunes deficiències, i és imprescindible deixar-les en perfecte estat de manteniment i conservació, també pel que fa a la instal·lació elèctrica que es podria canviar a tecnologia led, per reduir les despeses de manteniment.

4. Programa d'activitats físico-esportives del Complex

A continuació, es presenten els elements rellevants que ha d'incloure l'oferta d'activitats esportives de la instal·lació. Aquestes activitats es classifiquen en activitats de tennis, activitats de pàdel i les activitats dirigides 'en sec'.

4.1 Horari d'obertura

L'horari d'obertura de la instal·lació proposat és el que es presenta en la següent taula.

Taula 8. Proposta d'horari d'obertura hivern	
Dilluns a divendres	10.00h a 22.00h
Dissabtes	9.00h a 21.00h
Diumenges	9.00h a 15.00h

Taula 9. Proposta d'horari d'obertura estiu	
Dilluns a divendres	10.00h a 22.00h
Dissabtes	9.00h a 21.00h
Diumenges	9.00h a 21.00h

L'horari proposat suposa un total de 84 hores d'obertura a la setmana en horari d'estiu. Aquesta proposta té a veure amb l'estimació que es fa de la demanda d'ús del complex, però caldrà adaptar-la, quan s'evidenciï que el complex estigui infrautilitzat o pel contrari la demanda d'utilització es desplaci de l'horari proposat.

En horari d'hivern i sempre d'acord amb el comentat en el paràgraf anterior es podria reduir les hores d'obertura en especial els diumenges per la tarda.

4.2 Serveis de tennis

El tennis és l'esport de raqueta per antonomàsia, és el més antic, noble i elegant però també el més tècnic i difícil d'aprendre. Per això és important iniciar-se de jove quan la capacitat d'aprenentatge i l'adquisició de la tècnica és més fàcil.

No obstant això mai és tard per iniciar-s'hi i també és freqüent que persones que s'han introduït a l'esport de raqueta mitjançant el pàdel, s'atreveixen a començar a practicar el tennis posteriorment.

4.2.1 Escola de tennis

Des de l'Escola de Tennis cal prioritzar el desenvolupament de la tècnica, ja que els fonaments són bàsics per després evolucionar cap a la competició, però també cal treballar les qualitats físiques i la psicomotricitat. L'estructura i la programació ha d'estar basada en la variabilitat, la creativitat i les classes dinàmiques conjuntament amb el treball estrictament esportiu.

L'objectiu de l'Escola ha de ser apropar als més petits al tennis d'una forma lúdica i motivant-los a aprendre el domini de la raqueta i la coordinació. Poc a poc caldrà anar millorant aspectes tècnics així com aspectes motrius, de velocitat i de coneixement del reglament. En les etapes següents l'objectiu serà millorar totes les capacitats i aconseguir constància en el joc, tot reforçant les bases tècniques, tàctiques i físiques per preparar el jugador perquè pugui encarar la competició amb els recursos suficients per gaudir-la.

Durant tota l'etapa educativa cal posar molt d'èmfasi en els valors que tot esportista ha de conèixer, aprendre i posar en pràctica: disciplina, respecte i esforç són valors que l'acompanyaran tota la seva vida esportiva.

Actualment l'escola de tennis de Sant Sadurní té 47 alumnes, dels quals 6 són de fora del municipi, i l'escola d'adults està constituïda actualment per 7 persones, però la limitació de dues pistes no permet massa més creixement. Els més petits poden compartir una pista com a màxim 15-16 infants, però a mesura que avancen el nombre màxim va reduint-se fins com a màxim un grup de 4-6 joves.

Tenint en compte que s'acostumen a fer grups de dos dies podríem tenir 3 grups per dues hores, el que ens donaria una capacitat màxima de 68-70 nens i nenes. Caldran grups d'entrenadors i monitors que liderats per un expert en la docència i l'organització donin resposta a la demanda de l'escola infantil i d'adults.

Taula 10. Capacitat màxima de l'Escola de Tennis				
Espai	Edat	nens/pista	Grups	Aforament màxim
Mini tennis	3-4	16	2,0	32
Iniciació	5-6	10	2,0	20
Perfeccionament	7-8	6	2,0	12
Competició	9-12	4	1,0	4
TOTAL			7	68

Font: Elaboració pròpia, 2019

4.2.2 Classes particulars de tennis

L'aprenentatge del tennis no sempre es pot realitzar de jove i molts practicants s'inicien a l'esport d'una manera espontània i individual. Per aquests casos i per al perfeccionament

individual o en grups molt reduïts requereix l'atenció personalitzada per part d'entrenadors dedicats.

En aquest sentit serà un bon complement per al personal principal contractat per les escoles, completar l'horari per poder oferir classes particulars a un preu mòdic, però tenint en compte que es tracta d'un servei personalitzat a hores convingudes.

Les classes particulars tindran una durada de 55 minuts. En cas d'anul·lació de classes per causa no imputable a l'alumne (pluges, malaltia de professorat, etc.), la sessió perduda es podrà recuperar posant-se d'acord amb l'entrenador. L'anul·lació de classes per part de l'alumne s'haurà de comunicar al professor amb un mínim de 24h d'antelació. En cas contrari es comptarà com a classe realitzada.

A causa de la poca disponibilitat de pistes, no s'haurien de poder fer classes particulars en les hores punta de la tarda entre les 19.00 i 21.00 hores i dissabtes d'12.00 a 14.00.

4.3 Serveis de pàdel

El pàdel serà l'esport principal i per tant caldrà captar un bon col·lectiu de practicants iniciats i debutants a fi d'aconseguir una àmplia base de practicants que trobin en la competició interna parelles i contrincants de nivells similars.

4.3.1 Escola de pàdel

Les bases comentades per l'Escola de Tennis, serveixen en la seva majoria per l'Escola de Pàdel, amb l'avantatge que per la proximitat de la mà a la zona d'impacte de la bola, l'aprenentatge és més fàcil i ràpid. L'augment del nombre de practicants del pàdel, provoca que cada vegada hi hagi més demanda de gent jove, fills de jugadors i infants que volen començar-lo a practicar.

La programació de les sessions ha de ser variada, lúdica i divertida, compaginant dinàmiques de jocs de coordinació amb el treball específicament esportiu, per anar incorporant exercicis per millorar la tècnica així com aspectes del joc i de coneixement del reglament.

En les etapes següents l'objectiu serà millorar totes les capacitats i aconseguir constància en el joc, tot reforçant les bases tècniques, tàctiques i físiques per preparar el jugador perquè pugui encarar la competició amb els recursos suficients per gaudir-la.

Tenint en compte el nombre de pistes es podrien fer 3 grups d'una hora per dos dies, dilluns-dimecres, i 3 de dimarts-dijous, el que ens donaria una capacitat màxima de 84 nens i nenes. Els participants estan dividits en grups de pràctica adequats a la seva edat i nivell. Pels menors de 5 anys, caldria incorporar-los al mini-tenis, per agafar una mínima base de coordinació i psicomotricitat. També serà essencial un bon grup d'entrenadors i monitors que liderats per un expert en la docència i l'organització donin resposta a la demanda de l'escola.

Taula 11. Capacitat màxima de l'Escola de Pàdel

Espai	Edat	nens/pista	Grups	Aforament màxim
Iniciació	5-6	6	6,0	36
Perfeccionament	7-8	4	6,0	24
Competició	9-12	4	6,0	24
TOTAL			18	84

Font: elaboració pròpia, 2019.

4.3.2 Classes particulars de pàdel

Com hem comentat, l'aprenentatge del pàdel és més fàcil, senzill i agraït. Tot i així, no acostuma a funcionar de manera exclusivament autodidacta, per la qual cosa les classes particulars o amb un màxim de tres alumnes garanteixen un bon funcionament per ensenyar les bases tècniques i per corregir defectes o vicis adquirits en l'aprenentatge espontani.

En aquests casos caldrà també l'atenció personalitzada per part d'entrenadors dedicats de manera individual o en grups el que suposa preus més assequibles, i alhora una certa motivació addicional per a la millora dels alumnes que habitualment acaben sent companys o parella competitiva.

Les classes particulars tindran també una durada de 55 minuts, i el mateix règim en cas d'anul·lació de classes comentat en el tennis. En el cas del pàdel i depenent de la disponibilitat de pistes, es podria ser més permissiu per poder fer classes particulars en les hores punta de la tarda entre les 19.00 i 21.00 hores i dissabtes de 12.00 a 15.00.

4.3.3 Reserva de pistes de tennis i pàdel per ús particular

Es recomana posar a disposició de les persones usuàries de les pistes de tennis i pàdel del Complex Municipal una aplicació mòbil per poder fer les reserves. L'objectiu és facilitar un sistema còmode de reserva i alhora, millorar-ne el servei. Perquè això sigui possible, caldria instal·lar domòtica a les pistes per crear un sistema d'accessos i sortides automatitzades a les pistes. Amb aquest sistema, si fos el cas, es podria ampliar l'horari d'obertura de les pistes.

Per fer-ho, els usuaris haurien de descarregar-se una aplicació mòbil del tipus ReservaPlay o similar (disponible per Android i iOS), escollir com a "club" l'opció corresponent i registrar-s'hi. Un cop registrats, es pot escollir dia, hora i la pista en què volen jugar i fer-ne el pagament, per targeta de dèbit o de crèdit o carregant el seu moneder virtual.

En el moment de jugar, els usuaris han d'obrir l'aplicació ReservaPlay i accedir a "les meves reserves", per trobar el codi d'accés que hauran d'introduir per obrir la pista reservada. A aquest tipus d'aplicació s'hi pot accedir a través de qualsevol dispositiu mòbil o també a través de l'ordinador.

Les reserves seran de seixanta minuts en totes les pistes de tennis i de pàdel. El còmput de la durada dels torns s'ha d'iniciar a les hores en punt, als dos quarts o als quarts d'hora, i s'ha d'intentar sempre el màxim aprofitament de temps real de joc. Cada jugador pot ocupar les pistes solament durant una hora, si hi ha altres socis que desitgen jugar i no hi ha altres pistes lliures. No obstant això, si les pistes de pàdel estan ocupades per dos jugadors i no quatre, només es podran ocupar durant mitja hora. Cap jugador no podrà estar inscrit en dues o més pistes alhora i només es podrà inscriure de nou quan acabi l'ocupació de la pista que tenia reservada.

4.3.4 Tornejos i campionats de tennis i pàdel

La pràctica del tennis i del pàdel té com a finalitat la competició social o federada i, especialment, en el pàdel la dinamització de l'activitat està al voltant d'aquest tipus d'activitat.

Hi ha moltes maneres de competir; socials en forma de lliga o americanes, en tornejos ràpids d'un matí, tarda o cap de setmana, representant el club en campionats o lligues inter-clubs per equips, o en tornejos de circuits catalans, tipus Pàdel Cat o d'altres o l'organització d'un torneig federat al propi centre amb tota la complexitat organitzativa que comporta.

La finalitat d'aquestes competicions apart de la pròpia experiència dels competidors hauria d'enfocar-se a la dinamització i creació d'ambient social amb motiu de l'esport però amb el complement d'activitats paral·leles, al voltant de l'oci i la gastronomia.

Aquests tornejos són susceptibles de ser esponsoritzats per marques comercials que amb les seves aportacions publicitàries es tradueixen en obsequis pels participants i ingressos pels organitzadors.

4.4 Activitats puntuals

Per complementar l'oferta esportiva de la instal·lació es proposen unes altres activitats de caràcter puntual:

4.4.1 Campus esportiu

Durant els períodes de vacances escolars es poden organitzar campus d'estiu especialment dedicats als esports principals, tennis i pàdel, però també amb altres activitats lúdiques o esportives, combinades amb sortides i excursions i banys refrescants.

Els esports principals han d'ocupar la major part de la jornada d'aquests campus i ser un mitjà per introduir-se en aquests esports pels no iniciats i un intensiu per a la millora de la tècnica i perfeccionament als practicants ja habituals.

L'etapa de vacances d'estiu és la més fàcil d'omplir però també es podria oferir durant la Setmana Santa, sent més difícil durant les vacances de Nadal.

4.4.2 Jornades esportives i diades

Coincidint amb les festes del municipi o altres festes populars, la instal·lació podrà organitzar activitats adreçades als abonats o obertes a tots els habitants per promocionar la instal·lació.

Es podria oferir aquest tipus d'activitat, per experimentar els esports principals del tennis i el pàdel, als alumnes de les escoles de Sant Sadurní o altres escoles de la seva zona d'influència, oferint-les com a sortida lúdica-esportiva, amb una finalitat econòmica però també promocional.

4.4.3 Masterclass

De manera puntual es poden organitzar activitats *masterclass*: activitats dirigides de major durada i amb capacitat per a més participants de l'habitual amb motiu de celebracions concretes com l'aniversari de la instal·lació, o altres celebracions assenyalades.

5. Imatge i comunicació

Transmetre una bona imatge i utilitzar la comunicació adequada als objectius previstos és essencial per a qualsevol instal·lació esportiva. Al tractar-se d'un equipament municipal, serà important vetllar perquè la informació arribi a tota la població, a fi de garantir i facilitar l'accessibilitat per part de tots els segments d'edat.

5.1. Imatge interna

En relació a la imatge interna de la instal·lació, és important la senyalització, ja que és necessària per guiar a totes aquelles persones que no estan familiaritzades amb aquesta. Senyalitzar correctament una instal·lació esportiva és la clau per a la funcionalitat de l'espai, la comoditat i el confort de les persones usuàries, així com per facilitar la tasca de l'equip de treball. Caldrà tenir en compte de no fer-ne un ús excessiu per evitar sobrecarregar l'espai.

La senyalització d'una instal·lació esportiva ha d'estar integrada i seguir les directrius de la política de comunicació de l'Ajuntament. Tant els colors, com el tipus de lletra, han de ser acords amb la línia de comunicació general de la corporació local. A més, cal que es segueixin els següents criteris:

- La informació ha de ser clara i breu.
- La informació ha de situar-se a una alçada que possibiliti la seva lectura. No se situarà més amunt dels 2,2 m d'alçada ni més baix d'1,4 m.
- La mida de la lletra ha de ser prou gran com perquè pugui ser llegida còmodament des de lluny. Com a norma general, s'estableixen els següents criteris de mida de lletra:
 - 2,4 cm per una lectura a una distància màxima de 15m.
 - 4 cm per una lectura a una distància màxima de 30m.
 - 8 cm per una lectura a una distància màxima de 90m.
- El color del text i del fons de les retolacions han de ser contrastats.
- Les plaques han de deixar un marge entre el text i els límits de la placa com a mínim de la mateixa mida que l'espai entre línies.
- El color del fons no ha de confondre's amb el de la paret.
- S'ha d'evitar il·luminacions o materials que puguin produir reflexos que no permetin llegir clarament les retolacions.
- Si s'utilitzen pictogrames, aquests han de ser estàndards o molt fàcilment identificables.

Quan es parla de la senyalització, caldrà diferenciar entre senyalització permanent i senyalització puntual:

- Senyalització permanent. És aquella informació referent a circulació, localització i normatives d'ús dels diferents espais i serveis de la instal·lació. També les advertències, prohibicions i seguretat.
- Senyalització puntual. Inclou els cartells i informacions de validesa puntual o temporal, com per exemple avisos de nous serveis i missatges de la instal·lació als usuaris.

La instal·lació ha de disposar d'una normativa específica d'utilització que ha de ser facilitada a les entitats i les persones usuàries d'aquesta, així com ser present en diferents punts de l'equipament. La documentació ha de ser clara i entenedora, i complir els requisits d'imatge citats anteriorment. Es proposa doncs la redacció d'un reglament d'ús específic per a l'equipament. A continuació es llisten algunes de les normes que podria contemplar el document:

Exemple normativa d'ús:

- Respectar les activitats que s'estiguin desenvolupant.
- Deixar sempre el material al seu lloc una vegada s'hagi utilitzat.
- Informar de la pèrdua de pilotes o altre material, així com de l'estat del mateix en cas de deteriorament o malmetement.
- S'ha d'entrar a la zona de vestidors amb el calçat net.
- Queda prohibit menjar xiclets i aliments amb closca en tots els espais de la instal·lació. Les seves restes suposen un problema per a la conservació del bon estat de les superfícies i per la canalització d'aigua.
- No és permès fumar.

Amb l'objectiu de conscienciar a les persones sobre la necessitat de tenir cura del medi ambient i la importància de la sostenibilitat en l'esport, es proposa la instal·lació de panells informatius sobre la necessitat de fer un ús responsable dels recursos de la instal·lació. Es recomana la incorporació de diverses senyalitzacions sobre els aspectes esmentats. Alguns exemples de panells informatius poden ser:

Fem un consum responsable de l'aigua	
L'aigua del nostre planeta suposa el 70% de la composició del mateix. L'aigua dolça, la que fem servir a les nostra vida diària, suposa una petitíssima part d'aquest gran volum. D'aquesta depenem els éssers vius, la seva escassetat, posa en perill la vida de moltes espècies, inclosa la nostra i la seva contaminació la converteix en inutilitzable per qualsevol ésser viu.	
Reciclar per crear	
Reciclant estalviem matèries primes i energia reduint la contaminació de l'aire, el terra i l'aigua.	
Apaga el llum quan no l'utilitzis	
Estalviant energia cuides les emissions contaminants a l'atmosfera i el moneder de tothom, no permetis que surtin més monedes de les que han de sortir.	

Més enllà de la distribució de cartells que continguin aquests avisos en diferents punts de la instal·lació, les senyalitzacions haurien d'anar acompanyades de mesures facilitadores com: recollida selectiva, temporitzadors a les aixetes i dutxes, cisternes amb interruptor de descàrrega o de doble botó, etc.

La instal·lació ha de comptar amb un pla d'emergència i evacuació. Els elements bàsics que aquest ha de contenir són: els plànols de la instal·lació amb detall de les sortides d'emergència, organització dels mitjans humans i materials disponibles per a la prevenció del risc d'incendi o altres, i la garantia de l'evacuació i intervenció immediata. Els plànols amb les sortides d'emergència han d'estar presents dins la senyalització de la instal·lació. El plànol d'evacuació de l'equipament inclòs en el pla d'emergència i evacuació, s'hauria de col·locar en un lloc visible dels accessos a la instal·lació.

5.2. Imatge externa

La imatge externa ha de transmetre una bona impressió a les persones usuàries. Segons el missatge que es vulgui difondre, i a l'usuari potencial al qual es vulgui arribar, serà necessari escollir els millors canals, llenguatge i sistemes de comunicació. La següent taula determina quins són els mitjans de comunicació, canals de difusió i tipus de comunicació més adients per a cada tipus d'activitat i públic a què es dirigeixen.

Taula 12. Tipus de comunicació de les activitats esportives

Tipus activitat/públic	Mitjà de comunicació	Tipus de comunicació/missatge
Esport escolar	Tríptics i papers informatius repartits als centres d'ensenyament, espais municipals, xarxes socials, etc.	L'activitat física com a element de diversió i de pràctica amb les amistats
Esport lleure dones joves	Tríptics informatius a espais municipals, ràdio comarcal, mailings i web municipal, whatsapps al mòbil, punts juvenils, xarxes socials, etc.	Esport com a millora de la salut, la imatge, diversió Proximitat de casa
Esport lleure dones grans	Tríptics informatius a espais municipals, centre mèdic, casal d'avis.	Esport com a millora de la qualitat de vida o creació de relacions socials
Esport lleure població adulta en general	Tríptics informatius a espais municipals, ràdio comarcal, mailings i web municipal, whatsapps al mòbil, punts juvenils, xarxes socials, etc.	Esport i activitat física de salut i millora de la forma física
Esport en família	Tríptics informatius a espais municipals, ràdio comarcal, mailings i web municipal, whatsapps al mòbil, punts juvenils, xarxes socials, etc.	Esport en família, activitats que pugui fer tota la família junta
Activitats puntuals	Tríptics i papers informatius repartits als centres d'ensenyament, ràdio comarcal, mailings i web municipal, whatsapps al mòbil, espais municipals, xarxes socials, etc.	Activitats per treballar la salut, conèixer noves activitats, diversió en família

Font: Elaboració pròpia, 2019

Entre aquests col·lectius de població, caldrà també aprofundir en el tipus de col·lectius específic al qual s'adreça l'activitat: persones nouvingudes, persones en risc d'exclusió social, etc.

6. Estudi econòmic

A continuació, es presenta l'estudi econòmic de gestió del nou Complex Municipal de Raqueta. En aquest estudi s'han tingut en compte els principals elements que tenen impacte en els ingressos i despeses d'explotació de l'equipament. A partir d'aquesta anàlisi, es podrà identificar la potencial rendibilitat econòmica de l'equipament.

6.1 Previsió d'abonaments

Per la proposta plantejada, s'entén que el Complex hauria d'enfocar-se a aconseguir un nucli important i fidel de persones abonades. A la Taula 13 es presenta una previsió de l'evolució dels abonats en el transcurs dels primers anys d'explotació de l'equipament. Aquesta estimació s'estableix tenint present un principi de prudència i, per tant, plantejant una lenta evolució en la incorporació de persones abonades.

Taula 13. Velocitat d'incorporació de persones abonades				
Any	Inici	Final	Mitjana	% ocupació
1	85	204	145	60%
2	204	255	230	75%
3	255	306	281	90%
4	306	340	323	100%

Font: Elaboració pròpia, 2019

Es preveu arribar a la plena ocupació a finals de l'any 4. L'ocupació màxima d'un equipament d'aquestes característiques pot venir donada per un dels dos motius següents:

- Capacitat física de l'equipament
- Demanda potencial en la zona d'influència per serveis com els que s'oferiran en l'equipament

En el present estudi, i tenint en compte la proposta del projecte d'arquitectura, es considera que la capacitat màxima de l'equipament vindrà determinada més per la capacitat física de l'equipament, que per la demanda potencial màxima per part dels habitants del municipi i dels de la zona d'influència.

Cal destacar la necessitat d'iniciar un procés de captació de persones abonades almenys un mes abans de l'obertura del Complex. El motiu és la idoneïtat d'inaugurar l'equipament amb un col·lectiu d'abonats important, que permeti cobrir les necessitats econòmiques inicials fins a arribar al llindar d'equilibri econòmic.

Les persones interessades a gaudir de l'equipament tindran la possibilitat d'abonar-se al Complex per utilitzar-lo de forma lliure i gaudir de la resta de serveis i activitats que s'hi organitzin. Per això, s'estructuren unes quotes d'abonament a partir d'una primera quota

individual, i altres amb descomptes en funció de l'edat i de si pertanyen a una mateixa estructura familiar. En aquest sentit, s'estableix la següent proposta de preus i previsió.

Taula 14. Tipologia d'abonaments

Quota	Edat	% persones abonades s/total	Preu (PVP mensual)
Adult	18 - 64 anys	70%	28,00€
Segon adult	18 - 64 anys i amb un adult de la família membre	15%	25,20€
Jove	13 - 17 anys	10%	21,00€
Gent gran/Discap.	65 o més anys	5%	21,00€
Total/Quota mitja	-	100%	26,53€

Font: elaboració pròpia, 2019

Es preveu que la gran majoria de persones abonades siguin persones adultes. D'acord amb aquestes previsions, la quota mitjana, ponderada pel volum de persones abonades a cada tipus de quota, prevista en l'explotació de l'equipament seria de 26,53€ mensuals, IVA inclòs.

6.2 Política de preus

Les quotes per concepte de pagament de l'abonament periòdic mensual a l'equipament no serà la principal partida d'ingressos, però sí que es tindrà en compte a l'hora d'establir els preus pels usos i serveis de l'equipament. Aquesta quota té la finalitat de fidelitzar un grup permanent de persones usuàries de l'equipament, que constitueixi el nucli principal de practicants de la instal·lació amb uns drets preferencials sobre la utilització del Complex i amb una discriminació econòmica positiva respecte a la reserva i el pagament per ús de les pistes. A partir d'aquests preus, es presenten la resta de conceptes subjectes a ser tarifats.

La **inscripció** o matrícula, és l'import que es paga la primera vegada en donar-se d'alta a l'equipament com abonat/da i tenen la finalitat de constituir una certa barrera d'entrada i de sortida, amb la voluntat que la pertinença al Complex sigui una aspiració.

Taula 15. Quota d'inscripció a fons perdut

Concepte	Preu (PVP)
Inscripció familiar	75,00€
Inscripció individual	45,00€

Font: elaboració pròpia, 2019

La quota d'abonament permetrà l'accés a l'equipament per utilitzar les pistes prèvia reserva amb un càrrec més econòmic que l'usuari esporàdic i realitzar activitat físico-esportiva de forma lliure al gimnàs. Els preus per ús de pistes per persona i hora són els següents:

Taula 16. Preu per utilització de pista de pàdel i tennis

Activitat	Concepte	€	Previsió ingrés anual
Preu pista pàdel abonat	Preu per persona/hora	2,00€	s/ocupació
Preu pista pàdel NO abonat	Preu per persona/hora	6,00€	s/ocupació
Preu pista tennis abonat	Preu per persona/hora	4,00€	s/ocupació
Preu pista tennis NO abonat	Preu per persona/hora	7,00€	s/ocupació

Font: elaboració pròpia, 2019

Tanmateix, l'equipament podrà oferir unes altres activitats dirigides, prestades per especialistes que tindran un pagament complementari. Es detallen aquestes activitats així com els preus previstos.

Taula 17. Activitats dirigides de pagament complementari

Activitat	Periodicitat	Pagament	Preu trim. (PVP)	Previsió d'ocupació màxima
Activitats pag. complementari	2 sessions/set	Trimestral	35,00€	8

Font: elaboració pròpia, 2019

Tal com s'ha comentat, el Complex oferirà serveis de classes particulars de pàdel i tennis, efectuades per professor titulats i amb experiència contractada, els preus que es proposen per persona i classe de 55 minuts són els següents:

Taula 18. Preus classes de pàdel i de tennis

Activitat	Concepte	€	Previsió ingrés anual
Preu classe particular de pàdel	Preu 55'	29,95€	s/ocupació
Preu classe particular de tennis	Preu 55'	29,95€	s/ocupació

Font: elaboració pròpia, 2019

Un altre de les activitats principals de l'equipament hauria de ser les escoles d'ensenyament de pàdel i tennis segmentades en nivell d'iniciació i de perfeccionament, a continuació se'n proposen els preus que s'estableixen en periodicitat trimestral:

Taula 19. Preus escoles de pàdel i de tennis

Activitat	Concepte	€	Previsió ingrés anual
Preu escola d'iniciació pàdel	Trimestral	55,00€	s/ocupació
Preu escola perfeccionament pàdel	Trimestral	95,00€	s/ocupació
Preu escola d'iniciació tennis	Trimestral	55,00€	s/ocupació
Preu escola perfeccionament tennis	Trimestral	75,00€	s/ocupació

Font: elaboració pròpia, 2019

Finalment, es preveuen també d'altres ingressos per concepte de serveis varis i venda de productes. En la següent taula es detallen les partides previstes.

Taula 20. Previsió d'altres ingressos

Activitat	Concepte	€	Previsió ingrés anual
Campus d'estiu	Preu per setmana mitjana	100,00€	s/ocupació
Venda material esportiu	Consum ús/abonat (prev.)	0,20€	s/usos
Lloguer armariets vestidors	Lloguer armariet/any	60,00€	s/ocupació
Lloguer bar-cafeteria	Lloguer mensual	1.500,00€	7.200,00€

Font: elaboració pròpia, 2019

A partir d'aquestes previsions, s'ha realitzat la previsió d'ingressos d'explotació de l'equipament incorporant les hipòtesis esmentades en el present i anterior apartat.

6.3 Previsió d'ingressos

Un cop establerta l'evolució d'abonaments i la política de preus, es presenta la previsió del creixement dels ingressos estimada pels primers 5 anys d'explotació del futur Complex Esportiu de Raqueta de Sant Sadurní. Els càlculs s'han realitzat en € reals sense IVA, calculant un increment de l'Índex de Preus de Consum (IPC) de l'1% anual. Una vegada s'arribi al quart any - velocitat de creuer- es preveu que tant els ingressos com les despeses d'explotació que se'n derivin es mantinguin estables, incrementant-se únicament d'acord amb l'IPC anual. Així doncs, les estimacions econòmiques que es presenten durant els primers 4 exercicis, que són els que es consideren necessaris per assolir el volum òptim de persones abonades i on els serveis de pagament també assolirien la seva ocupació màxima.

A partir d'aquest moment, la projecció del compte d'explotació es mantindrà constant durant la resta d'anys, variant únicament, tant per les partides d'ingressos com per les partides de despesa, en funció de l'evolució de l'IPC.

Taula 21. Previsió d'ingressos					
INGRESSOS	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
ABONATS	38.019 €	61.289 €	74.909 €	86.258 €	90.798 €
INSCRIPCIONS	6.231 €	2.056 €	2.372 €	1.897 €	1.897 €
PISTES DE PÀDEL	107.264 €	125.311 €	149.080 €	152.086 €	154.998 €
Lloguer pistes	68.633 €	76.792 €	86.391 €	88.119 €	89.882 €
Escola pàdel	21.924 €	27.953 €	37.271 €	38.016 €	38.777 €
Classes particulars padel	14.672 €	18.058 €	22.572 €	22.911 €	23.254 €
Lliga pàdel (estiu i hivern)	2.035 €	2.508 €	2.845 €	3.040 €	3.086 €
PISTES DE TENNIS	19.810 €	26.413 €	33.016 €	33.593 €	34.180 €
Lloguer pistes	5.512 €	7.349 €	9.187 €	9.370 €	9.558 €
Escola tennis	4.318 €	5.758 €	7.197 €	7.341 €	7.488 €
Classes particulars tennis	9.979 €	13.306 €	16.632 €	16.881 €	17.135 €
CAMPUS D'ESTIU	24.793 €	29.800 €	34.568 €	35.086 €	35.613 €
ALTRES VENDES	18.225 €	23.503 €	28.350 €	30.845 €	31.740 €
Lloguer/venda material pàdel	5.579 €	7.003 €	8.754 €	8.929 €	9.108 €
Lloguer material tennis	986 €	1.314 €	1.643 €	1.676 €	1.709 €
Lloguer armariets	2.601 €	5.508 €	7.574 €	9.690 €	10.200 €
Cànon snack-cafeteria	7.200 €	7.308 €	7.418 €	7.529 €	7.642 €
Vending d'aigua	1.860 €	2.369 €	2.962 €	3.021 €	3.081 €
TOTAL	214.342 €	268.371 €	322.293 €	339.766 €	349.227 €

Font: elaboració pròpia, 2021

Cal assenyalar que la columna de percentatges que figura en totes les taules correspon a les relacions entre partides del tercer any.

6.3.1 Abonaments periòdics i inscripcions

Els ingressos per concepte d'**abonaments** no són en aquest cas la principal partida d'ingressos, representant el 23,1% del total (veure taula 28), però és una partida fonamental en la política de preus, amb l'objectiu de fidelitzar un grup constant d'abonats a la instal·lació. Caldrà destinar recursos a la captació i fidelització de les persones abonades i dels possibles persones usuàries dels serveis esportius, així els ingressos creixeran proporcionalment al nombre d'abonaments i consumidors dels serveis esportius. Per a les estimacions del volum d'ingressos per aquest concepte, s'ha partit del volum mitjà de persones abonades per a cadascun dels anys.

Els ingressos per **inscripcions** o matrícules, són els imports que es paguen la primera vegada quan una persona es dona d'alta com a abonat a l'equipament. Aquesta partida és important els primers anys d'apertura, però va disminuint al llarg dels anys ja que el volum d'altres a la instal·lació també disminuirà a mesura que l'equipament vagi acostant-se al nombre òptim de persones abonades i en funció del percentatge d'altres que pagui matrícula, tenint en compte les promocions que es puguin decidir efectuar. En la següent taula es relacionen les hipòtesis previstes, i en conseqüència un menor ingrés a mesura que la instal·lació avança cap a la màxima ocupació.

Taula 22. Ingressos per concepte de matrícules				
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
Abonaments inici exercici	85	204	255	306
Abonaments final exercici	204	255	306	340
Altes	204	51	46	34
Estimació del % altes que pagaran matrícula	50%	65%	75%	90%
Ingrés previst	5.564€	1.835€	2.118€	1.694€

Font: elaboració pròpia, 2021

D'acord amb les previsions establertes, l'any 4 ja no hi haurà increment de persones abonades perquè s'haurà assolit el volum d'abonaments òptim. Tot i aquest nivell de creixement zero, es preveu que hi hagi un 9% de rotació entre les persones abonades. És a dir, que hi hagi persones que es donin de baixa i persones que es donin d'alta, de manera que el volum total d'abonaments es mantingui estable però que continuïn havent-hi ingressos pel concepte de matrícules.

Arribat aquest moment, caldria considerar efectuar una pujada significativa a la matrícula d'entrada, per mantenir o inclús accentuar el concepte aspiracional de pertinença al Complex, i aconseguir uns ingressos més significatius que els previstos.

6.3.2 Entrades puntuals- pagament per ús

L'existència de les entrades puntuals té una doble finalitat. Per un costat, garanteix l'accés a l'equipament municipal a un preu econòmic, sense haver-se de comprometre a un període més enllà del dia en què s'utilitza. Per altre costat, permet 'provar' la instal·lació i valorar si els serveis que s'hi ofereixen seran atractius i interessants per part de la persona que la utilitza. Tanmateix, els usuaris d'entrades puntuals haurien de derivar en un ús més regular, no només per la satisfacció del servei rebut i per la pràctica regular d'una activitat física que contribueix a la millora de la qualitat de vida, sinó també per una qüestió econòmica perquè a partir d'una mitjana de dos usos setmanals ja sortiria més a compte fer-se abonat. A continuació s'exposa una comparativa:

Taula 23. Preus mensuals segons el números d'usos setmanals (4,3 setm/mes)

	Pagament per ús No Abonat (6€)	Abonament	Pagament per ús Abonat (2€)	Preu final Abonat
Un	25,80€	28,00€	8,60€	36,60€
Dos	51,60€	28,00€	17,20€	45,20€
Tres	77,40€	28,00€	25,80€	53,80€
Quatre	103,20€	28,00€	34,40€	62,40€

Font: elaboració pròpia, 2021

Aquest pagament per ús donarà dret a la reserva i utilització de les pistes de tennis i de pàdel. El pagament per ús de pistes representa una partida important d'ingressos, ja que representa el 26,7% del total (veure taula 28).

6.3.3 Prestació de serveis

La partida més gran en imports és la prestació de serveis físico-esportius de pagament complementari, que representen un 37,6% del total dels ingressos (veure taula 28). En aquesta partida s'inclouen els serveis oferts a la instal·lació, des de les classes particulars de tennis (5,1%) i pàdel (7%), les escoles de pàdel (11,5%) i de tennis (2,2%), l'organització de lligues socials de pàdel (0,9%) i el campus d'estiu (10,7%).

S'ha previst un progressiu creixement de la demanda a mesura que la instal·lació i els seus serveis vagin sent més coneguts per la població.

Taula 24. Previsió de creixement de la demanda de serveis esportius

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
Escoles esportives				
Pàdel	60%	80%	100%	100%
Tennis	60%	80%	100%	100%
Classes particulars				
Pàdel	65%	85%	100%	100%
Tennis	60%	80%	100%	100%
Campus d'estiu	70%	85%	100%	100%

Font: elaboració pròpia, 2021

Aquestes previsions d'ocupació dels diferents serveis esportius es tradueixen en l'increment de la previsió d'ingressos per aquests conceptes.

Finalment, la partida d'altres vendes i ingressos de gestió no vinculats directament amb la prestació de serveis esportius representaran el 8,8%. Aquesta partida inclou els ingressos provinent de vendes i lloguers de material esportiu de pàdel i tennis, el lloguer dels armariets

als vestidors i el cànon per l'arrendament del Snack-cafeteria, i la recaptació de les màquines de vending d'aigua.

6.4 Previsió de despeses

La taula que es presenta a continuació resumeix les despeses previstes per als 5 pròxims anys de funcionament de l'equipament. Una vegada s'arribi al quart any, aquestes es mantindran estables únicament amb l'increment anual de l'IPC.

Taula 25. Previsió de despeses

DESPESES	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	% sobre ingressos
Compres	2.920 €	3.184 €	3.249 €	3.314 €	3.380 €	1,0%
Material esportiu	1.000 €	1.020 €	1.040 €	1.061 €	1.082 €	0,3%
Material oficina	960 €	1.185 €	1.210 €	1.234 €	1.259 €	0,4%
Uniformes	960 €	979 €	999 €	1.019 €	1.039 €	0,3%
Serveis exteriors	3.600 €	3.672 €	3.745 €	3.820 €	3.897 €	1,2%
Gestoria	2.100 €	2.142 €	2.185 €	2.229 €	2.273 €	0,7%
Serveis informàtics	1.500 €	1.530 €	1.561 €	1.592 €	1.624 €	0,5%
Manteniment	6.100 €	6.222 €	6.346 €	6.473 €	6.603 €	2,0%
Neteja	14.920 €	14.944 €	14.968 €	15.268 €	15.573 €	4,6%
Consums	20.814 €	21.230 €	21.655 €	22.088 €	22.530 €	6,7%
Subministraments	20.814 €	21.230 €	21.655 €	22.088 €	22.530 €	6,7%
Productes químics	-€	-€	-€	-€	-€	0,0%
Assegurances	1.950 €	1.989 €	2.029 €	2.069 €	2.111 €	0,6%
Serveis bancaris	840 €	857 €	874 €	891 €	909 €	0,3%
Comunicació	6.000 €	3.570 €	3.641 €	3.714 €	3.789 €	1,1%
Personal	125.483 €	141.570 €	160.994 €	164.077 €	167.219 €	50,0%
Direcció	12.260 €	12.260 €	12.260 €	12.505 €	12.755 €	3,8%
Tècnic activitats dirigides	6.539 €	6.539 €	6.539 €	6.670 €	6.803 €	2,0%
Tècnic escola pàdel	33.116 €	40.758 €	50.948 €	51.967 €	53.006 €	15,8%
Tècnic escola tennis	11.238 €	14.985 €	18.731 €	19.105 €	19.488 €	5,8%
Auxiliar recepció i administració	45.074 €	45.074 €	45.074 €	45.975 €	46.895 €	14,0%
Socorrista reforç estiu 15/6 a15/9	-€	-€	-€	-€	-€	0,0%
Tècnic classes pàdel	10.270 €	12.640 €	15.800 €	16.037 €	16.278 €	4,9%
Tècnic classes tennis	6.985 €	9.314 €	11.642 €	11.817 €	11.994 €	3,6%
Campus d'estiu	14.876 €	15.174 €	15.477 €	15.787 €	16.102 €	4,8%
Altres despeses de gestió	1.600 €	1.695 €	1.692 €	1.725 €	1.760 €	0,5%
TOTAL	199.103 €	214.107 €	234.672 €	239.227 €	243.872 €	71,4%

Font: elaboració pròpia, 2021

6.4.1 Despeses de personal

La partida més important del compte d'explotació és la de personal, no només a efectes d'import i percentatge sobre els ingressos, representant un 50% sobre el total dels ingressos, sinó també degut a la importància que tindrà l'equip de professionals en l'objectiu d'omplir el Complex de practicant (veure taula 25).

Cal tenir present que una instal·lació esportiva genera com a producte final un servei a l'usuari on destaca la importància de les persones que hi treballen, en especial aquelles que estan en

contacte directe amb l'abonat: tècnics/ques esportius, atenció al públic, monitors, socorristes, etc.

Per tant, el concessionari s'haurà d'orientar a la captació i fidelització del públic objectiu del complex esportiu, a partir de la prestació d'un servei esportiu excel·lent i un tracte proper, que satisfaci als clients tant des del punt de vista experimental per l'esport o activitat física que hi practiquin com emocionalment per la relació que es creï entre abonats i personal de la concessió i abonats.

A continuació es detalla la partida de personal prevista per a l'equipament tenint en compte el nombre d'hores setmanals de dedicació, les diferents tipologies de personal necessàries per al funcionament de la instal·lació i les retribucions previstes d'acord amb els estàndards del mercat actual.

Taula 26. Despeses de personal

	Sou brut		Hores setmanals			Jornades			Cost empresa	Cost empresa		
	Hora	Anual/IC	Anv 1	Anv 2	Anv	Anv 1	Anv 2	Anv 3		Anv 1	Anv 2	Anv 3
Direcció i coordinació	15,00 €	30.960 €	12	12	12	0,3	0,3	0,3	40.867 €	12.260 €	12.260 €	12.260 €
Tècnics activitats dirigides	12,00 €	24.768 €	8	8	8	0,2	0,2	0,2	32.694 €	6.539 €	6.539 €	6.539 €
Tècnic escola pàdel	11,00 €	22.704 €	44,2	54,4	68	1,1	1,4	1,7	29.969 €	33.116 €	40.758 €	50.948 €
Tècnic escola tennis	11,00 €	22.704 €	15	20	25	0,4	0,5	0,6	29.969 €	11.238 €	14.985 €	18.731 €
Tècnic classes particulars pàdel	80% de la classe		Variable			Variable				Variable		
Tècnic classes particulars tennis												
Auxiliar recepció i administració	8,27 €	17.073 €	80	80	80	2,0	2,0	2,0	22.537 €	45.074 €	45.074 €	45.074 €
Socorrista reforç estiu 15/6 a15/9	7,19 €	3.712 €	0	0	0	0,0	0,0	0,0	4.900 €	- €	- €	- €
Operaris manteniment i neteja	7,19 €	14.848 €	28	28	28	0,7	0,7	0,7	19.600 €	13.720 €	13.720 €	13.720 €
Total			143	148	153	3,58	3,7	3,83		108.227 €	119.616 €	133.551 €

Font: elaboració pròpia, 2021

La direcció del centre haurà de ser molt tècnica i enfocada a l'esport de raqueta objecte del Complex, i tindrà el suport del personal d'atenció al client i administració que portarà la gestió administrativa i un equip de professionals de l'esport orientats al client i a la dinamització del Complex.

6.4.1 Despeses en subministraments

La segona partida més important en volum són els subministraments, arribant fins al 6,7% sobre el total d'ingressos (veure taula 25). S'ha fet unes estimacions de consum d'aigua, electricitat i gas, telefonia i productes químics d'acord amb referències d'instal·lacions similars.

6.4.2 Despeses en manteniment i neteja de l'equipament

La tercera partida en volum d'importància són les despeses previstes en manteniment i neteja del complex que sumats donen un 6,6% del total d'ingressos (veure taula 25). Dins d'aquesta

partida s'hi inclouen les previsions de Manteniment (2% el total d'ingressos) i la neteja d'instal·lacions (4,6% del total d'ingressos).

En els serveis externs s'inclou els que guarden relació amb activitats professionals externalitzades. En aquest apartat s'hi inscriuen els següents conceptes:

- Manteniment informàtic. S'hi inclouria principalment el manteniment del software de gestió de l'equipament, però també el de la pàgina web o el registre del domini web entre d'altres.
- Auditoria tècnica del seguiment del contracte. A fi de donar un suport al Servei d'Esports de Sant Sadurní es podria preveure una assistència tècnica en el seguiment del contracte de prestació de serveis per a l'equipament.

6.4.3 Despeses en imatge i comunicació

Una previsió de despeses en imatge i comunicació serà important especialment en els primers anys de funcionament de l'equipament. Així, s'ha previst una despesa de 6.000€ en el primer any tenint en compte la campanya de captació i posicionament inicial del Complex. Una vegada s'assoleixi el volum desitjat de persones abonades, la despesa en imatge i comunicació s'hauria de reduir i situar-se en el 60% d'aquesta inversió inicial i dedicar-se més a la dinamització del complex i fidelització dels usuaris. En el supòsit que l'evolució d'abonament no es comportés com està previst, caldria no descartar haver d'incrementar considerablement la partida amb l'objectiu de poder desenvolupar activitats diverses de promoció.

6.5 Compte d'explotació

A continuació es presenta un quadre del compte d'ingressos i despeses provisionals per al període dels primers 5 anys de funcionament del Complex Esportiu Municipal de Raqueta de Sant Sadurní.

Taula 27. Compte d'exploració provisional

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	
INGRESSOS	215.328 €	269.685 €	323.936 €	341.442 €	350.936 €	100,0%
Abonaments	38.019 €	61.289 €	74.909 €	86.258 €	90.798 €	23,1%
Inscripcions	6.231 €	2.056 €	2.372 €	1.897 €	1.897 €	0,7%
Pistes de pàdel	107.264 €	125.311 €	149.080 €	152.086 €	154.998 €	46,0%
Lloguer pistes	68.633 €	76.792 €	86.391 €	88.119 €	89.882 €	26,7%
Escola pàdel	21.924 €	27.953 €	37.271 €	38.016 €	38.777 €	11,5%
Classes particulars pàdel	14.672 €	18.058 €	22.572 €	22.911 €	23.254 €	7,0%
Lligues de pàdel	2.035 €	2.508 €	2.845 €	3.040 €	3.086 €	0,9%
Pistes de tennis	20.795 €	27.727 €	34.659 €	35.269 €	35.890 €	10,7%
Lloguer pistes	5.512 €	7.349 €	9.187 €	9.370 €	9.558 €	2,8%
Escola tennis	4.318 €	5.758 €	7.197 €	7.341 €	7.488 €	2,2%
Classes particulars tennis	9.979 €	13.306 €	16.632 €	16.881 €	17.135 €	5,1%
Lloguer material tennis	986 €	1.314 €	1.643 €	1.676 €	1.709 €	0,5%
Altres activitats esportives	- €	- €	- €	- €	- €	0,0%
Campus d'estiu	24.793 €	29.800 €	34.568 €	35.086 €	35.613 €	10,7%
Altres vendes	18.225 €	23.503 €	28.350 €	30.845 €	31.740 €	8,8%
DESPESES	199.103 €	214.107 €	234.672 €	239.227 €	243.872 €	72,4%
Consums	20.814 €	21.230 €	21.655 €	22.088 €	22.530 €	6,7%
Personal	125.483 €	141.570 €	160.994 €	164.077 €	167.219 €	49,7%
Campus d'estiu	14.876 €	15.174 €	15.477 €	15.787 €	16.102 €	4,8%
Neteja	14.920 €	14.944 €	14.968 €	15.268 €	15.573 €	4,6%
Manteniment	6.100 €	6.222 €	6.346 €	6.473 €	6.603 €	2,0%
Compres	2.920 €	3.184 €	3.249 €	3.314 €	3.380 €	1,0%
Serveis exteriors	3.600 €	3.672 €	3.745 €	3.820 €	3.897 €	1,2%
Assegurances	1.950 €	1.989 €	2.029 €	2.069 €	2.111 €	0,6%
Serveis bancaris	840 €	857 €	874 €	891 €	909 €	0,3%
Comunicació	6.000 €	3.570 €	3.641 €	3.714 €	3.789 €	1,1%
Altres despeses de gestió	1.600 €	1.695 €	1.692 €	1.725 €	1.760 €	0,5%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	16.225 €	55.579 €	89.265 €	102.214 €	107.064 €	27,6%
% EBITDA	7,5%	20,6%	27,6%	29,9%	30,5%	

Font: elaboració pròpia, 2021

Amb les condicions previstes explicades en els capítols anteriors, l'equipament podria ser econòmicament viable si es compleixen les previsions d'ingressos i de despeses anunciades.

Un de les ràtios més utilitzades en el sector de la gestió d'equipaments esportius és l'EBITDA (beneficis abans d'interessos, amortitzacions i impostos / Facturació)* 100. El seu resultat a partir del primer any és del 7,5%, que anirà incrementant fins a arribar a un EBITDA estable al voltant del 28-30%. Aquest fet indica que l'explotació de l'equipament es pot considerar econòmicament viable a efectes d'explotació, resultant un EBITDA interessant, a partir d'una oferta d'un complex esportiu de raqueta d'una qualitat d'instal·lacions i serveis posicionat en un segment alt.

7. Previsió de l'escenari financer en funció de la inversió realitzada

L'anàlisi econòmic presentat ha de suportar i encaixar el cost de la inversió total. Així doncs, la proposta d'aquesta instal·lació té com a finalitat mantenir una bona qualitat en els equipaments esportius que formen l'essència de la proposta, solucionant els problemes de mala orientació assenyalats, i proposant un tipus de construcció bàsica pels espais complementaris, amb un sistema modular, i amb un dimensionament en m² raonable i realista d'acord amb els estàndards municipals. Cal tenir en compte que en aquest moment, tant les pistes de tennis objecte d'aquest estudi, com el camp de futbol municipal, estan equipats amb vestuaris de mòduls prefabricats.

7.1 Estimació de l'equipament de la instal·lació

En la següent taula es presenta una estimació de la inversió (IVA exclòs), on es presenten metres edificats, pavimentats i coberts, la distribució de l'obra civil i on encara hi hauria una capacitat de creixement en pistes per si en un futur fossin necessàries, i on s'han deixat buides les caselles de les partides eliminades. També s'han tingut en compte les despeses de llicència i els honoraris dels tècnics.

Taula 28. Estimació de la inversió total

Previsió d'inversió complex	Unitats	€/unitat	€
VARIS	unitat	€/unitat	€
Moviments de terres	m3	9,00	22.500,00
Tancaments	m/l	25,00	2.250,00
Formació de curs	(m/l)	750,00	5.000,00
Enjardinat		8,00	8.800,00
SUBTOTAL VARIS	1.300,00		39.550,00
COBERTES	m²	€/unitat	€
Coberta Porxada Club	120,00	144,94	17.393,00
Cobertes Pistes (2 Pistes)	2,00	21.339,24	2.678,48
SUBTOTAL COBERTES	1.300,00		20.071,48
PAVIMENTS	m²	€/unitat	€
Superfície Pavimentada Exterior	1.000,00	29,47	29.470,00
2 Pistes Pàdel Panoràmiques	400,00	27.840,73	5.681,45
4 Pistes Pàdel	800,00	24.268,17	7.072,68
2 Pistes de Tennis	1.296,00	20,30	26.308,80
SUBTOTAL PAVIMENTS	5.111,00		708.532,93
PLANTA BAIXA	m²	€/unitat	€
Accés	20	600	2.000,00
Recepció	25	600	5.000,00
Vestidors	80	800	4.000,00
Magatzem	20	500	10.000,00
Sala Polivalent	0	600	
Distribuidor	0	800	
Complements, Mobiliari, Hardware i Software			3.929,00
SUBTOTAL Planta Baixa	298		14.929,00
PLANTA PRIMERA	m²	€/unitat	€
Botiga	15	600	9.000,00
Cafeteria (inclou wc i magatzem)	80	600	3.000,00
SUBTOTAL Planta Primera	95		7.000,00
FUTUR GIMNÀS	m²	€/unitat	€
Futur Gimnàs	120	600	2.000,00
Maquinaria Gimnàs	8		2.000,00
Indoor Cycling	8	750	6.000,00
SUBTOTAL GIMNÀS	120		10.000,00
PISCINA EXTERIOR	m²	€/unitat	€
Excavació	60,00	9,00	
Formació Bas	65 m2		
Maquinaria	10	750	
SUBTOTAL GIMNÀS	60		
TOTAL EQUIPAMENT	7.686,00		80.083,41
Honoraris Projecte i Estimació (10%)		10,0%	8.008,34
Lliçència d'obres i Estimació (3,5%)		3,5%	2.302,92
SUBTOTAL LICENCIES I HONORARIS			10.311,26
TOTAL INVERSIÓ			90.394,67

Font: elaboració pròpia, 2021

7.2 Càlcul de la quota d'amortització de l'equipament

A continuació es presenta la quota d'amortització anual, calculada en funció de la vida útil dels diferents béns, escurçada amb el límit de la durada de la concessió.

Taula 29. Quota d'amortització anual

Previsió d'espais de l'equipament		Quota d'amortització anual		
Previsió inversió	€	Anys	€/any	Any 1
VARIS	€			
Moviments de terres m3	22.500,00 €	20	1.125,00 €	1.125,00 €
Tancaments m/l	3.250,00 €	20	162,50 €	162,50 €
Formació de murs (m/l)	15.000,00 €	20	750,00 €	750,00 €
Enjardinat	8.800,00 €	20	440,00 €	440,00 €
SUBTOTAL VARIS	49.550,00 €		2.477,50 €	2.477,50 €
COBERTES	€			
Coberta Porxada Club	17.393,00 €	20	869,65 €	869,65 €
Cobertes pistes (2 pistes)	42.678,48 €	20	2.133,92 €	2.133,92 €
SUBTOTAL COBERTES	60.071,48 €		3.003,57 €	3.003,57 €
PAVIMENTS	€			
Superfície pavimentada exterior	29.470,00 €	20	1.473,50 €	1.473,50 €
2 Pistes pàdel panoràmiques	55.681,45 €	18	3.093,41 €	3.093,41 €
4 Pistes pàdel	97.072,68 €	18	5.392,93 €	5.392,93 €
2 Pistes de tennis	26.308,80 €	6	4.384,80 €	4.384,80 €
SUBTOTAL PAVIMENTS	208.532,93 €		14.344,64 €	14.344,64 €
PLANTA BAIXA	€			
Accés	12.000,00 €	20	600,00 €	600,00 €
Recepció	15.000,00 €	20	750,00 €	750,00 €
Vestidors	64.000,00 €	20	3.200,00 €	3.200,00 €
Magatzem	10.000,00 €	20	500,00 €	500,00 €
Complements, mobiliari, hardware i software	13.929,00 €	18	773,83 €	773,83 €
SUBTOTAL Planta baixa	114.929,00 €		5.823,83 €	5.823,83 €
PLANTA PRIMERA	€			
Botiga	9.000,00 €	20	450,00 €	450,00 €
Cafeteria (inclou wc i magatzem)	48.000,00 €	20	2.400,00 €	2.400,00 €
SUBTOTAL Planta Primera	57.000,00 €		2.850,00 €	2.850,00 €
FUTUR GIMNÀS	€			
Gimnàs	72.000,00 €	20	3.600,00 €	3.600,00 €
Maquinaria Gimnàs	12.000,00 €	8	1.500,00 €	1.500,00 €
Indoor cycling	6.000,00 €	8	750,00 €	750,00 €
SUBTOTAL GIMNÀS	90.000,00 €		5.850,00 €	5.850,00 €
TOTAL EQUIPAMENT	580.083,41 €		34.349,55 €	34.349,55 €
Honoraris projecte estimació (10%)	58.008,34 €	20	2.900,42 €	2.900,42 €
Llicència d'obres estimació (3,5%)	20.302,92 €	20	1.015,15 €	1.015,15 €
SUBTOTAL LLICENCIES I HONORARIS	78.311,26 €		3.915,56 €	3.915,56 €
TOTAL INVERSIÓ	658.394,67 €		38.265,11 €	38.265,11 €

Font: elaboració pròpia, 2021

7.3 Seguiment dels indicadors econòmics, financers i la tresoreria del projecte

D'acord a tots els elements econòmics i financers exposats anteriorment, el seguiment de la tresoreria quedaria segons s'exposa en els quadres presentats a continuació. En aquest cas, si els indicadors econòmics i financers permeten garantir el finançament de l'equipament d'acord amb l'estructura de finançament presentada anteriorment, les necessitats de tresoreria són positives i permetrien afrontar la inversió amb menys riscos i amb garanties de retorn.

Estudi de viabilitat d'un complex esportiu municipal de raqueta. Document de síntesi

Taula 30. Seguiment de la tresoreria (Part 1)

	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
NÚM. SOCIS (mitjana)	204	255	306	340	340	340	340	340	340	340
Total Ingressos	215.328	269.685	323.936	341.442	350.936	356.200	361.543	366.966	372.471	378.058
Total Despeses	199.103	214.107	234.672	239.227	243.872	247.531	251.243	255.012	258.837	262.720
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	16.225 €	55.579 €	89.265 €	102.214 €	107.064 €	108.670 €	110.300 €	111.954 €	113.634 €	115.338 €
(-) Amortitzacions	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350	29.965	29.965	27.715	27.715
(-) Despeses préstec	19.752	19.752	19.752	18.908	18.039	17.144	16.223	15.273	14.295	13.288
RESULTAT EXERCICI (abans impostos)	37.877 €	1.477 €	35.163 €	48.957 €	54.675 €	57.176 €	64.112 €	66.716 €	71.624 €	74.335 €
Impost Societats (25%)	0	369	8.791	12.239	13.669	14.294	16.028	16.679	17.906	18.584
RESULTAT EXERCICI DESPRÉS IMPOSTOS	37.877 €	1.108 €	26.372 €	36.717 €	41.006 €	42.882 €	48.084 €	50.037 €	53.718 €	55.752 €
Base compensació IS neg.	-9.469	-9.100	-309	11.930						
(+) Amortitzacions	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350	29.965	29.965	27.715	27.715
(-) Retorn capital préstec	0	0	28.119	28.963	29.832	30.727	31.648	32.598	33.576	34.583
(-) Fons reversió / Reinversions	0	0	0	0	10.000	10.000	10.000	25.000	12.000	10.000
NECESSITAT/EXCÉS TRESORERIA	3.527 €	35.457 €	32.603 €	42.104 €	35.524 €	36.505 €	36.401 €	22.404 €	35.857 €	38.883 €

Estudi de viabilitat d'un complex esportiu municipal de raqueta. Document de síntesi

Taula 31. Seguiment de la tresoreria (Part 2)

	Any 11	Any 12	Any 13	Any 14	Any 15	Any 16	Any 17	Any 18	Any 19	Any 20
NÚM. SOCIS (mitjana)	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340
Total Ingressos	383.729	389.485	395.327	401.257	407.276	413.385	419.586	425.879	432.268	438.752
Total Despeses	266.661	270.661	274.721	278.841	283.024	287.269	291.578	295.952	300.391	304.897
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	117.068 €	118.824 €	120.607 €	122.416 €	124.252 €	126.116 €	128.007 €	129.927 €	131.876 €	133.855 €
(-) Amortitzacions	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	18.455	18.455
(-) Despeses préstec	12.250	11.182	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT EXERCICI (abans impostos)	77.103 €	79.928 €	92.892 €	94.701 €	96.537 €	98.401 €	100.293 €	102.213 €	113.422 €	115.400 €
Impost Societats (25%)	19.276	19.982	23.223	23.675	24.134	24.600	25.073	25.553	28.355	28.850
RESULTAT EXERCICI DESPRÉS IMPOSTOS	57.827 €	59.946 €	69.669 €	71.026 €	72.403 €	73.801 €	75.219 €	76.660 €	85.066 €	86.550 €
Base compensació IS neg.										
(+) Amortitzacions	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	27.715	18.455	18.455
(-) Retorn capital préstec	35.621	36.689	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Fons reversió / Reinversions	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0
NECESSITAT/EXCÉS TRESORERIA	39.921 €	40.971 €	97.384 €	98.740 €	100.118 €	101.515 €	102.934 €	104.374 €	103.521 €	105.005 €
Cànon Ajuntament (25% BPI)	14.457	14.986	17.417	17.756	18.101	18.450	18.805	19.165	21.267	21.637
TRESORERIA FINAL	25.465 €	25.985 €	79.966 €	80.984 €	82.017 €	83.065 €	84.129 €	85.209 €	82.254 €	83.367 €

Font: elaboració pròpia, 2021

8. Conclusions

En el municipi de Sant Sadurní s'ha plantejat la remodelació de les actuals 4 pistes de tennis, dues d'elles bastant deteriorades fins al punt de decidir tancar-les per evitar lesions i accidents, i amb un índex d'ocupació molt baix.

En el projecte de remodelació d'iniciativa privada es proposa convertir l'actual instal·lació de tennis en un Complex Municipal de Raqueta, mantenint les dues pistes que estan en bon estat i construint a sobre de les dues en mal estat. En el terreny de la parcel·la, es preveu annexar els següents serveis: 6 pistes de pàdel i els seus espais complementaris de recepció i oficines, vestidors, bar-restaurant, preveient l'opció de construir un gimnàs.

Estudiada la viabilitat econòmica del projecte amb els serveis a prestar en les instal·lacions resultants, i tenint en compte la potencial demanda de Sant Sadurní i dels municipis de la seva àrea d'influència (on no hi ha massa oferta de pistes de pàdel), la proposta mostra una viabilitat econòmica positiva, amb un EBITDA per sobre del 20% a partir del segon any. Afegida a aquesta rendibilitat econòmica, cal assenyalar la rendibilitat esportiva i social que aquest fet comportarà, permetent la recuperació d'una instal·lació que en aquest moment és molt deficitària en tots els sentits.

S'ha plantejat una proposta constructiva que pugui ser finançada, retornada i amortitzada en un període de 12 anys, mantenint l'essència i la qualitat en l'equipament esportiu

D'aquesta manera, es donen les eines necessàries perquè la corporació local pugui prendre una decisió en base a la proposta amb l'objectiu de treure a licitació pública la concessió d'obra i serveis del nou Complex Esportiu de Raqueta de Sant Sadurní, amb el necessari requeriment de la seva viabilitat econòmica i financera, amb un volum d'abonats prudent, i uns potencials usuaris que no disposen de cap oferta similar a la zona i amb uns preus de mercat actuals.

La present proposta aconseguirà doncs, rehabilitar i rendibilitzar esportivament, social i econòmica un equipament molt deteriorat i desaprofitat, així com també permetrà millorar tant en quantitat com en qualitat la xarxa d'equipaments esportius de Sant Sadurní. Una infraestructura que esdevé, en definitiva, un instrument per a la pràctica esportiva i d'activitat física i salut, orientada a la millora de la qualitat de vida d'un elevat volum de població d'un municipi aficionat a la raqueta.