

Trabajo Fin de Máster

Plan de Mejora del Club Natació Banyoles

Área de gestión y coordinación deportiva

Autor Pau Feliu Salavedra

Máster en Dirección y Gestión Deportiva **UPF Barcelona School of Management**

Curso 2019 – 2020

Mentor Aina Conca



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Resumen

Este plan de mejora consiste en la creación de un área de coordinación deportiva para el Club Natació Banyoles para incrementar sus beneficios y número de usuarios. Esta propuesta surge con el propósito de aprovechar el buen momento deportivo-turístico por el que está pasando la ciudad de Banyoles. Durante el proyecto se desarrollaran cuatro sub áreas de la coordinación: Soporte a las secciones, Actividades dirigidas, Ocio/Turismo y Estancias deportivas. Para poder analizar los resultados, se han comparado los resultados económicos de la temporada 2018 con la simulación del plan de mejora. Los resultados muestran que el plan de mejora aporta mayores beneficios a la entidad y aumenta el numero de socios.

INDICE

1.Introducción	1
1.1Motivaciones	2
1.2 Justificación	2
2.Objetivos i hipótesis	3
3.Contextualización	4
3.1 Club Natació Banyoles.....	6
3.1.1 Sede de competiciones	6
3.1.2 Instalaciones	6
3.1.3 Situación actual	7
3.2 Aumento turístico y Problemática	8
3.2.1 Banyoles: Destinación Turística-Deportiva	8
3.2.2 “Stages” en el Club Natació Banyoles	9
3.2.3 Respuesta de la instalación	9
3.2.3 Problemática	11
3.3 DAFO	11
4.Metodologia	12
4.1Rol del investigador	12
5.Plan de Mejora	13
5.1 Soporte a las secciones deportivas	13
5.1.1 Objetivos	14
5.1.2 Actuaciones y Temporalización.....	14
5.1.3 Recursos necesarios	17
5.1.4 Ingresos, Beneficios y Costes	18
5.2 Actividades dirigidas	25
5.2.1 Objetivos	25
5.2.3 Actuaciones y Temporalización.....	26
5.2.2 Recursos necesarios	27
5.2.4 Beneficios/Costes.....	29
5.3 Ocio y Turismo	31
5.3.1 Objetivos	32
5.3.2 Acciones y Temporalización	32
5.3.3 Recursos necesarios	34

5.3.4 Beneficios/Costes.....	37
5.4 Estancias Deportivas	42
5.4.1 Objetivos	42
5.4.2 Acciones y Temporalización	43
5.4.3 Recursos necesarios	44
5.4.4 Beneficios/Costes.....	46
5. Resultados	49
6. Conclusiones.....	51
7. Limitaciones del estudio	53
8. Bibliografía	53

INDICE FIGURAS

Figura 1: Espacios deportivos de Banyoles	5
Figura 2: Evolución Socios CNB	9
Figura 3: Organigrama deportivo Club Natació Banyoles	10
Figura 4: Organigrama de la coordinación deportiva.....	13

INDICE TABLAS

Tabla 1: DAFO	11
Tabla 2: Temporalización de soporte a las secciones del CNB.....	16
Tabla 3. Ingresos, gastos y beneficios secciones 2018.....	18
Tabla 4: Objetivo de federados	19
Tabla 5: Ingresos, gastos y beneficios previstos 2020.....	19
Tabla 6: Sección Natación: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020	21
Tabla 7: Sección Remo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020	22
Tabla 8: Sección Piragüismo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020.....	23
Tabla 9: Sección Atletismo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020	24
Tabla 10: Sección Triatlón: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020	25
Tabla 12: Cifras anuales de actividades dirigidas 2018	29
Tabla 13: Cifras actividades dirigidas post propuesta de mejora.....	31
Tabla 14: Cronograma actividades de ocio y turismo	34
Tabla 15: Ingresos, costes y beneficios de la temporada 2018 referente a las actividades.....	38

Tabla 16: Ingresos, gastos y beneficios previstos 2020 del área de ocio y turismo	38
Tabla 17: Resultados económicos de los cursos anuales	40
Tabla 18: Resultados económicos de las actividades anuales	41
Tabla 19: Histórico de estancias deportivas.....	46
Tabla 20: Tarifas estancias deportivas 2020	47
Tabla 21: Estancias deportivas 2020	48
Tabla 22: Resultados económicos de 2018	49
Tabla 23: Resultados Económicos Anuales del Plan de Mejora	50

1.Introducción

El siguiente proyecto responde a mi trabajo final de Máster Online en Gestión y Dirección Deportiva. Se trata de la creación de un plan de mejora de la gestión deportiva para aplicar en el Club Natació Banyoles ubicado en Banyoles, Girona. Durante el estudio se cuenta con datos e información facilitada por trabajadores y directivos del club, con el objetivo de conocer de primera mano de las personas que tienen contacto constante con la entidad. A continuación se explica la distribución de este trabajo:

Para concluir la introducción se exponen las motivaciones personales para enfocar el trabajo final de máster a esta temática concreta. A la justificación se puede ver la acogida que tuvo la propuesta por parte de la dirección del Club Natació Banyoles. Seguidamente, se encuentran los objetivos tanto generales como específicos que persigue el trabajo, acompañados también de la hipótesis.

A la Contextualización se expone la realidad de la entidad mediante breve resumen de sus instalaciones, historia y situación actual. Para cerrar este apartado se analiza la problemática del club, donde se centrará el plan de mejora y por último se plantea un DAFO de elaboración propia sobre la instalación. A continuación se observa la metodología utilizada en este proyecto, donde se explica el rol del investigador. El plan de mejora aplicado se presenta en seis apartados claramente diferenciados: objetivos, acciones y temporalización, recursos necesarios y resultado económico.

En las conclusiones se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados al inicio del proyecto que se basan en los números facilitados por la instalación. En los últimos apartados del estudio se encuentran las limitaciones del estudio, dedicadas a explicar los temas que han añadido dificultad al plan de mejora.

Para finalizar el trabajo, se puede ver la bibliografía consultada, donde se muestra una gran variedad de autores, libros y artículos en los que se ha basado el trabajo para poder aumentar la calidad de este estudio y por último se muestran los anexos.

1.1 Motivaciones

El interés por la gestión y coordinación deportiva añadida a la enriquecedora experiencia laboral en el sector me llevo a cursar este máster. Con el transcurrir de las asignaturas se reafirmó mi motivación inicial hasta el punto de escoger la temática de gestión de instalaciones deportivas para dedicar mi TFM y así poder ampliar mis conocimientos.

Otra motivación del trabajo es utilizar mis conocimientos de gestión deportiva adquiridos en el máster para aplicarlos a la instalación donde empezó mi pasión por el deporte, con el objetivo de ayudarla a crecer y convertirse en una centro deportivo de referencia. Se trata del Club Natació Banyoles, una instalación deportiva ubicada en la provincia de Girona dedicada en promover la actividad física de sus socios y deportistas mediante las modalidades deportivas que se practican (Piragüismo, remo, natación, triatlón, waterpolo, kayak polo, socorrismo y atletismo).

1.2 Justificación

Una vez definida la temática general y el contexto donde aplicar mi TFM, expuse mi propuesta a la dirección del Club Natació Banyoles con la intención de poder mejorar sus servicios deportivos de algún modo. La aceptación de la propuesta por parte de la gerencia de la instalación fue óptima, presentándome diferentes problemáticas existentes relacionadas con el deporte en el Club Natació Banyoles .

De las propuestas expuestas, la opción que más despertó mi interés fue la mejora la coordinación deportiva de la instalación. Mi respuesta fue realizar un proyecto de creación de un área de coordinación deportiva y además, elaborar un plan de mejora de las actividades y a su vez buscar un aumento de los beneficios de dicha área. La propuesta fue del agrado de la gerencia y se formalizo el acuerdo de colaboración.

2.Objetivos i hipótesis

En este apartado se pueden ver los objetivos e hipótesis del estudio:

Objetivos principales:

- Incrementar los beneficios de la instalación a través del plan de mejora aplicado.
- Aumentar el numero de usuarios mediante el incremento de la oferta deportiva y lúdica.

Objetivos secundarios:

- Diseñar nuevas fuentes de ingresos ampliando la oferta de servicios deportivos de la instalación.
- Optimizar los recursos humanos y materiales del club.

Hipótesis:

- El análisis económico demuestra la viabilidad del plan de mejora.
- La aplicación del plan de mejora es adecuado a la necesidades del Club Natació Banyoles.

3.Contextualización

El Club Natació Banyoles está ubicado en la ciudad de Banyoles, situada al Nord-este de Catalunya y representa la capital de la comarca del Pla de l'Estany. Según Idescat (2019) Banyoles tiene 19.615 habitantes, se encuentra a una altitud de 172m y su núcleo ocupa una extensión de 11,05 km². Una de las peculiaridades de Banyoles es su lago, considerado el más grande de Catalunya de origen natural, por sus 2.128 metros de longitud, una anchura máxima de 775 metros i una profundidad que en algunos puntos supera los 40 metros, según Triangle Gironí (2008). Un aspecto diferenciador del lago de Banyoles es que sus aguas llegan por pequeños acuíferos subterráneos situados en el fondo del lago, provenientes de las montañas de "l'Alta Garrotxa", según expone Museus de Banyoles (2019).

Esta ciudad ocupa una posición privilegiada junto con otros sitios de gran interés turístico o paisajístico como la Costa Brava, los Pirineos i Barcelona. Esta ubicación combinada con el valor añadido de "l'Estany", sitúa a Banyoles como un referente deportivo de la provincia de Girona. Haciendolo merecedor del sello de Destinación Turística Deportiva por sus recursos de alta calidad para recibir turistas que quieran practicar deporte, según Catalunya (2019). Los alrededores montañosos propician actividades como rutas a caballo, BTT, senderismo y "running". Pese tratar-se de una comarca de interior, la oferta de deportes acuáticos es importante, gracias al lago se practica remo, piragüismo, natación, waterpolo y kayak polo. Por ultimo, las buenas instalaciones de las que dispone Banyoles, permiten la practica de deportes individuales y colectivos como por ejemplo: tenis, pádel, rugby, futbol, baloncesto, patinaje, hándbol, hockey y atletismo entre otros.

Detrás de todas las modalidades Deportivas comentadas anteriormente, se encuentran 25 entidades ubicadas en Banyoles según expone Turisme i Esport (2019). De estas agrupaciones deportivas destaca el Club Natació Banyoles fundado en 1925, que se encarga de gestionar, en exclusiva, la oferta acuática de la ciudad además de otros deportes Club Natació Banyoles (2019). Según datos facilitados por la gerencia, esta entidad contaba en 2018, con 9942 socios. Otra entidad con tradición es el "Club Esportiu Banyoles", fundado en 1913, siendo el club más antiguo de la ciudad, actualmente cuenta con 200 futbolistas, según Club Esportiu Banyoles (2019) .

Los espacios deportivos juegan un papel fundamental por mantener la oferta al municipio, por este motivo la ciudad dispone de multitud de instalaciones para albergar la gran variedad de deportes realizados en Banyoles. A continuación se puede ver un grafico de elaboración propia con datos de Idescat (2019) en el que aparece una clasificación de todos los espacios, tanto públicos como privados de Banyoles.

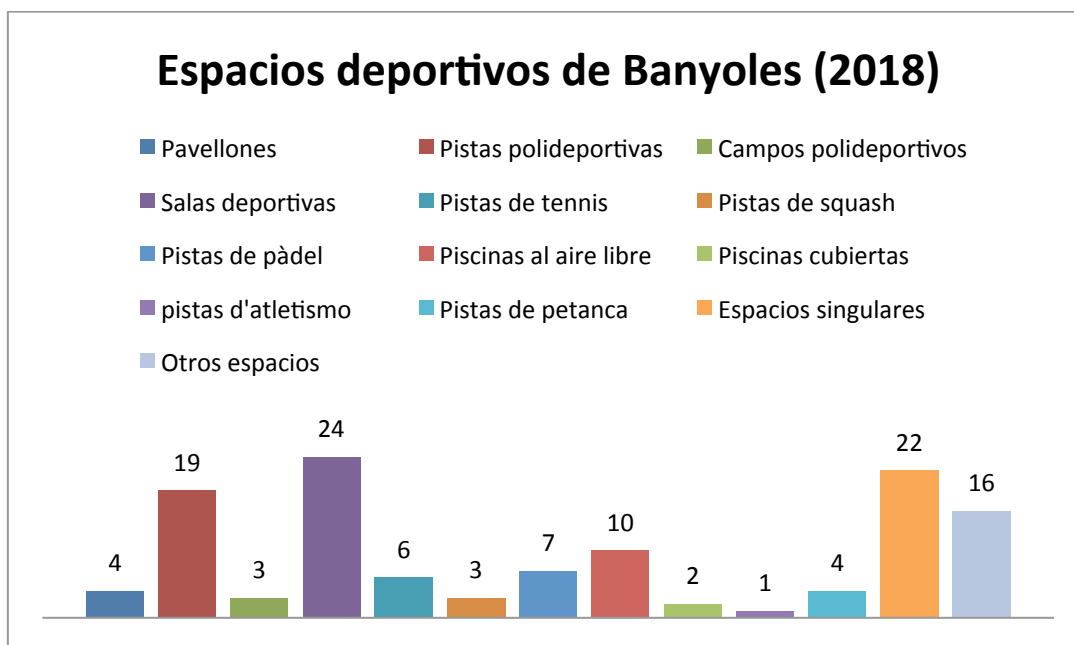


Figura 1: Espacios deportivos de Banyoles

Fuente: Elaboración propia

Por cantidad cabe destacar: les 24 salas deportivas en les que se pueden realizar actividades dirigidas. También es importante comentar los 22 espacios singulares, que son zonas habilitadas para la práctica deportiva, caracterizadas porqué sus dimensiones se adaptan al espacio disponible. Este tipo de espacio hace referencia principalmente a los equipamientos del lago, como los espacios de baño y carriles de competición. Otro equipamiento abundante son los 19 polideportivos tanto de origen público como privado.

En la clasificación de otros espacios, encontramos 16 ubicaciones en las que se puede practicar ejercicio físico para todos los públicos, se trata principalmente de parques de salud.

Por lo que respecta a las piscinas, cabe comentar que Banyoles no dispone de ninguna piscina municipal ya que el lago ejerce esta función en temporada de verano. Por lo tanto, las piscinas son equipamientos de carácter privado que suelen estar ubicadas en casas de colonias principalmente. Encontramos 10 piscinas al aire libre y 2 de cubiertas, que pertenecen al Club Natació Banyoles.

La oferta de instalaciones para deporte con implemento es bastante amplia, gracias a las 3 pistas de squash, 6 pistas de tenis y 7 pistas de pádel. Para la práctica de deporte colectivo e individual encontramos 4 pavellones, 3 campos deportivos y 4 pistas de petanca. En último lugar se encuentra el único espacio especial de la Ciudad, la pista de atletismo pública, ubicada en el parque de la Draga.

3.1 Club Natació Banyoles

El Club Natació Banyoles (2019) es una entidad privada, social y deportiva creada el 30 de Diciembre de 1925, formada por personas físicas, con personalidad jurídica y que tiene como objetivo el fomento, desarrollo y práctica continuada de la actividad física i Deportiva sin ánimo de lucro. Se encuentra ubicado en el Passeig Antoni Gaudí 3 de Banyoles (Girona) y dispone de 9942 (en 2018) asociados y son socios de honor: Joan Antoni Samaranch (Ex-presidente del C.O.I), Joaquim Pujol (primer Olímpico de las comarcas de Girona) y David Moner (Ex-presidente de la Unió de Federacions Esportives Catalanes), entre otros.

3.1.1 Sede de competiciones

En su largo historial deportivo, la entidad destaca tanto por la participación de 27 de sus deportistas en Juegos Olímpicos como por la organización de importantes competiciones de prestigio, tanto a nivel nacional e internacional. Un ejemplo de dichas pruebas son:

- Campeonato de Europa de Ski Náutico(1961).
- Campeonato del Mundo de Motonáutica (1966).
- Campeonato del Mundo de Remo Juvenil (1991).
- Sede de remo de los JJ.OO. de Barcelona (1992).
- Campeonato del Mundo de remo Juvenil y Sénior (2004).
- Campeonato del Mundo de piragüismo de maratón (2010).
- Copa del Mundo de Triatlón (2010-2019).

3.1.2 Instalaciones

Según comenta Club Natació Banyoles (2019) en su historia, gracias a la elección de Banyoles como sede de remo de los Juegos Olímpicos de Barcelona '92 se reformaron las instalaciones, creando un moderno complejo socio deportivo, al borde del lago de Banyoles, con más de 6.000m². Dicha instalación permite que durante todo el año, más de 500 deportistas federados practiquen modalidades deportivas como: Natación, Remo, Piragüismo, Waterpolo, Triatlón, Atletismo, Kayak Polo, Salvamiento y Socorrismo.

Gracias al equipamiento, los socios pueden disfrutar de sesiones de pádel, aeróbic, entrenamiento personal, baile, yoga, spinning, aquagym , cursos de natación, piragüismo y remo. Des de la remodelación de las instalaciones en 1992, el club ha ido actualizando sus equipamientos hasta contar con:

- Piscina Interior climatizada de 25x16m
- Piscina exterior climatizada con cubierta 25x12m
- Hangares de remo y piragüismo
- 2 salas de gimnasio y pesas.
- 3 saunas
- Bar y restaurante
- 2 salas de reuniones y conferencias
- 2 pistas de pádel
- Pista de “crossfit”
- Campo de “futbito”
- Zona de baño al lago

3.1.3 Situación actual

Tanto la calidad de las instalaciones como la popularidad organizativa de Banyoles incremento el interés de clubes y selecciones nacionales por entrenar en la capital de la comarca del Pla de l’Estany. El primer club llegó en 1991 a consecuencia de ser sede remera de las olimpiada de Barcelona 92’, des de entonces el volumen de clubes no ha hecho más que crecer.

Des de 1991 han pasado numerosos clubes y selecciones de diferentes modalidades, países y niveles. Entre ellos destacan las Federación de Nueva Zelanda (piragüismo y triatlón) y las federaciones remeras de Chile, Mexico, Irlanda y China, además de la federación Española de remo que realiza sus concentraciones anuales en Banyoles.

Por lo que respeta los clubes, destaca la presencia de la emblemática sección de remo de la Universidad de Cambridge, que cada año se entrena en Banyoles para preparar la mítica regata de Oxford-Cambridge celebrada en el Río Támesis (Londres).

Según datos extraídos de la entrevista con la secretaria encargada de las estancias de equipos ajenos a la instalación, en 2018 se ha alcanzado récord tanto de clubes hospedados (40), deportistas desplazados (941) e ingresos generados por esas estancias (108.571,07€). Estos datos indican un claro aumento de ingresos a las arcas del club .

3.2 Aumento turístico y Problemática

Como se ha comentado anteriormente, gracias a su perfecta ubicación, entorno y equipamientos, Banyoles se ha convertido en un destino popular entre los turistas. Situación que también se ha repetido en el Club Natació Banyoles, dónde ha aumentado el número de clubes extranjeros que acuden a la instalación.

3.2.1 Banyoles: Destinación Turística-Deportiva

Uno de los principales motivos de este aumento puede ser la marca DTE (“Destinació Turística Esportiva”) que dispone Banyoles gracias a la solicitud que enviaron los representantes de administraciones públicas, hoteles, restauración, comercio deportivo e instalaciones deportivas y posteriormente fue aceptada por el coordinador ejecutivo de la marca DTE.

Este distintivo ha aportado numerosos beneficios como: incremento de turistas, mejora de sus infraestructuras y aumento de notoriedad como destino turístico, entre otros. Por otro lado la marca también lleva implícita ciertas responsabilidades como: mejorar el producto turístico, comunicar la destinación, coordinar las acciones con los agentes implicados y mejorar la gestión de los servicios turísticos, según informa Turisme i Esport (2015).

Según Diari de Girona (2015), en 2015 el turismo deportivo aportaba 41.000 personas a Banyoles, de los cuales 14.000 eran deportistas y los 26.000 restantes familiares y acompañantes. Por ese motivo, el alcalde considero importante crear una marca (DTE) para identificar las actividades deportivas de Banyoles, que es la principal fuente de ingresos en materia de turismo. En 2016 se comprobaron los beneficios de la marca DTE, ya que la cifra de turistas deportivos aumentó hasta los 57.000 visitantes, atraídos por alguna actividad deportiva, según informa El Punt Avui (2017). Otro dato evidente del crecimiento turístico en la ciudad son las 1.273 demandas de información registradas por semana santa (8 al 17 de abril de 2017).

Esta cifra representa 222 demandas más que el año anterior, de las cuales el turista catalán representa el 69%, el del estado español el 15%, el Europeo un 11%, el local el 3% y del resto del mundo un 2%. De estos datos cabe destacar el aumento del público europeo que ha pasado del 4% al 11% en un año, según datos de Ajuntament de Banyoles (2017).

3.2.2 "Stages" en el Club Natació Banyoles

Este aumento de afluencia turística también ha favorecido al Club Natació Banyoles, incrementado sus números de estancias deportivas para practicar piragüismo y remo, suponiendo un ingreso de 108.571,07€ durante el 2018. Estos datos indican un claro aumento de ingresos a las arcas del club, comparado con los números obtenidos en años anteriores por este mismo sector.

Además esta situación parece que seguirá creciendo en los próximos años, una prueba de ello es el artículo de Diari de Girona (2018) donde China se propone destinar selecciones de diferentes deportes para preparar sus respectivas competiciones.

3.2.3 Respuesta de la instalación

Pese al aumento turístico e incremento de popularidad tanto de Banyoles como del Club, no ha repercutido en el número de socios, más bien ha tenido un efecto negativo según los datos facilitados por el gerente durante una entrevista sobre el plan de mejora. En la siguiente tabla podemos ver que el record de socios se sitúa en 10985 en el año 2008, a partir de entonces, concediendo con la crisis económica, los socios descienden progresivamente hasta alcanzar los 9930 socios en el año 2014. En 2015 se estabilizan los socios con leves incrementos y disminuciones hasta llegar al 2018 con 9942 socios. A continuación se expone el gráfico con la evolución de los socios del Club Natació Banyoles entre los años 2007-2018:

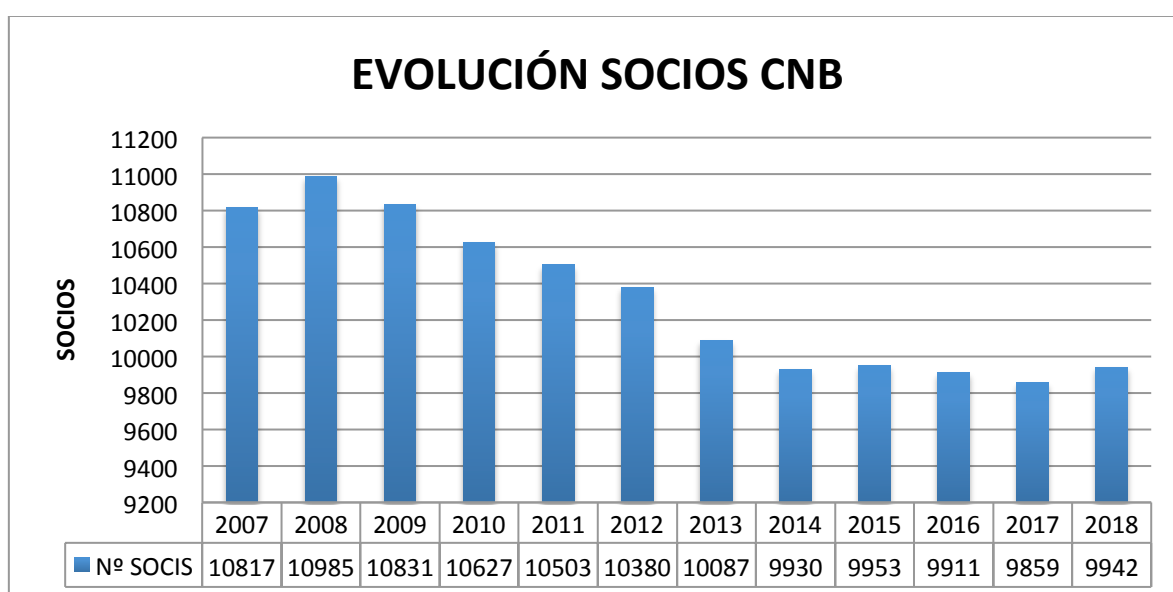


Figura 2: Evolución Socios CNB

Fuente: Elaboración propia

A nivel organizativo, la instalación ha mantenido el mismo organigrama y sin realizar ningún cambio en cuanto a la gestión y coordinación de las actividades deportivas representadas en:

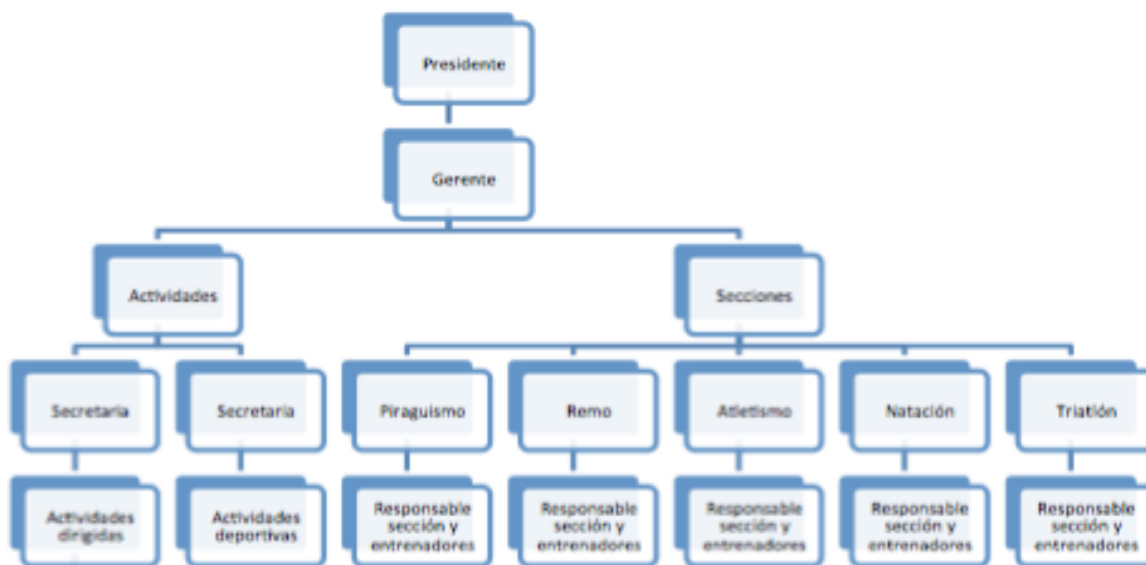


Figura 3: Organigrama deportivo Club Natació Banyoles

Font: Elaboración propia

Por lo que hace el funcionamiento del organigrama deportivo de la instalación, todas las decisiones se desprenden de la figura del presidente. A continuación se encuentra el Gerente que es el encargado de supervisar el funcionamiento de todas las secciones del Club, sin incidir en decisiones y/o propuestas a no ser que la situación lo requiera. Cada sección tiene un responsable, que es el encargado de establecer unos objetivos tanto deportivos como sociales, transmitir estos objetivos a su equipo de entrenadores y monitores para que se cumplan.

Por otro lado el gerente, a falta de un especialista, ejerce de coordinador y selector de personal de las actividades que se realizan en la instalación. Estas actividades se dividen en dos grupos: las actividades dirigidas y las deportivas. En la organización de las actividades dirigidas existe una secretaria encargada de controlar las altas/bajas de cada actividad estableciendo unos horarios y zonas de práctica previamente pactadas con el gerente.

El área deportiva organiza y gestiona grupos deportivos ajenos que realizan “stages” de entrenamiento en la instalación, a través de la supervisión del gerente y ayuda de una secretaria encargada de concretar fechas, material e instalaciones a utilizar con el club interesado. Además, el área deportiva también se encarga de gestionar las estancias de clubes que vienen de la mano de Agenda, una empresa deportiva que hace de intermediaria entre la instalación y el equipo.

3.2.3 Problemática

Como se puede ver, la estructura organizativa del Club es muy jerárquica, esto provoca que la mayoría de decisiones se deban consultar al presidente y/o gerente antes de ejecutarlas, provocando que la instalación responda más lentamente a las necesidades del mercado. Al no disponer de una figura que coordine el apartado deportivo del club, el equipo humano (secretarias, entrenadores y monitores) que trata con los socios y clubes no tiene un plan estratégico en el que regirse ni una estrategia clara.

En definitiva, la problemática del Club Natació Banyoles es clara: La entidad no ha modificado su funcionamiento ni ampliado su instalaciones para aprovechar el crecimiento turístico. Esta situación provoca un desperdicio constante de oportunidades de crecimiento económico y de servicios que brinda el buen momento turístico por el que esta pasando Banyoles.

3.3 DAFO

A continuación se expone un DAFO a través de un análisis interno de los puntos fuertes y débiles de la nueva área de gestión deportiva del Club. El análisis externo consiste en estudiar las amenazas y oportunidades que repercuten en la actividad de la entidad.

	INTERNO	EXTERNO
-	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia de gestión por parte del equipo humano que lidera el proyecto. • Recursos financieros limitados y poco estructurados. • Estructura organizativa muy jerárquica. • Disponibilidad limitada de espacios 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia: Piscina exterior gestionada por el ayuntamiento de Porqueres. • Competencia próxima: Instalaciones deportivas(gimnasios) y Empresas deportivas (agencias) en la ciudad de Banyoles. • Efecto popularidad: Pasado el efecto de la novedad de Banyoles como destino turístico, puede haber una disminución de visitantes.
+	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de calidad que satisfacen las necesidades de los socios. • Popularidad del club. • Emplazamiento: Ubicación y entorno privilegiado que permite la practica de múltiples deportes. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios externos completos (bar, fisioterapeuta, hoteles). • Gran nivel turístico en la ciudad • Trato próximo con el ayuntamiento: Al estar en terreno del ayuntamiento, es una gran ventaja ya que es la única entidad que gestiona los deportes acuáticos del lago.

Tabla 1: DAFO

4. Metodología

La metodología del trabajo será cualitativa, ya que se utilizará el punto de vista del investigador para crear la propuesta de mejora de este TFM. Esta aplicación coincide con la definición que hace Sparkes(1992) del método cualitativo: No se puede contemplar el mundo sin incorporar el propio punto de vista.

Además el estudio también utilizará la Investigación proyectiva, que según Hurtado (2012) consiste en elaborar una propuesta como solución a un problema o necesidad práctica a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento basado en los resultados de un proceso investigativo previo.

4.1 Rol del investigador

Según Rodríguez, Gil y García (1999) el rol del investigador hace referencia al trabajo que ejecuta el investigador y la gestión que hace (presa de decisiones y aportación de información). El rol es un termino fundamental en este proyecto donde el investigador es quien plantea el plan de mejora.

En este trabajo se puede relacionar el rol del investigador con un enfoque cualitativo como el que Bazán (2008) define el rol del investigador, dentro del paradigma EMIC, como un interpretador permanente que avalúa activamente a la largo del proyecto.

5. Plan de Mejora

La idea general del plan de mejora es crear un órgano dedicado a la gestión de todas las actividades físicas y deportivas del Club Natació Banyoles. Este área incluye la supervisión de las secciones deportivas de la misma entidad, que hasta la fecha se gestionaban mediante los responsables de sección. La creación de el área de coordinación deportiva supondrá la contratación de un nuevo coordinador cualificado que se encargará de la dirección de dicha área, marcando unos objetivos anuales y estableciendo un plan estratégico consensuado con el resto de personal involucrado.

La gestión deportiva se dividirá en 4 áreas: soporte secciones deportivas, Actividades dirigidas, estancias deportivas, ocio y turismo. A continuación se expone un organigrama con las competencias de el área de coordinación deportiva:

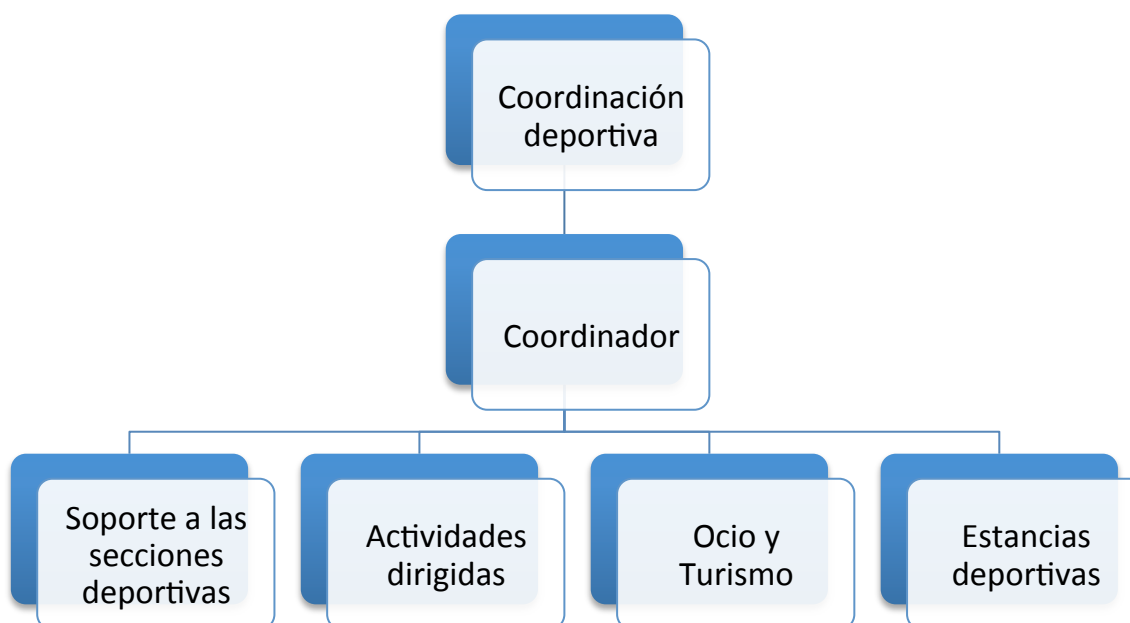


Figura 4: Organigrama de la coordinación deportiva

Fuente: Elaboración propia

5.1 Soporte a las secciones deportivas

Actualmente, las secciones del Club Natació Banyoles son gestionadas íntegramente por los responsables de sección, que toman la mayoría de decisiones referentes a horarios de entrenamiento, competiciones, contratación de técnicos y compra de material. El gerente de la entidad, a parte de atender cualquier consulta de los responsables, supervisa la parte económica de las secciones para que no superen su presupuesto anual.

Cabe recordar que actualmente cada deportista de cualquier deporte y menor de 18 años, además de su cuota de socio, paga un importe anual de 330€ llamado cuota de sección que incluye la formación la ficha federativa y los entrenamientos. En cambio, los deportistas mayores de edad pagan su cuota de socio, un importe fijo de 50€ anuales de cuota de secciones, más la ficha federativa del deporte en cuestión.

Con la incorporación de la coordinación deportiva, el área de soporte consistirá en supervisar el funcionamiento de las cinco secciones que conforman el Club Natació Banyoles: Remo, Piragüismo (Kayak Polo), Natación (waterpolo y SOS), Triatlón y Atletismo. Con este soporte se mejorará la comunicación bidireccional entre las secciones y la dirección, permitiendo una alineación de los responsables y consecuentemente de las sección con los intereses de la entidad. El principal objetivo de esta aplicación es poder optimizar los recursos de cada sección deportiva con el fin de incrementar el numero de sus practicantes y por lo tanto sus beneficios.

5.1.1 Objetivos

A continuación se muestran los objetivos que perseguirá el área de soporte a las secciones deportivas:

Objetivo principal:

- Aumentar entre un 8-20% los federados de las secciones deportivas mediante la optimización de los recursos de las secciones e instalación para incrementar los beneficios.

Objetivos secundarios:

- Mejorar la calidad del servicio prestado mejorando los recursos de las secciones para fidelizar a los federados y sus familias.
- Buscar otras fuentes de ingresos para aumentar los beneficios de las secciones.
- Fijar los objetivos anuales reales con cada responsable, relativos a los números de federados de las secciones.

5.1.2 Actuaciones y Temporalización

Para poder optimizar los recursos de las secciones deportivas, la tarea del coordinador consiste en analizar cada una de las secciones del club y establecer un plan de mejora especializado y consensuado con el responsable para que la sección puede aumentar su tamaño. Aunque las acciones variarán según la situación de la sección analizada, las mejoras giraran en torno a las siguientes actuaciones:

- Aplicar una cuota anual de 230€ para los mayores de 18 años que practiquen cualquier deporte federado en el Club Natació Banyoles: Esta nueva mensualidad incluirá la ficha federativa, la cuota de material y los entrenamientos. El importe es menor que la cuota de secciones porque se interpreta que los deportistas mayores no necesitan tanta formación como los menores de edad.
- Establecer campañas específicas de una o varias secciones para captar nuevos deportistas: Estas campañas consisten en establecer una fecha de puertas abiertas para dar a conocer el deporte y previamente haber hecho publicidad a través de redes sociales y carteles para promocionar el evento.
- Fijar fechas para la organización de competiciones, para aumentar la visibilidad del deporte en la ciudad.
- Planificar el calendario anual de la utilización de espacios comunes para que todas las secciones puedan hacer un uso óptimo de las instalaciones (gimnasio, piscina, lago, etc..).
- Atender las peticiones de los responsables en cuanto a necesidades de recursos humanos, económicas, organizativas y materiales que supongan un incremento de la calidad del servicio ofrecido: Estas peticiones se trasladarán a la junta directiva que será la que tomará la decisión.
- Ofrecer ayuda organizativa de la dirección de la instalación en competiciones de gran magnitud como lo es “la travessia de l’estany” para la sección de natación, donde se reúnen unos 2800 participantes.

A continuación se expone una tabla que contiene las actuaciones comentadas anteriormente. Estas actuaciones engloban tanto reuniones individuales con un responsable de sección, reuniones conjuntas de secciones, reuniones de seguimiento y colaboración en competiciones de gran magnitud. Además, se contempla la posibilidad de realizar reuniones excepcionales para tratar temas diversos que afecten a las secciones. Esta planificación tiene cierta flexibilidad para modificar fechas e incrementar reuniones según las necesidades de las secciones. La planificación base de la temporalización es la siguiente:

- A principios de Enero se plantearán, individualmente y posteriormente de modo grupal, los objetivos referentes a número de inscritos a conseguir durante la temporada. Estos números que se revisarán trimestralmente, en el caso de la segunda reunión trimestral también se analizará la relación de federados con los objetivos anuales.

- Las campañas de captación empezaran en Junio, cuatro meses antes del inicio de la nueva temporada de todos los deportes que es en Octubre. Las primeras actuaciones de captación se realizaran por las redes sociales, se incrementaran gradualmente y se potenciaran en el ultimo mes, incorporando otras vías de comunicación como trípticos y anuncios en la pagina web.
- Las competencias de gran magnitud se concentrarán en agosto y septiembre con la celebración “la Volta” y “La Travessia” de natación, excepto la Media maratón de atletismo que se celebrará en Marzo.
- En Noviembre se pactará, junto a todas las secciones, el horario y días de utilización de las zonas comunes como el gimnasio, por parte de las secciones de cara a la próxima temporada.
- Por último se cerrará el año con revisiones individuales y grupales de los resultados obtenidos por las secciones a lo largo de la temporada.

Mes	Acción	Sección				
		Piragua	Remo	Atletismo	Natación	Triatlón
Enero	Planteamiento individual de objetivos por la temporada	X	X	X	X	X
	Planteamiento grupal de objetivos por la temporada	X	X	X	X	X
Febrero						
Marzo	Revisión trimestral e individual de objetivos	X	X	X	X	X
	Competición de gran magnitud			X		
Abril	Campaña de captación	X				
Mayo	Campaña de captación		X			
Junio	Revisión trimestral e individual de objetivos y seguimiento de media temporada	X	X	X	X	X
	Campaña de captación	X	X	X	X	X
Julio	Final temporada de competencias	X	X	X	X	X
Agosto	Competición de gran magnitud				X	
Septiembre	Competición de gran magnitud				X	
	Revisión trimestral e individual de objetivos	X	X	X	X	X
Octubre	Inicio temporada de competencias	X	X	X	X	X
Noviembre	Reparto de la utilización de espacios comunes por la temporada siguiente	X	X	X	X	X
Diciembre	Revisión individual de los resultados anuales	X	X	X	X	X
	Revisión grupal de los resultados anual	X	X	X	X	X

Tabla 2: Temporalización de soporte a las secciones del CNB.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Recursos necesarios

Al crear un plan de mejora a una estructura tan consolidada como son las secciones, supone aplicación mínima de nuevos recursos. Por este motivo, solo se contemplaría el salario del coordinador deportivo y del responsable de comunicación de la entidad como recurso, humano en este caso, fijo. En cuanto a otros recursos, dependerán exclusivamente de la situación e intereses de las secciones y la aprobación de la junta directiva para concederlos. Por lo tanto, estos recursos podrían ser por ejemplo: incorporación de nuevos trabajadores, compra de nuevo material específico (de gimnasio, para la práctica deportiva) y materiales para las competiciones entre otros.

En el caso de los recursos humanos, el coordinador deportiva dedicaría unas 5 de las 40 horas semanales a la coordinación deportiva (12,5% de su dedicación semanal). La dedicación del coordinador esta fijada orientativamente en 5 hora semanales, cifra que puede variar según la demanda de las siguientes tareas propias del coordinador:

- Establecer y coordinar las fechas de puertas abiertas.
- Fijar fechas de diferentes competiciones y ofrecer apoyo organizativo en competiciones de gran magnitud
- Planificar calendario anual de ocupación de espacios comunes
- Atender peticiones de los responsables de secciones.
- Reuniones trimestrales y anuales con los responsables de secciones.

El responsable de comunicación dedicará un 40% (16 horas semanales) de sus 40 horas semanales. Igual que el coordinador deportivo, aunque la dedicación del responsable de comunicación normalmente será de 16 horas, puede variar según las necesidades del momento. Las funciones relacionadas que realizara el responsable de comunicación serán las siguientes:

- Publicaciones periódicas en las redes sociales relacionadas con novedades ,día a día y resultados en competiciones de las secciones.
- Elaboración de crónicas deportivas de las competiciones de las secciones
- Diseño y ejecución de campañas de publicidad específicas para cada sección deportiva.
- Creación de carteles y trípticos para promocionar competiciones, actividades y eventos de las secciones.

5.1.4 Ingresos, Beneficios y Costes

En este apartado se exponen los números de la última temporada obtenidos por la instalación y en segundo lugar, se hace una estimación de los números resultantes de la aplicación del plan de mejora.

A continuación se puede observar una tabla con los federados, ingresos, gastos y beneficios de todas las secciones durante la temporada 2018. Los federados de cada deporte comprenden todos aquellos deportistas tanto mayores como menores que practican un deporte en la instalación y están federados en dicho deporte. Los ingresos de cada sección corresponden a la cuota de socio deportivo, cursos, actividades y beneficios de competiciones. Los gastos anuales integran los recursos humanos de todas las actividades que desarrolle la sección, compra de material y desplazamientos para competiciones y entrenamientos.

Temporada 2018				
Deporte	Federados	Ingresos	Gastos	Beneficios
Natación	170	275.919,46 €	259.938,52 €	15.980,94 €
Remo	140	133.282,38 €	122.724,27 €	10.558,11 €
Piragüismo	131	59.206,96 €	115.964,60 €	-56.757,64 €
Atletismo	102	21.503,45 €	52.958,91 €	-31.455,46 €
Triatlón	37	10.831,30 €	12.262,52 €	-1.431,22 €
TOTAL	580	500.743,55 €	563.848,82 €	-63.105,27 €

Tabla 3. Ingresos, gastos y beneficios secciones 2018.

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

En base a los federados de la temporada 2018 se han marcado cifras objetivas para cada sección en cuanto a federados. Estas cifras se han puesto, en base a la ocupación real de la sección y buscando un objetivo alcanzable. En el caso de las secciones de natación y remo, el objetivo es menor porque sus beneficios son positivos, su ocupación es alta y su rango de crecimiento es mínimo. En las secciones de piragüismo y atletismo, donde los beneficios son negativos, se buscará incrementar los federados un 20%, considerándose el máximo para ser asequible. En total supondría captar unos 116 federados en total para la instalación.

Federados				
Deporte	Federados 2019	% objetivo de crecimiento	Objetivo Nuevos Federados	Objetivo Federados 2020
Natación	170	8%	14	184
Remo	140	10%	14	154
Piragüismo	131	20%	26	157
Atletismo	102	20%	20	122
Triatlón	37	15%	6	43
TOTAL	580	15%	116	696

Tabla 4: Objetivo de federados

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

En la Tabla 9 se hace un calculo aproximado de los ingresos, gastos y beneficios de la primera temporada de aplicación del plan de mejora. Los ingresos y gastos recibidos por la entidad referentes a la temporada 2018 no se han podido tener en cuenta a la hora de crear la tabla. El principal motivo es que dichas cifras contemplaban otras vías de ingresos como las actividades y cursos, partidas que se contemplan en otros departamentos de esta nueva propuesta de mejora.

Temporada 2020				
Deporte	Federados	Ingresos	Gastos	Beneficios
Natación	184	67.020,00 €	63.400,00 €	3.620,00 €
Remo	154	60.220,00 €	59.560,00 €	660,00 €
Piragüismo	157	58.110,00 €	59.560,00 €	-1.450,00 €
Atletismo	122	45.860,00 €	42.720,00 €	3.140,00 €
Triatlón	43	21.590,00 €	23.540,00 €	-1.950,00 €
TOTAL	696	252.800,00 €	248.780,00 €	4.020,00 €

Tabla 5: Ingresos, gastos y beneficios previstos 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

A continuación se exponen los ingresos previstos, gastos y beneficios de cada sección. Todas las secciones tienen los mismos conceptos de ingresos repartidos en:

- Federados mayores y menores: Para calcular este concepto se tiene en cuenta el numero total de federados de la sección y se aplica un porcentaje de mayores y menores según una observación previa por parte del investigador. Con este porcentaje se obtiene un numero relativo a los federados mayores y menores de cada sección.
- Competiciones: Esta partida contempla los beneficios obtenidos mediante la organización de una competición de la modalidad deportiva.

- Otros: Este apartado incluye todas las acciones que realizan las secciones para incrementar sus ingresos (eventos, comidas y celebraciones para los federados y/o sus familiares). Además también se contemplan posibles subvenciones (provenientes de federaciones, diputaciones y/o ayuntamiento) y patrocinios de empresas o entidades próximas.

Por lo que hace los gastos, se encuentran las siguientes partidas:

- Recursos humanos: Engloba todo el personal que se dedica únicamente a entrenar y/o gestionar los federados de cada modalidad. Para poder conseguir números reales de esta partida se han tenido en cuenta los salarios y numero de personal de cada sección. Dentro de este personal se encuentran los responsables de secciones con un salario anual de 19.040€, repartidos en 14 pagas de 1360€ y los técnicos con un salario anual de 15680€ repartidos en 14 pagas de 1120€.
- Material: Corresponde al material específico para la practica del deporte como materiales para la reparación de dicho material específico. Esta partida no contempla la compra de grandes cantidades de material específico (embarcaciones en el caso de remo y piragüismo) ya que para estas inversiones se utilizan otros fondos de la instalación.
- Desplazamientos: Esta partida corresponde a todos los gastos que tiene cada sección resultantes del desplazamiento de sus deportistas a las competiciones locales, provinciales, autonómicas, nacionales e internacionales. Cabe recordar que cada deportista que se desplace aportará una cantidad de entre 20€-50€ según la proximidad de la competición, con el objetivo de disminuir la cifra anual de desplazamientos de la sección.

5.1.4.1 Natación

La sección de natación proyecta unos beneficios de 3.620€ anuales y unos ingresos de 67.020€, repartidos en los siguientes conceptos:

- Federados: De los 184 federados de la sección, se calcula que 147 (80%) pagan una cuota de 330€, generando 48.510€. Mientras que los 37(20%) restantes, la mayoría integrantes del equipo de Waterpolo, con una cuota de 230€ anuales, generando 8510€.
- Competiciones: Se generan 4.000€ de ingresos, en gran parte gracias a la icónica “Travesía de l’Estany” y varias competiciones organizadas en las instalaciones.

- Otros: 6000€ correspondientes a las subvenciones y patrocinador principal.

Los gastos se cifran en 61.400€ y se dividen en:

- Recursos Humanos: La sección dispone de un responsable de sección y un técnico a jornada completa y dos técnicos a media jornada que suponen 50.400€ anuales.
- Materiales: Se invierten 1.000€ en publicidad, compra material específico (balones de Waterpolo, elementos flotantes, etc..)y de reparación.
- Desplazamientos: Se gastan 10.000€ anuales para asistir en competiciones del ámbito local, autonómico y nacional.

Sección: Natación			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Federados menores	48.510,00 €	Recursos humanos	50.400,00 €
Federados mayores	8.510,00 €	Materiales y publicidad	3.000,00 €
Competiciones	4.000,00 €	Desplazamientos	10.000,00 €
Otros	6.000,00 €		
TOTAL	67.020,00 €	TOTAL	63.400,00 €
BENEFICIOS: 3.620,00 €			

Tabla 6: Sección Natación: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

5.1.4.2 Remo

La sección de remo proyecta unos beneficios de 660€ anuales y unos ingresos de 60.220€, repartidos en los siguientes conceptos:

- Federados: De los 154 federados de la sección, se calcula que 108 (70%) pagan una cuota de 330€, generando 35.640€. Mientras que los 46(30%) restantes, la mayoría integrantes del numeroso equipo veterano, con una cuota de 230€ anuales, generando 10.580€.
- Competiciones: Se generan 2.000€ de ingresos gracias a las varias competiciones (internacionales, nacionales y autonómicas) organizadas en las instalaciones.
- Otros: 12000€ correspondientes a las subvenciones y los dos patrocinadores de la sección.

Los gastos se cifran en 59.560€ y se dividen en:

- Recursos Humanos: La sección dispone de un responsable de sección y un técnico a jornada completa y otro técnico a media jornada que suponen 42.560€ anuales.
- Materiales: Se invierten 5.000€ en publicidad y compra/reparación de material específico (remos, piezas, etc..).
- Desplazamientos: Se gastan 12.000€ anuales para asistir en competiciones del ámbito autonómico, nacional e internacional.

Sección: Remo			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Federados menores	35.640,00 €	Recursos humanos	42.560,00 €
Federados mayores	10.580,00 €	Materiales y publicidad	5.000,00 €
Competiciones	2.000,00 €	Desplazamientos	12.000,00 €
Otros	12.000,00 €		
TOTAL	60.220,00 €	TOTAL	59.560,00 €
BENEFICIOS: 660,00 €			

Tabla 7: Sección Remo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

5.1.4.3 Piragüismo

La sección de piragüismo proyecta unas pérdidas de 1.450€ anuales y unos ingresos de 58.110€, repartidos en los siguientes conceptos:

- Federados: De los 157 federados de la sección, se calcula que 110 (70%) pagan una cuota de 330€, generando 36.300€. Mientras que los 47(30%) restantes, la mayoría integrantes del equipo de Kayak Polo, con una cuota de 230€ anuales, generando 10.810€.
- Competiciones: Se generan 2.000€ de ingresos gracias a las varias competiciones (nacionales y autonómicas) organizadas en las instalaciones.
- Otros: 12000€ correspondientes a las subvenciones y los dos patrocinadores de la sección.

Los gastos se cifran en 59.560€ y se dividen en:

- Recursos Humanos: La sección dispone de un responsable de sección y un técnico a jornada completa y otro técnico a media jornada que suponen 42.560€ anuales.

- Materiales: Se invierten 5.000€ en publicidad y compra/reparación de material específico (Palas, chalecos, balones de kayak polo, etc..).
- Desplazamientos: Se gastan 12.000€ anuales para asistir en competiciones del ámbito autonómico, nacional e internacional.

Sección: Piragüismo			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Federados menores	36.300,00 €	Recursos humanos	42.560,00 €
Federados mayores	10.810,00 €	Materiales y publicidad	5.000,00 €
Competiciones	1.000,00 €	Desplazamientos	12.000,00 €
Otros	10.000,00 €		
TOTAL	58.110,00 €	TOTAL	59.560,00 €
BENEFICIOS: 1.450,00 €			

Tabla 8: Sección Piragüismo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

5.1.4.4 Atletismo

La sección de atletismo proyecta beneficios de 3.140€ anuales y unos ingresos de 45.860€, repartidos en los siguientes conceptos:

- Federados: De los 122 federados de la sección, se calcula que 98 (80%) pagan una cuota de 330€, generando 32.340€. Mientras que los 24(20%) restantes, la mayoría integrantes del numeroso equipo veterano, con una cuota de 230€ anuales, generando 5.520€.
- Competiciones: Se generan 3.000€ en gran parte gracias a la popular “La Mitja” y varias competiciones organizadas en las instalaciones.
- Otros: 5000€ correspondientes a las subvenciones y el patrocinador principal de la sección.

Los gastos se cifran en 42.700€ y se dividen en:

- Recursos Humanos: La sección dispone de un responsable de sección a jornada completa y dos técnico a media jornada que suponen 34.720€ anuales.
- Materiales: Se invierten 2.000€ en la publicidad y compra de material específico (vallas, colchonetas, pesos, etc..)

- Desplazamientos: Se gastan 6.000€ anuales para asistir en competiciones del ámbito local, autonómico y nacional.

Sección: Atletismo			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Federados menores	32.340,00 €	Recursos humanos	34.720,00 €
Federados mayores	5.520,00 €	Materiales y publicidad	2.000,00 €
Competiciones	3.000,00 €	Desplazamientos	6.000,00 €
Otros	5.000,00 €		
TOTAL	45.860,00 €	TOTAL	42.720,00 €
BENEFICIOS: 3.140,00 €			

Tabla 9: Sección Atletismo: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

5.1.4.4 Triatlón

La sección de triatlón proyecta unas pérdidas de 1.950€ anuales y unos ingresos de 21.590€, repartidos en los siguientes conceptos:

- Federados: De los 43 federados de la sección, se calcula que 17 (40%) pagan una cuota de 330€, generando 5.160€. Mientras que los 26(60%) restantes, la mayoría integrantes del numeroso equipo veterano, con una cuota de 230€ anuales, generando 5.980€.
- Competiciones: Se generan 3.000€ de ingresos gracias a las varias competiciones (nacionales, autonómicas, locales y populares) organizadas en las instalaciones.
- Otros: 7000€ correspondientes a las subvenciones y el patrocinador principal de la sección.

Los gastos se cifran en 23.540€ y se dividen en:

- Recursos Humanos: La sección dispone de un responsable de sección a jornada completa suponiendo un gasto de 19.040€ anuales.
- Materiales: Se invierten 500€ en publicidad y compra material específico (conos, boyas, etc..)
- Desplazamientos: Se gastan 4.000€ anuales para asistir en competiciones del ámbito local, autonómico y nacional.

Sección: Triatlón			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Federados menores	5.610,00 €	Recursos humanos	19.040,00 €
Federados mayores	5.980,00 €	Materiales y publicidad	500,00 €
Competiciones	3.000,00 €	Desplazamientos	4.000,00 €
Otros	7.000,00 €		
TOTAL	21.590,00 €	TOTAL	23.540,00 €
BENEFICIOS: -1.950,00 €			

Tabla 10: Sección Triatlón: Ingresos, gastos y beneficios previstos temporada 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

5.2 Actividades dirigidas

Esta área comprende las actividades dirigidas destinadas a los socios y practicadas en las 2 salas que tiene la instalación. Actualmente la oferta de las actividades, expuesta en los anexos, es bastante reducida y la demanda es baja. Por otro lado, la nueva propuesta busca cambiar las actividades que actualmente se imparten (Spining, Pilates, condicionamiento físico (Tono, Zumba y Steps), hipopresivos, loga y Country), por sesiones que a día de hoy son muy populares. Además algunas actividades que anteriormente se consideraban actividades dirigidas (Natación de adultos, bebés y entrenamientos personales acuáticos, entrenamiento funcional dirigido por una empresa externa)) , en esta nueva aplicación, pasarán a contabilizarse dentro del área de ocio y turismo.

El principal objetivo de esta aplicación es hacer un lavado de cara a las actividades dirigidas del Club Natació Banyoles para poder aumentar los beneficios pertinentes a dichas actividades a partir de una mayor afluencia de participantes. Para hacerlo posible, se añadirán nuevos espacios de practica, se ampliaran las funciones del responsable de fitness, se modificaran las tarifas actuales y se introducirá una nueva App de reservas.

5.2.1 Objetivos

En este apartado se pueden consultar los objetivos que perseguirá el área de Actividades dirigidas:

Objetivo principal:

- Reestructurar las actividades dirigidas para incrementar sus ingresos un 15%, mejorando así sus beneficios.

Objetivos secundarios:

- Mejorar la calidad del servicio prestado ampliando la oferta de actividades.
- Instaurar nuevas tarifas con el objetivo de incentivar las actividades dirigidas.
- Acercar las actividades dirigidas a los usuarios, ampliando los modos de reserva y consulta de horarios a través de una App.

5.2.3 Actuaciones y Temporalización

Para poder cumplir esta tarea, el coordinador deportivo estudiará la oferta actual de actividades dirigidas en el mundo del fitness y planteará las siguientes actuaciones:

- Clasificar las A.D según el grado de intensidad y diferenciarlas por un color concreto en el cuadrante de actividades ampliando así la oferta actual.
- La sala de fitness seguirá estando abierta el mismo horario que las instalaciones y con un técnico de sala presente de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00 y sábado de 9:00 de 13:00. Como novedad, el técnico de sala ofrecerá rutinas y seguimiento a todos los usuarios que lo pidan.
- Anteriormente, a parte de la cuota anual, el precio mensual para practicar una actividad dirigida estaba entre los 22€-42€ a la semana, dependiendo de la actividad. Con la nueva cartelera los usuarios dispondrán gratuitamente de la sala de fitness y la actividad de Virtual Spinning, por 30€ mensuales tendrán la cuota "Pack" y podrán realizar las sesiones semanales que quieran de una tipología de actividad concreta (Bienestar, Agua-Bienestar, Agua tonificación, tonificación e intenso). Por 40€ mensuales los socios tendrán la cuota "Premium" y podrán realizar todas las actividades que quieran, independientemente de su tipología.
- En las actividades de bienestar, en las temporadas de primavera y otoño, se habilitará una zona cercana al lago para practicar en un entorno relajante y poder mejorar la calidad de las sesiones. En el caso de la climatología no permita desarrollar la sesión con normalidad, esta se realizará en la habitual sala 2.
- En la APP de la instalación, se ofrecerá un apartado de actividades dirigidas donde los usuarios podrán consultar los horarios y también reservar plaza para la sesión. Además, la aplicación enviará una pequeña encuesta a todos los participantes al finalizar la actividad con el objetivo de conocer la opinión del usuario y poder mejorar el servicio. Además, en el espacio de trabajadores de la APP, los técnicos podrán anotar el número de participantes de cada sesión.

A continuación, se expone el nuevo horario de actividades dirigidas en el que se agrupan del siguiente modo:

Bienestar: Estiramientos, pilates, loga, Body Balance y Country.

Agua-Bienestar: Agua Salud.

Agua-Tonificación: Agua Gym.

Tonificación: GAC (Glutis, Abdominales y Piernas), Hipopresivos, Tono y Tbc.

Cardio: Espining, Virtual Spining, Zumba y Body combat

Intenso: BodyPump, Strong by Zumba, HRX Boxing, TRX Fusión y HIT.

horario	Lunes			Martes			Miercoles			Jueves			Viernes		Sabado	
	S.1	S.2	Piscina	S.1	S.2	Piscina	S.1	S.2	Piscina	S.1	S.2	Piscina	S.1	S.2	Piscina	S.1
7:00-7:50	V. Espining	Pilates		Espining	Estiramientos	Aqua Gym	V. Espining	Pilates		Espining	Estiramientos	Aqua Gym	V. Espining	Pilates		
8:00-8:50	Body Pump		Aqua Gym				TBC									Aqua Gym
9:00-9:50	V. Espining			V. Espining			V. Espining			V. Espining			V. Espining			V.Spining
10:00-10:50	Strong by Zumba		Aqua Gym			Aqua Salud			Aqua Gym			Aqua Salud			Aqua Gym	Espining
11:00-11:50		loga		TBC	Pilates		Tono	loga		Zumba	Pilates		Body Pump	loga		HBX Boxing
12:00-12:50		Estiramientos		Body Combat			Strong by Zumba				Hipopresivos		HBX Boxing			V.Spining
13:00-13:50				loga		Aqua Gym						Aqua Gym				
14:00-14:50	V. Espining			Espining			V. Espining	Estiramientos				Esping		V. Espining		
15:00-15:50	GAC			BodyPump			Hit			TBC				Body Balance		
16:00-16:50		Body Balance	Aqua Salud		Pilates	Aqua Gym		Body Balance	Aqua Salud		Pilates	Aqua Gym			Aqua Salud	
17:00-17:50	TBC			Steps			Body Pump			Zumba			GAC			V.Spining
18:00-18:50	Zumba			Tono							Estiramientos					V.Spining
19:00-19:50	HBX	Pilates		Zumba	Hipopresivos		TRX fusión	Pilates		Hit			TRX fusión			V.Spining
20:00-20:50	Body Combat		Aqua Gym		Country	Aqua Gym	GAC		Aqua Gym		Country	Aqua Gym			Aqua Gym	
21:00-21:50	Esping			HBX Boxing			V.Spining			HBX Boxing			Espining			

Tabla 11: Tabla actividades dirigidas

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Recursos necesarios

Como en el caso de las secciones, las actividades dirigidas están muy arraigadas en el Club Natació Banyoles, por este motivo la instalación tiene una estructura de 8 personas dedicadas a las actividades dirigidas. En los recursos humanos se incorporará la figura del coordinador deportivo, presente en todas las áreas mejoradas, además de la incorporación de dos trabajadores más especializados para hacer frente a la nueva oferta de actividad. También, se contará con la colaboración del responsable de comunicación, ya presente en la entidad, para promocionar el nuevo funcionamiento del área.

Por otro lado 2 de los anteriores técnicos de actividades dirigidas, responsables de los actividades de Natación de adultos, bebés y entrenamientos personales acuáticos pasaran a formar parte del área de ocio y turismo. Por este motivo, pese a las 2 incorporaciones, el equipo de actividades dirigidas y sala de fitness seguirá contando con 8 técnicos.

En el caso de los recursos humanos, el coordinador deportivo dedicaría unas 5 de las 40 horas semanales a la coordinación deportiva (12,5% de su dedicación semanal).

La dedicación del coordinador esta fijada orientativamente en 5 hora semanales, cifra que puede variar según la demanda de las siguientes tareas propias del coordinador:

- Creación del horario anual de actividades dirigidas con modificaciones trimestrales.
- Elaboración del cuadrante horario para los técnicos de actividades dirigidas.
- Dirección y preparación de reuniones trimestrales tanto con el equipo de técnicos como el responsable de comunicación para valorar funcionamiento e incorporar nuevas acciones si es necesario.
- Entrevistas y contratación de nuevo personal para A.D.
- Gestionar y actualizar el contenido de la APP para los socios, además de analizar los datos relativos a la afluencia y satisfacción de los usuarios de las actividades.
- Control periódico del estado del material e instalaciones de actividades dirigidas.
- Supervisión constante del funcionamiento de las actividades dirigidas y sus técnicos
- Atender a peticiones, sugerencias o quejas de técnicos y usuarios.
- Solucionar posibles situaciones inesperadas (ausencias y bajas de técnicos, no funcionamiento de material necesario, etc..).

Se contrataran dos técnicos bajo el mismo contrato (obra y servicio) que los técnicos ya contratado, pero con la mitad de dedicación (10 horas semanales) que los otros técnicos. No obstante la dedicación podrá variar según las necesidades de la instalación. Todos los técnicos de actividades dirigidas deberán:

- Preparar la sala y los materiales a utilizar 10' antes del inicio de la sesión.
- Utilizar la vestimenta de técnicos de actividades dirigidas y sala de fitness.
- Sala de fitness: atender dudas y realizar planes de entrenamiento y seguimiento.
- Diseñar con anterioridad la sesión a dirigir.
- Mantener el orden del material y la sala una vez finalizada la sesión.
- Subir a la APP el número de usuarios en las actividades impartidas.
- Comunicar cualquier desperfecto de material e instalación al coordinador.
- Transmitir cualquier duda o sugerencia de los usuarios al coordinador.

La colaboración del responsable de comunicación en el área de actividades dirigidas representará un 12'5% (5 horas semanales) de sus 40 horas semanales. Igual que el coordinador deportivo, aunque la dedicación del responsable de comunicación normalmente será de 5 horas, puede variar según las necesidades del momento. Las funciones relacionadas que realizara el responsable de comunicación serán las siguientes:

- Publicaciones periódicas en las redes sociales relacionadas con novedades ,día a día y horarios de las actividades dirigidas.
- Diseño y ejecución de campañas de publicidad específicas para promocionar una o varias actividades siempre bajo el consentimiento del coordinador
- Creación de carteles, trípticos y publicaciones para promocionar el nuevo funcionamiento del área y sus actividades.

En cuanto a otros recursos, se adquirirá nuevo material para poder realizar las nuevas sesiones y se habilitará la zona del lago para hacer algunas sesiones en el exterior

5.2.4 Beneficios/Costes

En este apartado se expone el numero de practicantes de actividades dirigidas, ingresos y costes anuales previos al plan de mejora y a continuación una simulación de los datos de la propuesta.

Primeramente, podemos ver las cifras objetivas en cuanto a las cifras correspondientes a la actividades dirigidas del curso 2018. Durante todo el año, 3600 personas han atendido a sesiones de actividades dirigidas, con una mayor concentración en el mes de Abril con 474 usuarios. Esta afluencia ha generado unos ingresos totales de 112.728,47€ (suponiendo un gasto medio de 31,31€ por persona al mes) derivados únicamente de las cuotas de los usuarios para realizar las antiguas actividades dirigidas y otras sesiones que ya no se contemplan en esta área (Natación de adultos, bebés y entrenamientos personales acuáticos). Los costes de las A.D del año 2018 se elevan a 103.704,49€ y contemplan los salarios de los técnicos y los materiales necesarios. Los beneficios de ese ejercicio fueron de 9.038,98€.

Actividades dirigidas 2018			
Usuarios	Ingresos	Costes	Beneficios
3600	112.728,47 €	103.704,49 €	9.023,98 €

Tabla 12: Cifras anuales de actividades dirigidas 2018

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

En la Tabla 16 se hace un calculo aproximado de los ingresos, gastos y beneficios de la primera temporada de aplicación del plan de mejora. Los números referentes a usuarios, ingresos y gastos recibidos por la entidad referentes a la temporada 2018 no se han podido tener en cuenta a la hora de crear la tabla.

El principal motivo es que dichas cifras contemplaban otras vías de ingresos como la Natación de adultos, natación de bebés y entrenamientos personales acuáticos, partidas que se contemplan en otro departamentos de esta nueva propuesta de mejora.

A continuación se exponen los ingresos y gastos aproximados derivados del primer año completo de la aplicación de la mejora que supondrían unos beneficios de 30.800€. En los ingresos se encuentran las siguientes partidas:

- Usuarios de cuotas “Pack” y “Premium”: Para establecer este concepto, se ha tenido en cuenta el total de usuarios de actividades dirigidas del año 2018 y se ha propuesto 3800 usuarios anuales de actividades dirigidas. Un numero similar al del año 2018 (3600 usuarios) teniendo en cuenta que se han añadido más clases, pero a la vez, algunas actividades han cambiado de área. Mediante el histórico de usuarios y sus actividades, se calcula que un 60% de los usuarios (2280) optarían por la cuota “pack”, generando 68.400€. Por otro lado, el 40% de los usuarios (1520) se decantarían por la cuota “Premium” aportando 60.800€. En total los ingresos anuales de las actividades dirigidas serían de 129.200€

Por lo que hace los gastos, se encuentran las siguientes partidas:

- Recursos humanos: Engloba todo el personal que se dedica a las actividades dirigidas y sala de fitness. Para poder conseguir números reales de esta partida se han tenido en cuenta los salarios actuales del área de actividades dirigidas. Seis de los ocho técnicos dedican 20 horas semanales obteniendo un salario anual de 11200€ repartidos en 14 pagas de 800€ cada uno. Por otro lado, dos técnicos están contratados a 10 horas semanales obteniendo 5.600€ anuales repartidos en 14 pagas de 400€ cada uno. En total estos salarios suponen 78.400€ anuales.
- Materiales y publicidad: Corresponde a todo el material específico para la practica de todas las actividades dirigidas. Por otro lado, también se contempla las tareas de habilitación de la zona exterior para poder practicar actividades dirigidas. En último lugar los materiales también comprende la gestión , funciones y mantenimiento del nuevo apartado de actividades dirigidas, presente en la APP, ya en uso, de la instalación. En último lugar también se contemplan las acciones derivadas de la publicidad. En total todos estos conceptos suponen 20.000€ anuales.

Actividades dirigidas 2020			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Cuota "Pack"	68.400,00 €	Recursos humanos	78.400,00 €
Cuota "Premium"	60.800,00 €	Materiales y Publicidad	20.000,00 €
TOTAL	129.200,00 €	TOTAL	98.400,00 €
BENEFICIOS: 30.800,00 €			

Tabla 13: Cifras actividades dirigidas post propuesta de mejora

Fuente: Elaboración propia

5.3 Ocio y Turismo

Esta área de nueva creación comprenderá todas las actividades no competitivas como son los cursos de iniciación y perfeccionamiento para adultos de todas las secciones del club. Por otro lado, también contempla las actividades de ocio para turistas, familias y entidades (colegios y grupos).

Actualmente, los cursos de iniciación y perfeccionamiento son gestionados e implementados por cada sección deportiva. Por lo que hace a las actividades para grupos y organizaciones, atienden colegios y campus de verano por voluntad propia, ya que la instalación no hace promoción. El Club también alquila las instalaciones a las entidades interesadas para que puedan disfrutar de la piscina, zona del lago o salas para desarrollar sus actividades sin ningún monitor, funcionamiento muy utilizado por diferentes entidades de la zona. En estos últimos caso, es la gerencia y secretaría quien se encarga de pactar el día con la entidad y hablar con las secciones para que preparen la actividad y el personal necesario.

El principal objetivo del área de ocio y turismo es captar nuevos clientes, tanto individuales como grupos y fidelizar a los usuarios actuales de estas actividades. Para poder completar el objetivo se seguirá contando con las actividades actuales como los cursos de iniciación y perfeccionamiento para adultos de: remo, piragüismo y natación., además de los cursos de iniciación a la natación para niños y bebés. Otra parte de la oferta se seguirá basando en el alquiler de espacios y la realización de actividades para entidades, pero con un enfoque más amplio añadiendo los grupos y particulares . Las actividades lúdicas de kayak, anteriormente gestionadas por una empresa subcontratada, pasarán a ser organizadas por la entidad. Además, se ofrecerán nuevas actividades complementarias como bicicleta y otras actividades pensadas para empresas, turistas y familias.

5.3.1 Objetivos

En este apartado se exponen los objetivos correspondientes a esta área:

Objetivo principal:

- Aumentar las cifras económicas de las actividades de ocio y turismo ampliando la oferta y servicio.

Objetivos secundarios:

- Captar nuevos clientes mediante una mayor oferta de actividades.
- Promocionar las actividades de ocio y turismo para captar y fidelizar los usuarios.
- Contactar con entidades y empresas del territorio para ofrecer los servicios.

5.3.2 Acciones y Temporalización

El coordinador deportivo utilizará las siguientes acciones, expuestas a continuación, para conseguir el objetivo principal y secundarios de esta área. Primeramente, se mantendrá el alquiler de espacios y las actividades de ocio dedicadas a los socios y cursillistas de la entidad (cursos de adultos de piragüismo, remo y natación, cursos de iniciación a la natación para niños y bebés). Por otro lado, se incorporarán las siguientes actividades:

- Alquiler de kayaks: Este servicio, anteriormente subcontratado, estará disponible los meses de Abril a Octubre tanto para socios como usuarios externos a la entidad. En esta actividad se alquilará, por horas, el material necesario (Kayak, Chaleco y pala), que el club ya dispone, para que los interesados puedan descubrir el lago de Banyoles navegando por su interior. El alquiler será controlado por un técnico con conocimientos de kayak que acudirá según la demanda.
- Alquiler de Bicicletas: Se incorporará un alquiler de bicicletas de Abril a Octubre tanto para socios como usuarios externos a la entidad. El material para esta actividad se comprará expresamente y se guardará en las instalaciones. La gestión de dicha actividad correrá a cargo de la misma persona encargada del alquiler de los kayaks.
- Guiaje de actividades: Se ofrecerán actividades guiadas de piragüismo, remo y bicicleta para parejas, grupos y familias. Estas actividades estarán disponibles durante todo el año, pero solo se realizarán bajo demanda. Tendrán un objetivo lúdico y cultural, donde se explicaran las características del entorno. Cabe recordar que estas actividades no estarán disponibles para entidades ni empresas. Por lo que hace al material de piragüismo, remo y ciclismo se utilizará el de la entidad. Todas estas actividades serán realizadas por los técnicos de piragüismo y remo para complementar su dedicación.

- Actividades para grupos, empresas y entidades: A parte de las actividades de kayak y remo para los colegios e institutos de la zona que ya se realizaban, la instalación añadirá la actividad de BTT. Estas actividades anteriormente dirigidas a comunidades educativas también se ampliarán a otros colectivos como empresas y grupos. Las actividades estarán dirigidas por un técnico especializado de la entidad y se adaptarán a las necesidades de los clientes, del mismo modo que se valorará la posibilidad de incluir alguna actividad bajo demanda de algún cliente.

Al tratarse de un área de nueva creación, será muy importante la promoción en los canales de información para llegar a todos el público objetivo. Por este motivo, el coordinador deportivo dará unas pautas en cuanto a contenido e información y periodización al responsable de comunicación, para que haga difusión del área y sus actividades. La promoción se hará durante todo el año, teniendo más repercusión en temporada de vacaciones cuando hay más tiempo libre y afluencia de turistas. Se utilizarán los siguientes canales de información:

- Redes sociales: Periódicamente se publicará información y multimedia relacionada con las actividades de ocio y turismo en las plataformas de la entidad (Facebook, Instagram, web y Flickr). En temporada de vacaciones se intensificará este contenido.
- Medios de comunicación: Se ofrecerán entrevistas a medios de comunicación locales y provinciales para dar a conocer los nuevos servicios. Se intentará coincidir con los primeros meses del año y los meses de octubre y septiembre cuando los niños empiezan los estudios y actividades.
- Documentos físicos: Se repartirán trípticos informativos y carteles en puntos clave de la ciudad y edificios públicos como ayuntamiento, pabellones, oficina de turismo y ayuntamiento entre otros. Esta misma publicidad también estará presente en el Club Natació Banyoles. Este modo de promoción estará activa durante todo el año.

Esta campaña de publicidad también incluirá un pequeño descuento otorgado a cada participante al finalizar la actividad de ocio y turismo. Este descuento servirá para realizar cualquier sesión de ocio-turismo y se aplicara durante el periodo de un año, después de iniciar esta área. Para llegar a todo el público objetivo, las acciones de promoción también contarán de presentación a entidades y empresas por parte del coordinador.

Esta acción consistirá en visitar todos los centros educativos de la zona para presentar los productos que la entidad tiene para ellos. Por otro lado, la acción constará de entrevistas con empresas de la localidad para dar a conocer las sesiones para mejorar la cohesión del equipo a través de las actividades físicas que ofrece la instalación.

A continuación, se puede ver una cronología de las actividades relacionadas con el área ocio y turismo. Este cronograma tendrá cierta flexibilidad básicamente en el caso de los guiajes y las actividades para grupo, que pese a tener un calendario marcado, si hay demanda fuera de los meses señalados se podrá celebrar la actividad.

Acción	Mes											
	E	F	M	A	May	J	Jul	A	S	O	N	D
Reunión con el responsable de comunicación para definir el plan de promoción de las actividades	X											
Reunión individual con los responsables de sección y técnicos de actividades para plantear la temporada de actividades y ocio.	X											
Revisión cuatrimestral del funcionamiento del área con los técnicos				X				X				X
Alquiler de espacios de la instalación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cursos de natación para niños y bebés	X	X	X	X	X	X				X	X	X
Cursos de natación para adultos	X	X	X	X	X	X				X	X	X
Cursos de iniciación de piragüismo para adultos						X	X	X	X			
Cursos de iniciación de remo para adultos						X	X	X	X			
Alquiler de Kayaks y Bicicletas				X	X	X	X	X	X	X		
Guiaje de actividades				X	X	X	X	X	X			X
Actividades para grupos, empresas y entidades				X	X	X	X	X	X			X
Promoción por las redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entrevistas para promocionar actividades	X								X	X	X	X
Repartimiento de trípticos informativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Valoración anual de la temporada de actividades y ocio con los técnicos												X
Valoración de la efectividad de la campaña anual de promoción con el responsable de comunicación												X

Tabla 14: Cronograma actividades de ocio y turismo

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Recursos necesarios

Al tratarse de un área de nueva creación se incorporarán bastantes recursos humanos, pero los recursos materiales serán relativamente mínimos porque se aprovecharán los presentes en la instalación.

En el caso de recursos humanos se incluirá al coordinador deportivo y al responsable de comunicación, además de los responsables de las secciones implicadas (piragüismo, remo y natación) que dediquen un poco de tiempo para organizar el funcionamiento de los cursos de iniciación para adultos y niños. En el caso de los responsables de sección, su salario no se contempla en esta área porque está íntegramente en el área de secciones deportivas. Por lo que hace los cursos, se necesitarán 7 técnicos (1 piragüismo, 1 remo y 5 de natación), algunos ya contratados por la entidad, que dediquen unas 6 horas semanales durante los meses de los cursos de su sección. Para los alquileres, guías y actividades se contratarán 5 técnicos.

Concretando en el apartado de recursos humanos, al tratarse de una nueva área el coordinador deportivo dedicará unas 15 horas (37,5% de su dedicación semanal) de sus 40 horas semanales. La dedicación está fijada orientativamente en esta cifra, que puede variar según la demanda de las siguientes tareas propias del coordinador:

- Creación del horario anual de cursos, actividades, guías y alquileres con modificaciones trimestrales si es necesario.
- Elaboración del cuadrante horario para los técnicos del área
- Dirección y preparación de reuniones trimestrales tanto con el equipo de técnicos como el responsable de comunicación para valorar funcionamiento e incorporar nuevas acciones si es necesario.
- Entrevistas y contratación de nuevo personal para el área de ocio y turismo.
- Promocionar los nuevos servicios mediante entrevistas con centros educativos, empresas y entidades.
- Analizar los datos relativos a la afluencia y satisfacción de los usuarios de las actividades.
- Control periódico del estado del material e instalaciones utilizadas para las actividades de ocio y turismo.
- Supervisión constante del funcionamiento de las actividades y sus técnicos
- Atender a peticiones, sugerencias o quejas de técnicos y usuarios.
- Solucionar posibles situaciones inesperadas (ausencias y bajas de técnicos, no funcionamiento de material necesario, etc..).

La colaboración del responsable de comunicación en el área de ocio y turismo representará un 12'5% (5 horas semanales) de sus 40 horas semanales. Igual que el coordinador deportivo, aunque la dedicación del responsable de comunicación normalmente será de 5 horas, puede variar según las necesidades del momento. Las funciones relacionadas que realizara el responsable de comunicación serán las siguientes:

- Publicaciones periódicas en las redes sociales relacionadas con los servicios, horarios y novedades de la nueva área de ocio y turismo
- Diseño y ejecución de campañas de publicidad específicas para promocionar una o varias actividades siempre bajo el consentimiento del coordinador.
- Creación de carteles, trípticos y publicaciones para promocionar el nuevo funcionamiento del área y sus actividades.

Se contratarán siete técnicos (5 para cursos de natación, 1 para piragüismo y otro para remo) con un contrato de obra y servicio. Cada técnico tendrá una dedicación de 6 horas semanales durante los meses de los cursos que realicen. No obstante la dedicación podrá variar según las necesidades de la instalación. Todos los técnicos de actividades dirigidas deberán:

- Preparar la zona y los materiales a utilizar antes del inicio de la sesión.
- Utilizar la vestimenta de técnicos de la instalación.
- Diseñar con anterioridad la sesión a dirigir.
- Mantener el orden del material y la zona una vez finalizada la sesión.
- Comunicar cualquier desperfecto de material e instalación al coordinador.
- Transmitir cualquier duda o sugerencia de los usuarios al coordinador.

Por otro lado, en el caso del alquiler, guíaje y actividades para grupos, empresas y entidades se incorporarán 5 técnicos con un contrato de obra y servicio. Dos técnicos se incorporarán en abril con una dedicación de 8 horas semanales, cada uno, los fines de semana trabajando en el alquiler de kayaks y bicicletas. A partir de Junio hasta inicios de Septiembre, estos dos trabajadores pasarán a hacer 30 horas semanales cada uno, trabajando 5 días a la semana con 2 posibles turnos (de 10 a 15:00 y/o de 15:00 a 20:00). En último lugar, se contratarán 3 técnicos más para hacer el guíaje y actividades para grupos, entidades y empresas.

Estas personas no tendrán un horario fijo y trabajaran según demanda, además estos técnicos realizaran un turno de 6 horas cada uno a la semana en el puesto de alquiler de kayaks y bicicletas con el objetivo que este servicio este abierto todos los días de la semana, excepto el domingo por la tarde que la instalación está cerrada. Estas contrataciones deberán:

- Preparar los materiales a utilizar antes del inicio de la sesión.
- Utilizar la vestimenta de técnicos de la instalación.
- Diseñar con anterioridad la sesión a dirigir .
- Mantener el orden del material y la zona una vez finalizada la sesión.
- Comunicar cualquier desperfecto de material e instalación al coordinador.
- Transmitir cualquier duda o sugerencia de los usuarios al coordinador.

Respecto a los recursos materiales, principalmente destaca la inversión de la compra de 20 bicicletas y cascos de diferentes medidas. Por otro lado se comprara más material para poder realizar los cursos y actividades para grupos y empresas, este material consistirá en palas, chalecos y kayaks de iniciación.

5.3.4 Beneficios/Costes

En este apartado se exponen los números obtenidos por la instalación de la última temporada, en segundo lugar se presenta una simulación de los números resultantes de la aplicación del plan de mejora durante un año.

En la tabla siguiente se pueden observar los ingresos y gastos de los cursos de adultos y escuelas pertinentes a las actividades de remo y piragüismo. Estos datos expuestos son todos los facilitados por la instalación relativos al ocio y turismo. Como se puede comprobar, faltan todas las actividades y cursos de natación y más actividades correspondientes a remo y piragüismo que no se han contemplado. Por estos motivos, aunque sirvan de referencia para conocer los usuarios de los cursos de piragua y remo, estos datos no son concluyentes para crear una simulación de ingresos, gastos y beneficios de la nueva área.

Ocio y turismo 2018					
Actividad	Ingresos			Gastos	
	Cursos		Escuelas	Cursos	Escuelas
	Participantes	Importe			
Piragüismo	37	1.223,34 €	3.633,50 €	852,00 €	2.345,00 €
Remo	103	3.441,47 €		1.654,45 €	
TOTAL	140	8.298,31 €		4.851,45 €	
Beneficios 3.446,86 €					

Tabla 15: Ingresos, costes y beneficios de la temporada 2018 referente a las actividades

Fuente: Elaboración propia

En base a los precios oficiales del Club respecto a los cursos (natación, piragüismo y remo) se ha observado la realidad de los cursos en cuestión y se han consultado las tarifas, expuestas en los anexos, para conseguir unas cifras objetivas de ingresos de 76.371,60€. En el caso del alquiler, guiaje y actividades de grupos se han consultado varios servicios similares para establecer unos ingresos de 43.216€. Todos estos datos objetivos serian el resultado de la aplicación del plan de mejora referente al área de ocio y turismo, que generaría unos beneficios anuales de 78.123,60€.

Ocio y turismo 2020		
Concepto	Ingresos	Gastos
Cursos	76.371,60 €	18.904,00 €
Alquileres y actividades	43.216,00 €	22.560,00 €
TOTAL	119.587,60 €	41.464,00 €
BENEFICIOS: 78.123,60 €		

Tabla 16: Ingresos, gastos y beneficios previstos 2020 del área de ocio y turismo

Fuente: Elaboración propia

Siguientemente se explica como se han conseguido 57.467,60€ en beneficios de los cursos con el nuevo plan de mejora. Los 76.371,60€ pertenecientes a los ingresos están repartidos entre: Curso de natación para bebés: para calcular este ingreso, se ha partido de la base que actualmente la instalación tiene unos 30 cursillistas al mes. Se ha propuesto conseguir 40 socios al mes durante los nueve meses del curso, consiguiendo unos 360 participantes anuales. Estos usuarios pagan una cuota de 33,33€ mensuales, que suponen unos ingresos anuales de 11.998,80€.

- Curso de natación para niños: Igual que en el concepto anterior, se han observado algunas clases para marcar un objetivo en cuanto a participación: 900 participantes anuales (100 al mes). Con una cuota de 37€ mensuales por persona, se estiman unos 33.300€ de ingresos.
- Curso de natación para adultos: Este curso ofrece una gran disponibilidad favoreciendo que la participación de esta actividad sea de unos 60 participantes al mes. Se ha puesto como objetivo conseguir los 720 cursillistas anuales, suponiendo 80 usuarios al mes por los 9 meses de duración de curso. Estos participantes pagan el importe de 35,75€ mensuales, estipulado por la entidad, aportando unos ingresos de 25.740€.
- Curso de piragüismo: En el año 2018 fueron 37 los participantes de los cursos de piragüismo, por este motivo y en parte gracias a la nueva área de mejora se quieren conseguir 48 usuarios anuales. Esta participación supone unos ingresos anuales de 1.599,84€ repartidos en cuotas de 33,33€ mensuales por socio.
- Curso de remo: Con una participación de 103 en el año 2018, se ha fijado como objetivo la cantidad de 112 usuarios anuales. Estos usuarios, con una cuota mensual de 33,33€, supondrían unos ingresos de 3.732,96€.

En el apartado de los gastos asciende a los 18.904€ repartidos en:

- Recursos humanos de Natación: Comprende los 5 técnicos que se dedican a los cursos de natación para adultos, niños y bebés. Siguiendo los precios (7€/hora) para técnicos establecidos en la instalación, perciben un salario anual de 1.512€ cada uno por su dedicación de 6 horas semanales durante 9 meses. Estas cifras suponen unos gastos de 7.560€
- Recursos humanos de Piragüismo y Remo: Esta partida corresponde a los 2 técnicos contratados que dedican 6 horas semanales durante 4 meses percibiendo un salario anual de 672€ cada uno. En total estos trabajadores suponen un gasto de 1344€ anuales.
- Materiales y publicidad: Incorpora los gastos derivados de las acciones de publicidad. Por otro lado, los gastos contemplan la compra de nuevo material y sustitución de material antiguo dañado para poder desarrollar los cursos durante la temporada. Concretando en el ámbito de natación, se compran elementos flotantes, juegos de agua, aletas, pesas acuáticas, etc..

Por lo que respecta a los cursos de remo y piragua, esta partida es el resultado de la reparación del material utilizado y la compra de nuevo material de iniciación (palas, chalecos, piezas y embarcaciones). Se calculan unos gastos de material de 18.904€.

Resultados económicos de los cursos anuales				
Ingresos			Gastos	
Concepto	Usuarios	Importe	Concepto	importe
Curso Bebés	360	11.998,80 €	R.H Cursos Natación	7.560,00 €
Curso Niños	900	33.300,00 €	R.H Cursos Piragüismo y Remo	1.344,00 €
Curso Natación	720	25.740,00 €	Materiales y publicidad	10.000,00 €
Curso Piragüismo	48	1.599,84 €		
Curso Remo	112	3.732,96 €		
TOTAL	2140	76.371,60 €	TOTAL	18.904,00 €
BENEFICIOS: 57.467,60 €				

Tabla 17: Resultados económicos de los cursos anuales

Fuente: Elaboración propia

Según la aplicación anual del plan de mejora las actividades, alquileres y guiajes podrían generar 20.656€ de beneficios, repartidos en los siguientes conceptos que se abordaran a continuación. Los ingresos de estas actividades se cuantifican en 43.216€ y están divididas entre:

- Alquiler de espacios: A través de una entrevista con el gerente de la entidad, se ha podido saber que el gasto medio por entidad que alquila las instalaciones es de 120€. Aproximadamente unas 150 entidades alquilan algún espacio del Club a lo largo del año, esto supone unos ingresos de 18.000€.
- Alquiler de BTT y Piragüismo: Después de consultar los precios de la competencia (Caiac i Natura 2020) , se ha marcado un precio más competitivo para competir con la experiencia de la otra empresa, por este motivo se ha fijado el alquiler de un kayak/bicicleta a 12€/hora. Este servicio estará abierto 146 días a lo largo del año y el objetivo es que de media 8 personas alquilen material al día. Esto supone unos ingresos de 14.016.
- Guiaje de actividades: El precio de esta actividad de 2 horas es de 20€ por usuario y se presupuesta que pasarán unas 20 personas al mes, generando 2.800€.
- Actividades para grupos, entidades y empresas: La instalación factura a las empresas 8€ por persona y actividad.

Se calcula, de media, que cada entidad llevará unas 15 personas y aproximadamente se realizarán unas 70 actividades anuales, generando unos ingresos de 8.400€

Los gastos se encuentran en 22.560€ clasificados en:

- Recursos Humanos: Partiendo de la base el salario de los 5 técnicos es el mismo (7€/Hora), se han calculado las horas de trabajo del personal para justificar el gasto de 7.560€ en concepto de recursos humanos:
 - Alquiler de kayaks y bicicletas: El puesto de alquiler está abierto 146 días en los que el personal está un total de 12 horas, esto supone 12.264€ anuales.
 - Guiaje: Se calcula que pasan unos 24 grupos anuales suponiendo una implicación de 1 monitor por 2 horas por grupo. Esto supone unos gastos de 336€.
 - Actividades de grupo: Como se ha comentado anteriormente, se calcula que se realizarían unas 70 actividades con una implicación de los dos monitores de 2 horas por actividad. Esto supone un gasto de 1.960€ de salarios por esta actividad.
- Materiales y publicidad: Incorpora los gastos derivados de las acciones de publicidad. Por otro lado, los gastos contemplan la compra, en Decathlon(2019), de 20 bicicletas a 279,99€ la unidad y sus respectivos cascos de 9,99€/unidad que supondrían un gasto global de 5.799,6€. El resto de gasto derivaría del mantenimiento de zonas utilizadas y compra de material diverso para poder realizar las actividades.

Resultados económicos de las actividades anuales			
Ingresos		Gastos	
Concepto	Importe	Concepto	importe
Alquiler Espacios	18.000,00 €	Recursos Humanos	14.560,00 €
Alquiler de Kayaks y BTT	14.016,00 €	Materiales y Publicidad	8.000,00 €
Guiaje de actividades	2.800,00 €		
Actividades para grupos	8.400,00 €		
TOTAL	43.216,00 €	TOTAL	22.560,00 €
BENEFICIOS: 20.656,00 €			

Tabla 18: Resultados económicos de las actividades anuales

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estancias Deportivas

La nueva área de estancias deportivas gestionará de manera integral todos los aspectos relacionados con las estancias de equipos en las instalaciones del Club Natació Banyoles. Es decir, se encargará de ofertar sus instalaciones a clubes y selecciones, pactando espacios materiales y horas de utilización de la instalación. Si el cliente lo requiere, también se ofrecerá la selección de un alojamiento y servicios de traslado de material y personal del punto de llegada hacia Banyoles y viceversa.

Actualmente, los clubes extranjeros que quieren entrenar en Banyoles lo pueden hacer de dos modos. Por un lado contratar los servicios de una empresa especializada de Banyoles que les organiza íntegramente la estancia, a cambio esta empresa paga al club el precio de los servicios ofrecidos al equipo deportivo. Por otro lado, algunos clubes contactan directamente con la entidad para alquilar sus instalaciones y/o materiales para su practica deportiva. En los dos casos, es una de las secretarías de la instalación la encargada de consensuar la fecha con los interesados adjudicando material y horarios de utilización según la ocupación de la instalación en las fechas sugeridas.

El principal objetivo del área de estancias deportivas es aumentar el número de estancias de equipos deportivos en las instalaciones de la entidad. Para poder conseguir dicha propuesta, se cambiará el funcionamiento actual siendo el Club Natació Banyoles encargado de contactar con los clubes para y llegar a acuerdos para conseguir las estancias deportivas. Por otro lado, se seguirá colaborando con empresas que gestionan estancias deportivas que quieran que sus clientes entrenen en la instalación.

5.4.1 Objetivos

En este apartado se exponen los objetivos correspondientes a esta área:

Objetivo principal:

- Aumentar un 25% las estancias de equipos deportivos en las instalaciones del club.

Objetivos secundarios:

- Promocionar y dar visibilidad nacionales internacional a las estancias deportivas en el club Natació Banyoles
- Contactar con todos los públicos objetivos de estancias deportivas.
- Fidelizar a los usuarios deportivos con una estancia de calidad.

5.4.2 Acciones y Temporalización

El coordinador deportivo se ayudara de las siguientes acciones para cumplir los objetivos:

- Pese a que la instalación hace más de 25 años que acoge equipos de todo el mundo para que entrenen en Banyoles, se hará una campaña para dar a conocer los nuevos servicios integrales que ofrece el Club Natació Banyoles. Esta campaña se hará durante todo el año pero tendrá mas repercusión en los meses de Junio a Septiembre por que es cuando la mayoría de equipos terminan la temporada y empiezan a planificar la siguiente. La acción consistirá en promocionar los servicios a través de las redes sociales de la entidad, también se enviará información vía correo electrónico a todos los posibles clientes y se valorará la posibilidad de acudir a competiciones de gran magnitud y eventos deportivos.
- Después de las promociones, el coordinador se pondrá contacto con clientes potenciales, para ofrecer las instalaciones de Banyoles. Por esto se contactara con los clubes y selecciones de todos los deportes que se puedan practicar en las inmediaciones de Banyoles. Esta ronda de contactos empezara por los usuarios antiguos y actuales para que sigan realizando sus entrenamientos en Banyoles y así darles preferencia para escoger las fechas que les convengan. Luego se buscaran y contactaran posibles nuevos clientes empezando través de las federaciones deportivas para que acudan si están interesadas y sino que transmitan esta información a sus clubes. A priori todos los contactos se realizaran por ordenador, mediante intercambio de correos y video llamadas, aunque siempre se puede contemplar la posibilidad de desplazarse a una región concreta para promocionar los servicios.
- Como se ampliará más adelante, con este plan de mejora, el club pasará a ser agencia de viajes con el objetivo de ofrecer servicios de estancias deportivas completas a sus clientes. Al tratarse del primer año de funcionamiento, el club buscará ofrecer el mejor servicio para fidelizar sus clientes mediante sus completas instalaciones, sus proveedores hoteleros de proximidad y alquiler de material de primera calidad tanto de sus secciones (piragüismo y remo) como de proveedores (Bicicletas y otros materiales requeridos por los clientes). Por otro lado a todos los clubes/seleccionen que vengan recomendadas por otra entidad deportiva que haya realizada una estancia en Banyoles, ambas obtendrán un descuento del 5% en sus futuras estancias.

5.4.3 Recursos necesarios

Para poder realizar la actividad propuesta en esta área, es indispensable que el club se declare agencia deportiva. Para iniciar los tramites ,el club, como asociación sin animo de lucro, deberá aprobar por junta el hecho de cambiar los estatutos incorporando la actividad de agencia de viajes. Una vez añadido en los estatutos del club, se redactará un documento de ampliación de actividades y se presentará al Consell Català de l'Esport. Seguidamente se presentará el modelo 036 a la agencia tributaria, correspondiente a la declaración censal de alta, modificación baja y declaración censal simplificada. La incorporación de esta actividad supondría un gasto de una asesoría por los tramites y las tasas aplicadas por el "Consell Català de l'Esport.

Por lo que hace los recursos humanos, esta área será contará con la colaboración del coordinador deportivo, el responsable de sección y una secretaria. No se hará ninguna nueva incorporación, ya que todas las actividades que realizan los equipos visitantes son con sus técnicos y no requieren personal de la instalación.

Concretando la implicación de los trabajadores en esta nueva área, el coordinador deportivo se implicará unas 15 horas (37,5% de su dedicación semanal)de sus 40 horas semanales. Esta dedicación es orientativa y podrá variar según la demanda de las siguientes tareas dirigidas por el coordinador:

- Realizar rondas de contacto con usuarios potenciales (federaciones y clubes), a través de correo electrónico, para promocionar las instalaciones de la entidad.
- Establecer una colaboración con los hoteles de la zona para llevar los deportistas a cambio de un descuento del 15%.
- Pactar las reservas con varios alojamientos según su disponibilidad por las fechas solicitadas.
- Contactar con todos los usuarios del año anterior para volver a ofrecer las instalaciones del Club Natació Banyoles.
- Diseñar un calendario con todas las estancias deportivas confirmadas.
- Pactar, con la federación/club, los servicios a utilizar según la disponibilidad de la instalación creando una plantilla con los horarios para que tanto la entidad como la federación/club tengan constancia.
- Recibir, enseñar las instalaciones, servicios contratados y alojamiento a los equipos.

- Transmitir las normas de utilización de las instalaciones a los responsables de los grupos alojados.
- Atender cualquier petición, sugerencia o duda de los equipos alojados a Banyoles.
- Solucionar posibles situaciones inesperadas (cambio de horarios, necesidad de contratar nuevos servicios, ocupación de instalaciones, etc...).

La colaboración del responsable de comunicación en las estancias deportivas representará un 12'5% (5 horas semanales) de sus 40 horas semanales. Igual que el coordinador deportivo, aunque la dedicación del responsable de comunicación normalmente será de 5 horas, puede variar según las necesidades del momento. Las funciones relacionadas que realizara el responsable de comunicación serán las siguientes:

- Publicaciones periódicas en las redes sociales promocionando las instalaciones para posibles estancias deportivas.
- Diseño y ejecución de una campaña de publicidad durante los meses de Junio a Septiembre.
- Creación de carteles, trípticos y publicaciones para promocionar el nuevo funcionamiento del área.

La secretaria de la instalación aportará 4 horas semanales, representando un 10% de su dedicación semanal. Sus funciones consistirán en:

- Elaboración del presupuesto de cada entidad, con la supervisión del coordinador deportivo.
- Facturar los servicios a los respectivos clubes beneficiarios.
- Crear y entregar las tarjetas de acceso a la instalación a los clubes interesados.

En cuanto a los recursos materiales, la mayoría de clubes llevaran su propio material , en caso contrario el club ofrecerá en alquiler el material de sus secciones como las piraguas y botes de remo. En el caso que los clubes necesiten otros materiales, la instalación los alquilará a un proveedor cercano. En el hipotético caso de que el club visitante necesite un traslado ,tanto de material como de personas, del aeropuerto más cercano a las instalaciones del club, se ejecutará con las furgonetas y remolques con los que dispone la entidad. Si el grupo fuera superior a 16 personas se contrataría un autocar para llevar a cabo el transporte.

Dentro de los recursos materiales, se contemplará el mantenimiento y sustitución, si la situación lo requiere, de material utilizado por los equipos. Por otro lado, la mejora y acondicionamiento de la zonas de embarque y pupilaje para las actividades acuáticas de remo y piragüismo también figurará en los recursos humanos.

5.4.4 Beneficios/Costes

Siguientemente se presentan las cifras derivadas de la ultima temporada, referentes a las estancias deportivas, a continuación se muestran una simulación de los datos resultantes de una temporada de funcionamiento del plan de mejora de las estancias deportivas.

En la tabla siguiente aparecen los ingresos anuales de piragüismo y remo en concepto de estancias deportivas de los años 2014 a 2018. Estos datos transmiten un escenario de estancias cambiante, en el que las grandes competiciones marcan las planificaciones de los clubes/federaciones disminuyendo las estancias en el club en temporadas con pocos eventos deportivos. Lamentablemente estos son todos los datos facilitados por la instalación, los cuales no contemplan ni las estancias de otras modalidades deportivas ni los gastos de esta área.

Histórico estancias deportivas			
AÑO	PIRAGUA	REM	TOTAL
2018	3.518,31 €	105.052,76 €	108.571,07 €
2017	6.089,00 €	55.304,00 €	61.393,00 €
2016	8.600,00 €	54.450,00 €	63.050,00 €
2015	8.042,00 €	57.646,00 €	65.688,00 €
2014	28.217,00 €	53.546,00 €	81.763,00 €

Tabla 19: Histórico de estancias deportivas

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

No obstante, a través de una entrevista con la secretaria encargada de las estancias deportivas, se ha conocido que durante el año 2018 han pasado 40 y un total de 941 deportistas. Estos datos significan un gasto medio por club de 2.741,28€. También se ha conocido que de los 40 clubes que se instalaron en el Club, el 75% (30 clubes) fueron de la mano de agencias deportivas. Por último, la secretaria ha compartido los precios que se aplican a los clubes actualmente.

Estos precios se mantendrán con la aplicación del plan de mejora, añadiendo un nuevos conceptos como el transporte de personas y material des de Barcelona o Girona a la instalación i viceversa. Las tarifas serian las siguientes: 10€/persona por viaje con origen/destino Barcelona y 4€/persona y viaje con origen/destino Girona.

Tarifas estancias deportivas 2020		
Concepto	Precios	
Entrada de deportista a la instalación	5,40€/día	
Entrada de técnico a la instalación	2,40€/día	
Alquiler de gimnasio	24€/hora	
Alquiler carril piscina	22€/hora	
Catamaranes	86€/día	54€/4 horas
Alquiler de bote Individual (remo y piragua)	22€/día	
Alquiler de bote doble (remo y piragua)	33,50€/día	
Alquiler de cuatro (remo y piragua)	60€/día	
Sala de reuniones	24€/hora	
Sala de spinning	55€/hora	
Ergómetros de remo (20)	55€/hora	

Tabla 20: Tarifas estancias deportivas 2020

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

A continuación, se analizan los resultados económicos obtenidos por el área de estancias deportivas. De los 128.315,74€ de beneficios, 134.299,74€ suponen ingresos i están repartidos en:

- Clubes sin Agencia: Teniendo en cuenta el objetivo principal del área, incrementar las estancias deportivas anuales en un 25%, esto supondría hospedar 20 clubes. Calculando que los ingresos medios de un club son de 2.714€, esta partida generaría unos ingresos de 54.285,60€
- Clubes con agencia: Con la nueva aplicación se pretende reducir el porcentaje anual al 60% (30 clubes) de las estancias provengan de agencias, para promocionar el Club Natació Banyoles como agencia de viajes. Teniendo en cuenta el gasto medio de 2.714€, supondría un ingreso de 69.214,14€ de esta partida.

- Porcentaje de los alojamientos: Con la nueva faceta de agencia de viajes, el club pactará, con los alojamientos de la zona, conseguir el 15% de la facturación que generen los clubes en dichos alojamientos. Para calcular los ingresos, se han contemplado los 20 equipos que contactan directamente con el club, porqué todas las entidades que van por agencia ya tienen el alojamiento contratado. Con los datos facilitados por la secretaria se ha establecido el numero medio de deportistas por club en 24. Observando las tarifas de los alojamientos locales (Fonda Sprint 2020, Can Xabanet 2020, Alberg de Banyoles 2020), se cifra en unos 50€ el precio de una pensión completa por deportista, significando un gasto de alojamiento de 7200€ anuales de todos los equipos. Este coste de alojamiento supondría, al club, un ingreso anual de 10.800€ (15% de los gastos de alojamiento).

Los gastos de 5.984€ se reparten en:

- Recursos humanos: Esta partida solo contempla la dedicación de la secretaria porque los salarios del coordinador y del responsable de comunicación se incluirán en el apartado de resultados ya que su dedicación afecta diferentes áreas del plan de mejora. Como se ha comentado anteriormente, la secretaria dedicaría el 10% de sus horas semanales (4 horas) a tareas relacionadas con las estancias deportivas, esto significaría 136€ mensuales por 14 pagas suponiendo un importe de 1.904€
- Materiales y Publicidad: En concepto de publicidad, el club invertiría unos 480€ anuales en anuncios en redes sociales para llegar a unas 24.000 personas y unos 1.200€ en material de publicidad (carteles, trípticos, posters, etc..). Por otro lado, en esta partida incluirá la, adecuación y mantenimiento de las zonas y materiales utilizados por las estancias deportivas por valor de 4.080€ anuales.

Estancias deportivas 2020			
Ingresos		Gastos	
Concepto	importe	Concepto	importe
Clubes sin agencia	54.285,60 €	Recursos Humanos	1.904,00 €
Clubes con agencia	69.214,14 €	Materiales y publicidad	4.080,00 €
Porcentaje de los alojamientos	10.800,00 €		
TOTAL	134.299,74 €	TOTAL	5.984,00 €
BENEFICIOS: 128.315,74 €			

Tabla 21: Estancias deportivas 2020

Fuente: Elaboración propia

6. Resultados

A continuación se exponen los resultados económicos del plan de mejora, conformados por las 4 áreas . En primer lugar se exponen los datos, facilitados por el Club Natació Banyoles, referentes a las actividades deportivas de la temporada 2018, seguidamente se presentan una simulación económica de una temporada de aplicación del plan de mejora propuesto en este proyecto.

Según los datos facilitados por la gerencia, las actividades deportivas representan unos ingresos de 730.341,40€ y unos gastos de 672.404,76 €. Estos datos suponen unos beneficios de 57.936,64€ tal y como se observa en la siguiente tabla.

Resultados Económicos de la Temporada 2018		
Área	Ingresos	Gastos
Secciones	500.743,55 €	563.848,82 €
Actividades dirigidas	112.728,47 €	103.704,49 €
Ocio y turismo	8.298,31 €	4.851,45 €
Estancias deportivas	108.571,07 €	
TOTAL	730.341,40 €	672.404,76 €
BENEFICIOS: 57.936,64 €		

Tabla 22: Resultados económicos de 2018

Fuente: Elaboración propia con datos del CNB

Analizando la simulación económica relativa a la aplicación anual del plan de mejora, integrada por cuatro áreas deportivas, se observan unos ingresos totales de 635.887,34 €. La partida de gastos supone 432.260€ y contempla los costes totales de las 4 áreas de mejora comentados anteriormente, además de la totalidad del salario anual del coordinador deportivo (22.400€ repartidos en 14 pagas). Por otro lado los gastos también incluyen la dedicación anual del responsable de comunicación realizando 32 horas semanales a 8,5€/hora suponiendo un gasto anual de 15.232€ repartidos en 14 pagas. Los beneficios anuales resultantes del plan de mejora se sitúan en 203.627,34€.

Resultados Económicos Anuales del Plan de Mejora			
Ingresos		Gastos	
Área	Concepto	Concepto	Gastos
Secciones deportivas	252.800,00 €	Secciones deportivas	248.780,00 €
Actividades dirigidas	129.200,00 €	Actividades dirigidas	98.400,00 €
Ocio y turismo	119.587,60 €	Ocio y turismo	41.464,00 €
Estancias deportivas	134.299,74 €	Estancias deportivas	5.984,00 €
		R.H. Coordinación	22.400,00 €
		R.H. Comunicación	15.232,00 €
TOTAL	635.887,34 €	TOTAL	432.260,00 €
BENEFICIOS: 203.627,34 €			

Tabla 23: Resultados Económicos Anuales del Plan de Mejora

Fuente: Elaboración propia

A continuación se comparan los resultados obtenidos en la temporada 2018 con la simulación del plan de mejora. En el apartado de los ingresos, se puede observar que el plan de mejora consta de mayores ingresos en tres de las 4 áreas: Actividades dirigidas, estancias deportivas, ocio y turismo. Peses a estos resultados, los mayores ingresos de las secciones deportivas en 2018 (500.743,55 €) respecto los esperados en el plan de mejora(252.800€), hace que el plan de mejora ingrese un 13% menos (635.887,34€) en comparación a la temporada 2018 (730.341,40€).

En el campo de los gastos, el plan de mejora obtiene unos números menores que la temporada 2018 en 2 de las 4 áreas (Secciones Deportivas y Actividades Dirigidas). En los datos obtenidos referentes a la temporada deportiva 2018 no se contemplan los gastos de las estancias deportivas, mientras que el área de ocio y turismo no se muestran todas las partidas. A diferencia de la temporada 2018, el plan de mejora incorpora el salario del coordinador deportivo en su totalidad y el del responsable de comunicación con una dedicación del 80% anual de su jornada completa. Pese a estos resultados la temporada 2018 acumula unos gastos de 672.404,76€, mientras que el plan de mejora tiene unos gastos de 432.260€, suponiendo una disminución del 36% (240.144,76€).

En último lugar, se comparan los beneficios de las dos tablas. La temporada 2018 obtuvo unos beneficios de 57.936,64€, mientras que el plan de mejora consigue 203.627,34€. Las cifras de la simulación del plan de mejora suponen un aumento del 351% (145.690,70€).

7. Conclusiones

En este apartado se realizarán aportaciones propias basadas en todo momento con los resultados económicos del estudio para poder responder a las hipótesis y objetivos, principales y secundarios, planteados al inicio de este trabajo.

Desde mi punto de vista, considero que mi experiencia y conocimiento de la instalación como usuario y trabajador me ha permitido definir fielmente la situación actual de la entidad. Gracias a la concreta descripción de la instalación y su funcionamiento, he podido crear un plan de mejora adaptado a las necesidades del Club Natació Banyoles, permitiéndome alcanzar los objetivos e hipótesis marcados al inicio de este proyecto.

El primer objetivo planteado fue: “Incrementar los beneficios de la instalación a través del plan de mejora aplicado”. Analizando los datos extraídos de las tablas de los resultados económicos de la temporada 2018 y Plan de Mejora, puedo confirmar el cumplimiento del primer objetivo y con él la primera hipótesis (La aplicación del plan de mejora es adecuado a las necesidades del Club Natació Banyoles). Como se ha podido comprobar en los resultados, los beneficios del plan de mejora (203.627,34€) son superiores a la temporada 2018 (57.936,64€).

Por otro lado, 3 de las 4 áreas del plan de mejora obtienen mayores ingresos que en la temporada 2018. Además, pese al incremento de los ingresos de 3 de las 4 áreas del plan de mejora, 2 de las 4 áreas del plan de mejora tienen menores costes que la temporada 2018. Por este motivo se puede corroborar haber alcanzado el primer objetivo e implícitamente la segunda hipótesis (el análisis económico demuestra la viabilidad del plan de mejora).

El segundo objetivo planteado por este proyecto fue: “Aumentar el número de usuarios mediante el incremento de la oferta deportiva y lúdica”. La consecución de este objetivo se puede comprobar observando las cifras objetivas de usuarios que se plantean las áreas de mejora. Todas las áreas de mejora contemplan un aumento de participantes en todos sus servicios, tanto en los nuevos como en los antiguos.

A parte de los objetivos principales comentados anteriormente, este trabajo también perseguía el alcance de otros objetivos secundarios e indispensables para determinar el éxito del presente proyecto. Al inicio del plan de mejora me planteé el objetivo de “diseñar nuevas fuentes de ingresos ampliando la oferta de servicios deportivos de la instalación”.

Este objetivo era muy importante, porque el plan de mejora se estructura en el diseño de nuevas fuentes de ingresos y servicios, favoreciendo o no el incremento de los beneficios del club. Se puede comprobar la consecución del objetivo observando, en los apartados de ingresos/beneficios/costes, los ingresos que aportan los nuevos servicios derivados del plan de mejora. Por otro lado, se ve que el diseño de nuevas fuentes de ingresos y servicios ha sido adecuado ya que ha permitido mejorar los beneficios de la entidad.

Otro objetivo secundario fundamental para incrementar los beneficios de la instalación ha estado el de "Optimizar los recursos humanos y materiales del club". Tal y como se puede comprobar en el apartado de resultados, pese al incremento de los beneficios respecto a la temporada 2018, el plan de mejora obtiene unos mayores beneficios gracias a unos menores gastos de recursos humanos y material.

8. Limitaciones del estudio

A continuación se exponen algunos aspectos que han supuesto un problema en el desarrollo de este proyecto.

- Se han encontrado muy pocos estudios de referencia relacionados con planes de mejora en el ámbito deportivo y menos de instalaciones deportivas.
- La gerencia de la entidad ha compartido pocos datos económicos sobre la realidad de las áreas deportivas para la realización de este trabajo. A menudo, la información recibida por la entidad estaba incompleta o en otros casos, contemplaba otros conceptos pertinentes a otras áreas de la entidad. Estos fenómenos han supuesto una dificultad extra a la hora de realizar este proyecto.
- Este proyecto representa la primera aplicación del plan de mejora y con ello el cambio de funcionamiento y puesta en marcha de nuevos servicios. Con semejantes novedades se han propuesto unos objetivos asequibles que permiten incrementar los beneficios de la entidad. Una vez los usuarios se familiaricen con las renovadas áreas se podrán establecer cifras objetivas más ambiciosas que permitan superar los ingresos generados en la temporada 2018.

9. Bibliografia

- Ajuntament de Banyoles (2017). Nota informativa: L'oficina de turisme de Banyoles ha atès 1.273 demandes d'informació per setmana santa. Consultado el 9 Septiembre 2019 des de https://www.canalajuntament.cat/docs/1493050642NI_%20valoracio%20turisme%20Banyoles%20%20240417.pdf
- Alberg de Banyoles (2020). Home: Tarifes. Consultado el 4 Septiembre 2020 des de <https://www.albergdebanyoles.com/tarifas/>
- Bazán, D. (2008). El oficio de pedagogo. Argentina: Ediciones Homo Sapiens.
- Bernal, A., i Velázquez, M. (1989). Técnicas de investigación educativa. Sevilla: Alfar.
- Caiac i Natura (2020). Serveis: lloguer de caiacs. Consultado 4 Enero 2020 des de <http://www.caiacinatura.com/serveis/item/25-caiac.html>
- Can Xabanet (2020). Serveis: lloguer de caiacs. Consultado 4 Enero 2020 des de <https://www.canxabanet.cat/ca/hotel-can-xabanet/>
- Catalunya (2019). Can Xabanet: Hotel can Xabanet. Consultado 4 Agosto 2020 des de <http://www.catalunya.com/banyoles-2-1-170157?language=ca>
- Club Esportiu Banyoles (2019). El Club: Història. Consultado 18 Agosto 2019 des de <http://www.cdbanyoles.net/EIClub/JuntaDirectiva.aspx>
- Club Natació Banyoles (2019). Club: Estatuts. Consultado 18 Agosto des de <http://www.cnbanyoles.cat/FitxersWeb/12243/ESTATUTS%20CNB%20-%20DEFINIYIU%202011.pdf>
- Club Natació Banyoles (2019). Club: Història del club. Consultado 18 Agosto 2019 des de <http://www.cnbanyoles.cat/ca/historia.aspx>
- Colas, P. i Buendía, L. (1992). La investigación educativa. Sevilla: Alfar.
- Decathlon (2020). Bicicletas: Bicicleta polivalente Riverside 500. Consultado 3 Enero 2020 des de https://www.decathlon.es/es/p/bicicleta-polivalente-riverside-500-gris-rojo/_/R-p-300777?mc=8405210&c=GRIS
- Decathlon (2020). Cascos de ciclismo: MTB ST 50 negro. Consultado 3 Enero 2020 des de https://www.decathlon.es/es/browse/c0-deportes/c1-ciclismo/c3-cascos/_/N-1w68sow?Ns=sku.modelLowestPrice%7C0%7C%7Csku.activePrice%7C0%7C%7Csku.availability%7C1
- Diari de Girona (2015). Banyoles crea una marca de turisme esportiu internacional: El municipi oferirà paquets promocionals i vol obrir centres de tecnificació de piragüisme, rem i triatló. Consultado 9 Septiembre 2019 des de

<https://www.diaridegirona.cat/comarques/2015/03/05/banyoles-crea-marca-turisme-esportiu/713009.html>

- Diari de Girona (2019) Xina Proposa a Banyoles que sigui la seva seu per preparar esportistes: L'alcalde Miquel Noguer hi a viatjar a principis de novembre per concretar aquesta ambiciosa proposta. Consultado 18 Agosto 2019 des de <https://www.diaridegirona.cat/esports/2018/11/12/xina-proposa-banyoles-que-sigui/945732.html>
- El Punt Avui (2017). La combinació d'esport i Turisme de Banyoles està donant bons resultats: Augmenta el nombre de visitants a la ciutat atrets per algun esdeveniment esportiu o alguna activitat turística que estigui vinculada amb l'esport. Consultado 9 Septiembre des de <http://www.elpuntavui.cat/societat/article/1117586-la-combinacio-d-esport-i-turisme-de-banyoles-esta-donant-bons-resultats.html>
- Fonda Sprint (2020). Fonda Sprint: Habitaciones. Banyoles. Consultado 4 Enero des de <https://www.sprintcasafondabanyoles.com/ca-es/rooms>
- Idescat (2019). Espais esportius censats per tipus: Banyoles. Consultado 18 Agosto des de <https://www.idescat.cat/pub/?geo=mun%3A170157&id=eesp&n=4332>
- Idescat (2019). Pla de l'Estany: Banyoles. Consultado 16 Agosto 2019, des de <https://www.idescat.cat/emex/?id=170157>
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia. Bogotá: Ediciones Quirón.
- Museus de Banyoles (2019). El territori: L'Estany de Banyoles. Consultado 16 Agosto, des de <http://www.museusdebanyoles.cat/EL-TERRITORI/Patrimonial/Hidrografia/Estany-de-Banyoles>
- Rodríguez, G., Gil, J., i García, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Sparkes, A. (1992). Breve introducción a los paradigmas de investigación alternativos en EF. Perspectivas de la Actividad Física u el deporte, 11, 29-33.
- Triangle Gironí (2008). Zona lacustre del'Estany de Banyoles: Estanys, Estanyols i Llacunes. Consultado 16 Agosto 2019, des de <http://www.trianglegironi.cat/images/imatges%20i%20documents/pla%20estany/banyoles/pdf/zona%20lacustre%20estany%20banyoles.pdf>
- Turisme i Esport (2015). Marca DTE. Consultado 9 Septiembre, des de <http://www.turismeiesport.cat/ca-es/marca-dte>

- Turisme i Esport (2019). Clubs i Entitats. Consultado 18 Agosto, des de <http://www.turismeiesport.cat/ca-es/entitats/clubs-i-entitats>

10.Anexos

- Tarifas de cursos de la temporada 2019/2020

ACTIVITAT	PERÍODE ACTIVITAT	DIES/SETMANA – SESSIONS	PREU SOCI	PREU NO SOCI
CONDICIONAMENT FÍSIC DIRIGIT	De setembre a juliol		24,00€/mes	52,00€/mes
ENTRENAMENTS PERSONALS	De setembre a juliol	1 sessió ENTRENAMENT PERSONAL	38,00€	Excluiu socis
		2 sessions (Entrevista + sessió ent.)	140€ 119€	
		6 sessions INDIVIDUALS OBJECTIU	450€ 382€	
		PACK INICIACIÓ CROSS-TRAINING	105,00€	
ENTRENAMENT FUNCIONAL	12 mesos	3 dies/setmana	44,90€ 39,90€	49,90€ 48,90€
ESPINNING	De setembre a juliol	1 dia/setmana	22,00€/mes	32,00€/mes
PILATES TERRA	Inici act. Octubre	1 dia/setmana	26,00€/mes	36,00€/mes
		2 dies/setmana	40,00€/mes	55,00€/mes
		3 dies/setmana	55,00€/mes	76,00€/mes
IOGA	De setembre a juliol	1 dia/setmana	37,00€/mes	51,50€/mes
HIPOPRESSIUS	De setembre a juliol	1 dia/setmana	18,00€/mes	26,00€/mes
COUNTRY	D'octubre a juny	1 dia/setmana	42,00€/mes	49,00€/mes
AIGUAGYM	De setembre a juliol	2 dies/setmana	42,50€/mes	77,00€/mes
NATACIÓ ADULTS	De setembre a juliol	2 dies/setmana	35,75€/mes	72,00€/mes
NATACIÓ ESPORTIVA	Inici activitat octubre	1 dia/setmana	22,00€/mes	32,00€/mes
AIGUASALUT	D'octubre a juny	2 dies/setmana	35,75€/mes	72,00€/mes
EMBARÀS	D'octubre a juny	2 dies/setmana	42,50€/mes	77,00€/mes
NATACIÓ NADONS	Inici act. Octubre	1 dia/setmana	100€/trimestre	180€/trimestre
ENTRENAMENTS PERSONALS AQUÀTICS	De setembre a juliol	1 sessió INDIVIDUAL	31,00€	Excluiu socis
		1 sessió PARELLA	55,00€	
		Val 5 sessions INDIVIDUALS	142,50€	
		Val 5 sessions PARELLA	261,00€	