

**PLANIFICACIÓN  
ESTRATEGICA  
DE LA  
SOCIEDAD HIPICA  
LEBRERA.**



188243

**Manuel M<sup>a</sup> Moreno Enríquez**



**TITULO.- PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA SOCIEDAD HIPICA  
LEBRERA.**

**AUTOR.- MANUEL Mª MORENO ENRIQUEZ**

**AÑO ACADEMICO.- 2.007-2.009**



**TITULO.- PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA SOCIEDAD HIPICA  
LEBRERA.**

**INDICE.-**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.- INTRODUCCION.....</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>2.- ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>             | <b>11</b> |
| <b>2.1. ANALISIS EXTERNO.....</b>                 | <b>11</b> |
| 2.1.1. Entorno demográfico.....                   | 11        |
| 2.1.2 Entorno educativo.....                      | 13        |
| 2.1.3. Entorno socio.cultural.....                | 13        |
| 2.1.4 Entorno económico.....                      | 15        |
| 2.1.5. Clima. ....                                | 15        |
| 2.1.6. Clientes potenciales.....                  | 16        |
| 2.1.7. Marketing.....                             | 16        |
| 2.1.8 Conocer a nuestros clientes.....            | 17        |
| 2.1.9. Análisis de la competencia.....            | 17        |
| <b>2.2. ANALISIS INTERNO.....</b>                 | <b>19</b> |
| 2.2.1 Infraestructura deportiva y tecnología..... | 20        |
| 2.2.2. Estructura de nuestra organización.....    | 26        |
| 2.2.3 Recursos humanos.....                       | 28        |
| 2.2.4. Planificación y programación.....          | 29        |
| 2.2.5. Coordinación directiva.....                | 30        |
| 2.2.6. Imagen.....                                | 31        |
| 2.2.7. Prestación de servicios.....               | 31        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.8. Movimiento de socios.....                                   | 32        |
| 2.2.9 Situación económica.....                                     | 33        |
| 2.2.10 Política.....   | 35        |
| <b>3. – ANALISIS DAFO.....</b>                                     | <b>36</b> |
| <b>4.- MISION DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.....</b>               | <b>54</b> |
| <b>5.- OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....</b>       | <b>55</b> |
| 5.1. Objetivo General 1- Objetivos estratégicos- proyectos.....    | 57        |
| 5.2. Objetivo General 2 - Objetivos estratégicos- proyectos.....   | 63        |
| 5.3. Objetivo General 3 - Objetivos estratégicos- proyectos.....   | 71        |
| 5.4. Objetivo General 4 – Objetivos estratégicos.- proyectos.....  | 76        |
| <b>6.- PLAN OPERATIVO ANUAL.....</b>                               | <b>80</b> |
| <b>7.- EVALUCION DEL PLAN ESTRATEGICO.....</b>                     | <b>85</b> |
| <b>8.- CONCLUSIONES.....</b>                                       | <b>86</b> |
| <b>9.- BIBLIOGRAFIA.....</b>                                       | <b>87</b> |
| <b>10. - ANEXOS.</b>   |           |
| 10.1 BALANCE DE SITUACION Y CUENTA DE PERDIDAS<br>Y GANANCIAS..... | 88        |
| <br><b><u>INDICE DE FOTOGRAFIAS</u></b>                            |           |
| Foto nº 1 Pista de cristal de la SHL.....                          | 20        |
| Foto nº 2 Gimnasio de la SHL.....                                  | 21        |
| Foto nº 3 Piscina de la SHL.....                                   | 22        |
| Foto nº 4 Pista cubierta de la SHL.....                            | 23        |
| Foto nº 5 Terraza del club.....                                    | 24        |
| Foto nº 6 Entorno de la SHL.....                                   | 42        |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Foto nº 7 Cartel torneo de padel..... | 49 |
|---------------------------------------|----|

## 12.- **INDICE DE GRAFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico nº 1 Evolución del numero de socios SHL 2.006-2.009..... | 32 |
| Grafico nº 2 Evolución de la escuela de padel SHL 1998-2009..... | 39 |

## 13.- **INDICE DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro nº 1 Evolución demográfica ciudad de Badajoz.....                          | 12 |
| Cuadro nº 2: Evolución de la práctica deportiva de los españoles, 2005-1975. .... | 14 |
| Cuadro nº 3 Antigüedad instalaciones SHL.....                                     | 25 |
| Cuadro nº 4 Organigrama de la SHL.....  | 26 |
| Cuadro nº 5 Número de socios Febrero 2006- Octubre 2009.....                      | 33 |
| Cuadro nº 6 Evolución alumnos padel 1998-2009.....                                | 44 |

## 1.- INTRODUCCION.

La Sociedad Hípica Lebrera es una asociación deportiva privada , sin ánimo de lucro, integrada por personas físicas, que tiene por objeto principal la promoción, desarrollo y práctica de las modalidades deportivas que se acuerden por sus asociados en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Extremadura, así como la participación en actividades y competiciones deportivas. Se encuentra ubicada en Badajoz en la Carretera de Sevilla a 2,5 Km. de la ciudad.

Está inscrita en el Registro de Asociaciones y Federaciones Deportivas del Consejo Superior de Deportes con el número 4.692 y en el Registro General de Entidades Deportivas de Extremadura de la Consejería de Cultura de la Junta de Extremadura con el número CD1225.

Fue fundada el día 14 de Enero del año 1.942 por un reducido número de militares y civiles, y su primer presidente fue D. León Sanz Cano, Coronel de Caballería.

En sus inicios se dedica principalmente a la práctica y organización de competiciones hípcas, destacando fundamentalmente el Concurso de Saltos y la caza de liebre con galgo a caballos.

Arranca en el año 1.942 con 16 socios y en la actualidad cuenta con 1.050.

Su domicilio social está en la Urbanización Los Montitos de Badajoz y sus instalaciones sociales están compuestas por las siguientes dependencias:

- Club Social, con cafetería, salones sociales, salones de TV, comedor, club juvenil, guardería y piscina.

- Complejo Deportivo con siete pistas de pádel de muro y una pista de cristal, cinco pistas de tenis, gimnasio, pista polideportiva y campo de fútbol.

- Complejo Hípico con 112 boxes, ocupados en su totalidad, una pista de saltos cubierta, dos pistas de salto exteriores y dos picaderos con cubierta.

Como se ha indicado anteriormente, su objeto principal es la promoción, desarrollo y práctica del deporte, que realiza a través de las siguientes escuelas deportivas:

- Escuela de Tenis
- Escuela de Fútbol
- Escuela de Patinaje
- Escuela de Ponis
- Escuela de Pádel
- Escuela de Gimnasia
- Escuela de Equitación

En el ámbito de las competiciones deportivas organiza todos los años varios campeonatos de pádel, tenis, fútbol, concursos de saltos y raid hípico, de carácter territorial y nacional.

Como competiciones deportivas más importantes ha organizado las siguientes:

- Cinco torneos profesionales de Pádel en los años 2.000, 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Campeonato del Mundo de Pádel de Menores 2.005.
- Campeonato de España de Pádel por equipos de 2ª y 3ª categoría.
- Campeonatos de Extremadura de Pádel y de Tenis, categoría absoluta, menores y por equipos, en varias ocasiones.
- Torneos Nacionales de Menores de Pádel Disney y Dunlop, varias ediciones.
- Campeonato de Extremadura de Saltos 2.003.
- Campeonato de Extremadura de Raid Hípico, varias ediciones.
- Campeonato de España de Raid Hípico en los años 1.992/96/99, 2.004 y 2007.
- Campeonato de Europa de Raid Hípico en el año 1.999.
- Raid Hípico Internacional Badajoz-Elvas-Badajoz en los años 2.000, 2001 y 2.002.
- Raid Hípico de Badajoz desde el año 1.968, ininterrumpidamente, el decano de los raids españoles y un clásico para todos los aficionados a este deporte.

Hay una Junta Directiva encabezada por un presidente y dos vicepresidentes uno de asuntos generales y otro de asuntos deportivos, un secretario general y vocales de hípica, piscina, asuntos sociales, guardería y organización de raids.

El club se rige por sus estatutos, donde se establecen las normas generales, de los socios, así como la obligación de convocar elecciones cada 4 años con la posibilidad de votar todos los socios.

Actualmente la cuota de entrada es de 600,00 €.- para amigos de socios y 450,00 €.- para familiares.

La cuota mensual para unidades familiares es de 38,42 €.- y para socios unipersonales de 26,50 €.-.

## **2.-ANALISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno junto con el diagnóstico nos va a dar la posibilidad de identificar los objetivos generales y las estrategias a desarrollar.

Vamos a tomar una información objetiva basada en datos y una cualitativa basada en la observación y las aportaciones externas.

### **2.1- ANALISIS EXTERNO**

#### **2.1.1- Entorno demográfico**

##### **- Población, sexos**

La Sociedad Hípica Lebrera se encuentra situada en Badajoz, ciudad que cuenta con 148.3334 habitantes (INE 2009). Pese a que es la ciudad con mayor número de habitantes de Extremadura, presenta una densidad de población relativamente baja (100,91 hab. /Km), debido a la extensión de su término municipal uno de los más grandes de España, con 1470 km.

Debe tenerse en cuenta que, además del centro metropolitano, su término incluye pedanías, barrios y localidades de escasa población. De los 26 núcleos integrados en el municipio, sólo cinco superan los mil habitantes, siempre al margen del casco urbano pacense. El más poblado de todos ellos es Gadiana, con 2.449.

Por sexo, están empadronados en Badajoz 71.382 hombres y 75.450 mujeres (INE 2008), lo que representa unos porcentajes de un 48,61% y de un 51,39%, respectivamente. Comparativamente con el conjunto extremeño (un 49,7% y un 50,3%), en la ciudad pacense se observa una mayor presencia relativa de mujeres.

Cuadro nº 1: Evolución demográfica ciudad de Badajoz.

| 1857   | 1887    | 1900    | 1910    | 1920    | 1930    | 1940    | 1950    |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 22.195 | 27.279  | 30.899  | 35.039  | 37.967  | 43.726  | 55.869  | 79.291  |
| 1960   | 1970    | 1981    | 1991    | 1996    | 2001    | 2006    | 2007    |
| 96.317 | 101.710 | 114.361 | 130.247 | 122.510 | 136.319 | 143.748 | 145.257 |

Fuente:INE

**- Situación geográfica, comunicaciones con otras poblaciones.**

Badajoz hace frontera al oeste con Portugal, a escasos Km. de la frontera portuguesa. Su principal comunicación es con Madrid y Lisboa con la A5. Esta Autovía circunvala la ciudad por el Norte. Con el resto de localidades cercanas se puede acceder por carreteras convencionales.

La ciudad posee un aeropuerto gestionado por AENA con vuelos directos a Barcelona y Madrid, y en época estival, también a Gran Canaria, Palma de Mallorca, París y Valencia. Al mismo tiempo funciona un servicio de ferrocarril con enlaces directos con Madrid y Lisboa. La ciudad está esperando la instalación de una estación internacional de línea de Alta velocidad (AVE), compartida con Elvas (Portugal).

Con respecto al servicio urbano de autobuses no hay servicio directo a la Sociedad Hípica Lebrera, lo que es un handicap para nuestros socios a la hora de usar el transporte público, tendrían que desplazarse en Taxi que es un servicio más caro.

**- Planificación urbanística de la ciudad.**

El crecimiento inmobiliario de Badajoz en estos momentos no está creciendo en la dirección hacia la que está ubicado nuestro club, pero sí es cierto que tarde o temprano Badajoz deberá crecer hacia la carretera de Sevilla y hay que llegar a nuestro momento.

Actualmente tenemos la suerte de que muy cerca de nuestra sociedad aunque no son muchas viviendas, están construyendo una zona residencial de chalets, son pocos pero hay tenemos una oportunidad de captar algunos nuevos socios. Todo lo que construyan cerca de nuestro club siempre nos va a beneficiar.

- **Infraestructura deportiva existente.**

Badajoz tiene una amplia oferta pública y privada de instalaciones deportivas, hay oferta pública que lógicamente existe, pero no es realmente competencia nuestra, y oferta privada que son clubes similares al nuestro, que si nos interesan realmente saber como funcionan, pero este punto entraremos a estudiarlo mas detenidamente cuando estudiemos nuestra competencia.

**2.1.2.- Entorno Educativo.**

Estamos hablando de la ciudad de Badajoz que es la ciudad con más habitantes de Extremadura, tiene multitud de centros públicos y privados para dar cobertura a todos los niños en edad escolar que tienen que desarrollar sus estudios.

Estos centros disponen de instalaciones deportivas, desde pistas polideportivas, de atletismo, etc. hasta polideportivos cubiertos para días de lluvia. En estas instalaciones se realizan actividades deportivas tanto en horario escolar como fuera del horario escolar. Los fines de semana los colegios participan en ligas locales y regionales contando con la participación de los niños del centro.

Incluso se realizan actividades en verano como los stages deportivos o campus multideportivos, cada vez más frecuentes, que hace que vinculen a los niños todavía más con su centro escolar.

**2.1.3.- Entorno socio- cultural**

- **Oferta cultural**

Los recursos culturales existentes en la ciudad son más bien escasos:

- Cine Conquistadores: Cine con 8 salas.
- Teatro Lopez de Ayala: 800 localidades.
- Auditorio de Badajoz.

- Sala Tragaluz.

En definitiva la oferta cultural es más bien escasa, esto podría beneficiar al deporte en nuestra ciudad, pues a lo mejor el ocio más interesante que tienen nuestros ciudadanos es el deporte.

### - Hábitos deportivos de los ciudadanos

Vamos a tomar como referencia esta tabla del 2005 sobre la evolución de la práctica deportiva de los españoles, es un estudio del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) con el patrocinio del Consejo Superior de Deportes

Cuadro nº 2: Evolución de la práctica deportiva de los españoles, 2005-1975.

| <b>Práctica deportiva</b> | <b>2005</b> | <b>2000</b> | <b>1995</b> | <b>1900</b> | <b>1985</b> | <b>1980</b> | <b>1975</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Práctica uno              | 24          | 22          | 23          | 18          | 17          | 16          | 15          |
| Práctica varios           | 16          | 16          | 16          | 17          | 17          | 9           | 7           |

Fuente: CIS

*Base: Población entre 15 y 65 años*

Aquí se pueden observar que la práctica deportiva va evolucionando pero que los porcentajes de ciudadanos que no practican deporte es muy superior a los que lo practican. Esto unido al sedentarismo juvenil que viene producido por el tema de las nuevas tecnologías Internet, videoconsolas etc., hace que los jóvenes pasen mucho tiempo en sus hogares y no practiquen deporte.

De todas formas hay que mirarlo por el lado positivo pues aunque va lento la evolución es positiva y esperemos que todas las campañas que se están haciendo a favor del deporte den su fruto en un futuro inmediato.

Otro handicap importante que tiene la sociedad actual es la competitividad que hay en el mundo laboral lo que hace que a veces los ciudadanos no encuentren horas en el día para desempeñar su deporte. Muchas veces cuando tienen horas libres es de 20h a 22 h.

que es cuando los clubes y centros deportivos tienen su máxima afluencia de público y a veces no hay instalaciones disponibles

#### **2.1.4.- Entorno Económico.**

El sector servicios es el dominante en la ciudad. El comercio se nutre de clientes procedentes de la provincia y de Portugal. Debido a la importancia de dichas relaciones comerciales con el país vecino, en 2006 se inauguró la nueva instalación ferial de Badajoz (*IFEBA*), junto a la frontera del río Caya.

También representa un importante nudo de comunicaciones entre dos países, y está previsto la construcción de una Plataforma Logística y la llegada del tren de Alta Velocidad. La ciudad cuenta, asimismo con un Palacio de Congresos y un parque acuático y de ocio, "Lusiberia".

#### **- Tasa de paro y salarios medios de la zona.**

España está en un momento económico muy crítico la tasa de paro ronda el 20% y Extremadura y Badajoz lógicamente no se salvan de estas cifras. Hay que tener en cuenta que Extremadura tiene una de las rentas per cápitas más bajas de España. La situación laboral de la población está en un estado precario y esto es al final lo que mueve a un país.

Por poner un ejemplo en Extremadura el sueldo medio de un trabajador es de 1336,08 euros mensuales y en Madrid se superan los 2.000 euros mensuales que sería la comunidad autónoma con los sueldos más altos.

#### **2.1.5.- Clima.**

Badajoz tiene un clima mediterráneo continentalizado, con influencia atlántica, debido a la cercanía de la costa portuguesa.

Los inviernos son suaves, con mínimas que rara vez bajan de los 0°, y los veranos son calurosos, con máximas que en ocasiones se acercan a los 45°C. Las precipitaciones son irregulares, con una media anual de 475 mm. Los meses que registran más precipitaciones son los últimos del año: noviembre y diciembre. Los veranos son secos.

En otoño el clima es más inestable que en el resto del año, produciéndose con cierta frecuencia tormentas, a menudo secas.

Tanto la humedad como los vientos son reducidos. No obstante, es frecuente la aparición de nieblas.

### **2.1.6.- Clientes potenciales.**

- Tipos de usuarios

La Sociedad Hípica Lebrera esta enfocada a un publico de todas las edades, hay socios de 0 a 90 años. Predominan familias que desde sus comienzos han sido socios pasando a hijos y a nietos, hay mucha tradición en este club en el que muchos siguen siendo socios por motivos familiares.

El club tiene un fondo muy social a parte de deportivo y así lo demostraremos en el análisis interno donde apreciaremos las instalaciones sociales que posee el club para que puedan disfrutar de ellas sus socios.

El club intenta llegar a todos los sectores de la sociedad para ello veremos que hay una infraestructura de instalaciones muy amplia. Tal vez el problema de nuestro club es que esperamos a que los clientes vengan, cuando tal vez nosotros deberíamos acercarnos más a ellos.

### **2.1.7.- Marketing.**

Recientemente el club ha creado su página Web, es el único medio que tiene de publicitarse, sin contar con algunas campañas de radio que hace anualmente. Pero como digo esta Web ha empezado a funcionar hace escasos meses. Anteriormente el marketing era prácticamente nulo y pienso que un producto como nuestro club tiene que promocionarse ofreciendo sus instalaciones y sus servicios a todos los ciudadanos.

Nuestro club tiene mucho futuro y no podemos conformarnos con lo que tenemos, siempre podemos seguir creciendo tanto en instalaciones, como en calidad de nuestros servicios.

### **2.1.8. Conocer a nuestros clientes.**

El valor mas importante de la Sociedad Hípica Lebrera son nuestros socios sin ellos no existiríamos, ellos son los que van a valorar nuestras instalaciones, nuestros servicios, nuestra gestión.

Una vez que los conocemos bien hay que buscar formulas para fidelizarlos y motivarlos para que participen en nuestras escuelas y actividades, mientras mas disfruten de nuestro club mas dificil será que se den de baja.

Es muy importante tener actividades para toda la familia haciendo mucho hincapié en los niños, a los padres en este tipo de club les gusta ver a sus hijos aprendiendo y disfrutando con sus amigos.

### **2.1.9. Análisis de la competencia.**

#### - Clubes deportivos existentes

En Badajoz abundan clubes privados orientados a que las familias disfruten de sus instalaciones y participen en las diferentes actividades recreativas, sociales y deportivas.

Este es el caso de nuestro club, donde hay una demanda ciudadana manifiesta de todas nuestras actividades, esta demanda va poco a poco evolucionando con los cambios de hábitos de vida en nuestra sociedad, fundamentalmente propiciada por la conciencia de los ciudadanos sobre los beneficios de la práctica deportiva.

En el análisis externo es muy importante para nuestro club la competencia que pudiéramos tener tanto en el ámbito público, como en el ámbito privado.

**Ámbito público:** Competencia del deporte subvencionado por instituciones publicas, digamos aquellas disciplinas que pueden practicarse en esta Sociedad, pero que el ciudadano puede encontrar en Badajoz a un precio más económico. Esto, le puede hacer daño y puede repercutir negativamente en el, pero sólo a niveles deportivos, porque las instalaciones no sólo deportivas si no también sociales no serían comparables a las de esta Sociedad, por tanto esto no debería preocupar a la misma, demasiado. Así, además de en la impartición de clases, también tendría competencia en el alquiler de pistas (tenis, pádel, fútbol- sala...).

**Ámbito privado:** La competencia privada si debe preocupar mucho a esta Sociedad, ya que cualquier ciudadano antes de hacerse socio o abonado de algún club de Badajoz, si va a mirar con lupa, todas las posibilidades, ya sean los servicios que cada club le ofrece, así como las amistades que tenga en el mismo y la cuota de entrada y mensualidad que tenga que abonar, esto además agravado con la crisis que en la actualidad está padeciendo toda la sociedad española.

Por tanto, hay que enumerar tres clubes que son competencia directa de esta Sociedad, debido a que hay que estar siempre alerta con las acciones de estas, ya que a veces no es suficiente con hacer las cosas muy bien y hay que estar muy atentos con los pasos que vaya dando la competencia, pues seguramente siempre se puedan realizar algunas acciones, para contrarrestarlos:

1. CLUB CASINO DE BADAJOZ:

- 3.000 ABONADOS
- CUOTA ENTRADA 2.500,00 €.-.
- CUOTA MENSUAL SIMILAR A LA DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.
- INSTALACIONES BUENAS.
- 11 PISTAS DE PADEL
- BUENOS TECNICOS DEPORTIVOS
- ALQUILER DE INSTALACIONES SIMILAR A LOS DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.

2. CLUB GOLF DEL GUADIANA DE BADAJOZ

- 700 ABONADOS
- CUOTA ENTRADA 400,00 €.-
- CUOTA MENSUAL SIMILAR A LA DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.
- INSTALACIONES BUENAS.
- UNICO CAMPO DE GOLF DE BADAJOZ.

- 2 PISTAS DE PADEL CUBIERTAS, LAS UNICAS DE EXTREMADURA.
- ALQUILER INSTALACIONES SIMILAR A LOS DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.

### 3. GIMNASIO PUERTA PALMAS.

- UBICADO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE BADAJOZ.
- CUOTA MENSUAL MUY ECONOMICA.
- PISCINA CUBIERTA.
- 2 PISTAS DE PADEL.
- GIMNASIO EXCELENTE.

Seguramente en Badajoz hay clientes que son abonados o socios de los 2 clubes e incluso de los 3 enumerados con anterioridad, pero nunca va a ser lo normal. Con estos precios lo mas seguro es que las familias pacenses se decanten por un solo club, además con el ritmo de vida que se lleva en la actualidad no es posible disfrutar de tantas instalaciones.

Todos estos clubes tienen ventajas y desventajas con respecto a la Sociedad Hípica Lebrera, pero claramente existe una competencia que depende de la política de cada club y que puede dañar mucho a los otros.

Sin ir mas lejos, el gimnasio Puerta Palmas ha arrasado en cuanto a captar abonados, debido a su ubicación y aunque no tiene las instalaciones que tiene la Sociedad Hípica Lebrera, al estar en un sitio céntrico, aunque con una oferta amplia, pero limitada, por sus dimensiones, es actualmente el único club privado de Badajoz con lista de espera desde el primer día que inauguraron.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO.**

En el análisis interno, se a van a enumerar, los recursos con los que cuenta la Sociedad Hípica Lebrera

### **2.2.1-Infraestructura deportiva y tecnología.**

Nuestro club una vez que se ubico en el actual sitio que esta ahora, en un principio solamente disponía de una piscina y de un club social, a partir de 1989 se empezó en unos terrenos adyacentes la construcción de las instalaciones deportivas y las instalaciones hípcas que actualmente posee, poco a poco ha ido creciendo en infraestructura hasta alcanzar el patrimonio que posee en estos instantes.

Vamos a enumerar las instalaciones que actualmente posee:

#### Complejo deportivo

- 8 pistas de pádel.

7 pistas de muro y césped artificial y 1 pista de cristal con gradas donde se celebran todas las finales de los diversos torneos que se celebran en nuestro club.

FOTO n° 1: PISTA DE CRISTAL DE LA SHL: Fuente propia.



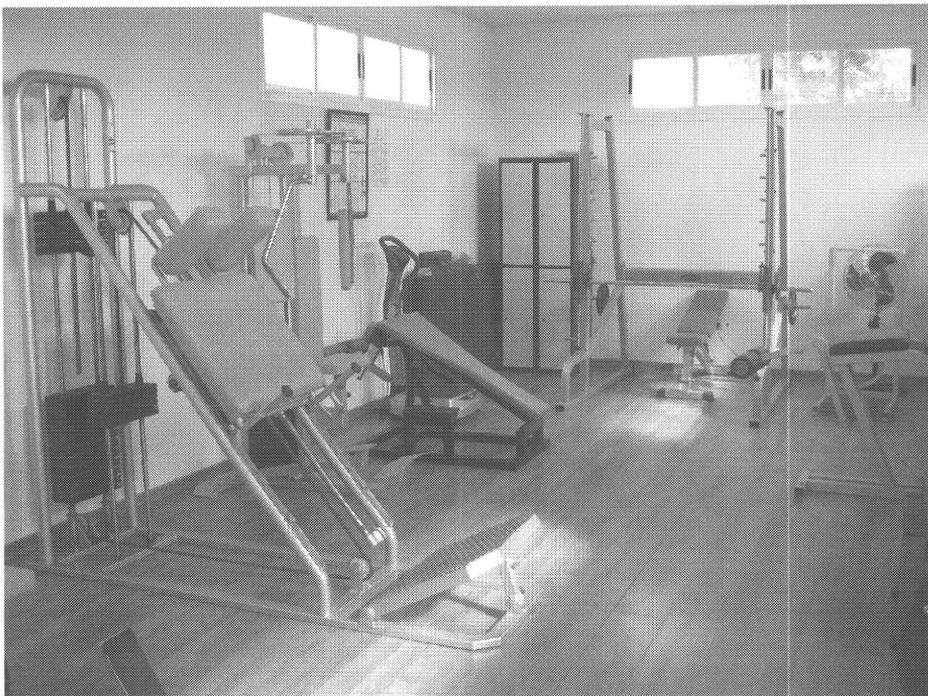
- 5 pistas de tenis.

4 de ellas de hormigón poroso y 1 de tierra batida que tiene un mantenimiento más delicado.

- 1 gimnasio.

De pequeñas dimensiones para el número de socios que tiene nuestro club, posee maquinas de pesas, bicicletas estáticas, elípticas, etc.

FOTO n° 2 GIMNASIO DE LA SHL .Fuente: Web SHL



- Campo de fútbol 7.

Campo de tierra donde entrenan el equipo de fútbol 7 del club, también lo pueden alquilar los abonados. Su utilización es gratuita.

- 1 pista polideportiva.

Pista polideportiva con dimensiones de 40x 20 mt. Equipadas con porterías y canastas de baloncesto. Su utilización es gratuita

### Piscina

- Piscina de adultos e infantil

Piscina de adultos con dimensiones de 50 x 25 mt. Se abre en la temporada de baños a principios de junio hasta mediados de septiembre.

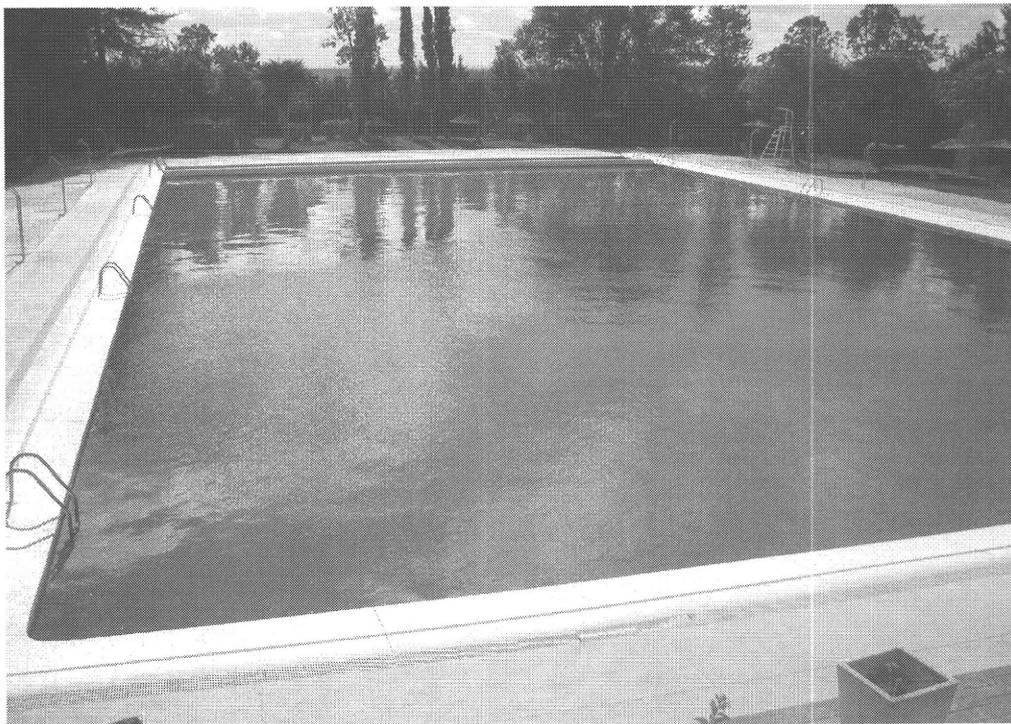
- 2 Chiringuitos de piscina.

Solamente abre en temporada de baños,

- Amplias zonas verdes.

Rodeando la piscina esta cubierta de césped y árboles dando sombra.

FOTO n° 3: PISCINA DE LA SHL. Fuente propia



### Complejo hípico

La Hípica es un deporte muy reconocido en nuestra sociedad, como ya lo indica el nombre del club, desde sus comienzos ha tenido mucha tradición en el mundo del caballo.

- 112 boxes.

Ha ido creciendo poco a poco con el paso de los años y los 112 están ocupados con lista de espera, lo que demuestra la demanda de Hípica de nuestra sociedad.

- 2 pistas exteriores
- 1 pista cubierta
- 2 picaderos cubiertos

Dispone de pistas al aire libre y cubiertas, esta última pista es la única de Badajoz y fue realizada la obra en el año 200

FOTO nº 4: PISTA CUBIERTA DE SALTOS DE LA SHL. Fuente propia



### Club Social.

El club social tiene mucha importancia en nuestra sociedad, no todos los abonados practican actividades deportivas, como alternativa disponemos de numerosas actividades sociales.

- Cafetería
- Salones Sociales
- Salón Comedor
- Salón de juego
- Salas de TV
- Terrazas

Estas instalaciones permanecen abiertas durante todo el año. En invierno abren de lunes a viernes en horario de tarde y sábados y domingos durante todo el día. En temporada de baños abren durante todo el día.

FOTO nº 5: Terraza del club. Fuente: Propia.



### Guardería y Club Juvenil

Para los más pequeños existe una guardería con todo su equipamiento con monitores especializados y un club juvenil preparado para los que los jóvenes disfruten con:

- Ordenadores con acceso a Internet.
- Videoconsolas
- Consolas WII

### Antigüedad de las instalaciones

Vamos a ver la antigüedad de las instalaciones de nuestra sociedad, algunas fueron construidas por empresas privadas contratadas y otras como el gimnasio, los vestuarios o las pistas de padel han sido construidas por nuestro personal de mantenimiento para ahorrarnos costes, lógicamente el resultado final de la instalación no es la misma y necesitan mucho mas mantenimiento que si lo hubiera realizado una empresa privada. El mantenimiento de todas las instalaciones lo realiza nuestro personal.

Cuadro nº 3: Antigüedad instalaciones SHL

| TIPO DE INSTALACION            | AÑO DE CONSTRUCCION |
|--------------------------------|---------------------|
| PISTAS DE PADEL DE CRISTAL     | 2.006               |
| PISTAS DE PADEL MURO           | 1.996               |
| PISTA POLIDEPORTIVA            | 2.002               |
| GIMNASIO                       | 2.002               |
| PISTAS DE TENIS                | 1.989               |
| CAMPO DE FUTBOL 7              | 1.989               |
| PISTAS DE SALTO AL AIRE LIBRE. | 2.000               |
| PISTAS DE SALTO CUBIERTA.      | 2.002               |
| PISCINA Y CLUB SOCIAL.         | 1.989               |
| VESTUARIOS                     | 2.002               |

Fuente: SHL

El mantenimiento de ciertas instalaciones así como la construcción de nuevos proyectos que vayan surgiendo deberían ser acometidos por empresas especializadas, pues nuestro personal tiene otras funciones que para eso están contratados.

Hay 2 instalaciones que están muy deterioradas siempre comparandola con la imagen que nuestro club quiere dar que son el gimnasio y los vestuarios. Pienso que tanto el gimnasio como los vestuarios deben de cumplir unos requisitos mínimos en un club como el nuestro.

### **Utilización de las instalaciones control de usuarios.**

En las instalaciones deportivas y al mismo tiempo en la piscina el control de usuarios no esta informatizado, se realiza a la antigua usanza recibo y pago por caja. Al final todo esto se va archivando, pero es muy difícil de controlar cuando se acumulan muchos meses y quieres hacer un estudio de ocupación de instalaciones por poner un ejemplo.

A día de hoy existen programas informáticos que te tienen al corriente de todos los datos necesarios y por consiguiente ahorro de tiempo a nuestros trabajadores cuando podían estar desempeñando otras tareas.

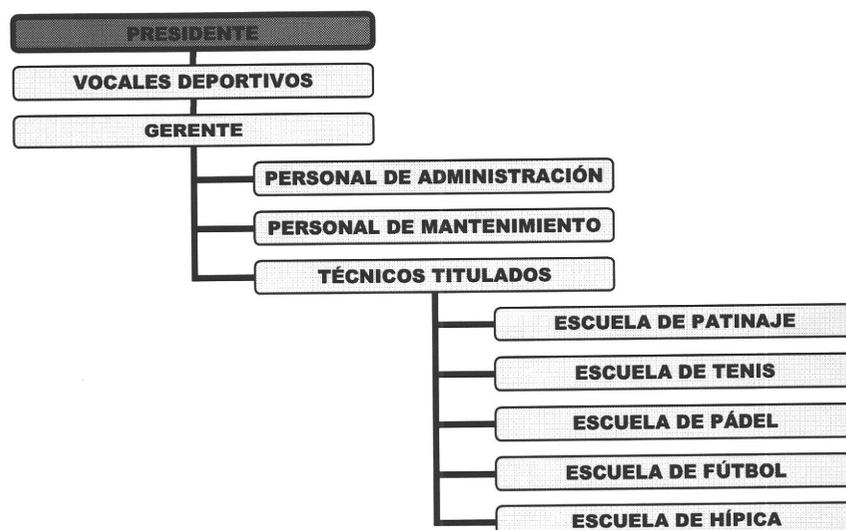
### **Sistemas informáticos y sistemas de gestión utilizados.**

Para evolucionar y adecuarnos a los tiempos necesitaríamos informatizar nuestra base de datos para llegar lo antes posible a nuestros clientes. Desde el correo electrónico como forma de comunicarnos con nuestros socios., hasta la utilización de programas para poder reservar las instalaciones deportivas. Esto hoy en día es fundamental y nuestros trabajadores ahorrarían mucho tiempo que podrían dedicarlo a otras actividades y hacerlos mas eficientes.

### **2.2.2- Estructura de nuestra organización**

#### **- Organigrama existente.**

Cuadro nº 4: Organigrama SHL. Fuente : SHL



#### **- Toma de decisiones**

La toma de decisiones en la SHL son tomadas por la Junta Directiva y por el gerente de la sociedad, el principal problema radica en que el gerente es un Sr. que lleva trabajando mas de 20 años en el club y lo conoce perfectamente, pero no tiene preparación suficiente para gestionar las actividades deportivas que es una parte muy importante de

nuestra sociedad. Por otra parte la ayuda que podría tener sería la de vocales deportivos que al no ser funciones remuneradas no le dedican todo el tiempo que deberían.

Vemos aquí que hay un vacío muy importante en la gestión deportiva que más adelante en nuestro trabajo analizaremos más detenidamente.

La Junta Directiva es fundamental en nuestra sociedad y desempeñan un papel fundamental en el futuro de nuestro club.

### **- Funciones de los trabajadores**

Definir bien las funciones es casi tan importante como que los trabajadores sean buenos en su puesto. La persona que debe coordinar es el gerente, el funcionamiento de nuestro club tiene que ser similar al de una empresa privada para sacarle el máximo rendimiento a todos nuestros trabajadores.

Vamos a definir las funciones de los diferentes puestos de nuestro organigrama:

- Junta Directiva: Esta compuesta por la presidenta de la sociedad D<sup>a</sup> Mercedes Ambel Albarrán, vicepresidente, secretario, tesoreros y una serie de vocales de las diferentes secciones.

La Junta Directiva celebra reuniones mensuales con el gerente para tomar decisiones. Cada vocal lleva un área diferente ya sea deportiva, social o de piscina.

- Gerencia: El gerente lleva todo el peso de la sociedad, es la persona que responde ante la Junta Directiva del funcionamiento del club. Es la persona encargada de controlar a todos los empleados, gestionar y planificar.

Como antes comentábamos pensamos que le falta preparación en la parcela deportiva.

- Escuelas deportivas y director deportivo de tenis y pádel: El director deportivo de tenis y pádel es la única empresa deportiva contratada externamente, todas las demás escuelas funcionan con **técnicos titulados** que dependen laboralmente de la sociedad.

Existen escuelas de fútbol, equitación, patinaje, tenis y pádel....

Muchas de estas escuelas los mismos técnicos son los directores de la actividad, dedicándole más tiempo del que realmente le corresponde. Estos técnicos son fundamentales en nuestro club, pues hay mucha demanda de este tipo de actividades por

nuestros socios. El que muchos socios sigan en nuestra sociedad puede ser debido a la calidad de estos servicios.

Estas escuelas comienzan en septiembre y terminan en junio. Realizando actividades extraordinarias durante el verano.

- Personal de administración: Son 2 personas que trabajan en las oficinas del club en horario de tarde organizando todo el tema administrativo( mandar cartas, cobros y pagos, atender llamadas telefónicas, renovar los carnets de socios, altas y bajas...). Los administrativos llevan trabajando en el club desde 1989.

-Personal de mantenimiento: El complejo hípico, el complejo deportivo, el club social y la piscina tiene su personal de mantenimiento encargado de todas las funciones propias de su puesto dedicándose a la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones, El personal esta en contacto directo con el gerente.

La media de los empleados en el club durante el año es de 27 trabajadores.

### **-Flexibilidad.**

Desde mi punto de vista la sociedad es poco flexible a la hora de no conseguir las metas obtenidas, pienso que debería de funcionar mas parecido a una empresa, aunque los socios son los que salen ganando o perdiendo, es un caso muy especial, pues al fin y al cabo la Junta Directiva no es remunerada y sus decisiones son muy importantes, Una decisión equivocada puede tirar por tierra un presupuesto de todo un año.

### **2.2.3. Recursos humanos.**

#### **- Planes de formación**

Los empleados no están acogidos a ningún plan de formación, esto lo podemos considerar como un punto negro en nuestra organización. Al final están inmersos en una rutina de trabajo que les lleva a que año tras año realicen sus funciones de la misma manera cuanto las técnicas van evolucionando con el paso de los años.

Los técnicos de las escuelas si alguno de ellos se forma siempre es por su cuenta, nunca controlados por el club. Aquí tendríamos el mismo problema, en las escuelas si no hay formación observamos que hay estancamiento en los métodos de enseñanza cuando estas están evolucionando constantemente.

#### **- Sistemas de selección**

En el club la selección del personal la realiza el gerente, observo que en el club hay mucha recomendación por la directiva en los diferentes puestos, pues siempre son los primeros en enterarse de las plazas que quedan vacantes. Sobre todo en los técnicos de las escuelas siempre veras a familiares de socios, de directivos o similares, con esto no quiero decir que no estén preparados, pero pienso que deberían de pasar un control de selección más riguroso para darle una mayor nivel de calidad a nuestros empleados.

#### **-Remuneración de los trabajadores.**

Los salarios que perciben los trabajadores de nuestro club son los que se deberían percibir según convenio, a muchos de ellos se les da la oportunidad de obtener un suplemento realizando horas extraordinarias.

Los técnicos deportivos cobran por hora trabajada según convenio.

La única excepción es la empresa privada que gestiona la escuela de tenis y padel que tiene un acuerdo con el club, en el cual esta empresa asume todos los gastos e ingresos de la escuela, este caso habría que estudiarlo y lo veremos más adelante en nuestro trabajo. Es un acuerdo firmado por una directiva anterior a la actual y pienso que debería ser digna de estudio.

#### **2.2.4. Planificación y programación.**

La planificación y programación y posteriormente la evaluación es fundamental para el desarrollo correcto de un centro deportivo, nuestra sociedad debería tener unos objetivos concretos e intentar alcanzarlos a medio y largo plazo, actualmente no existen esos objetivos, esta tarea debería ser una de las funciones del gerente, pero como hemos visto anteriormente este no tiene ninguna formación en el área de gestión deportiva, de

nuevo vemos que hay un vacío en nuestro club en este sentido, pues el deporte es un punto fuerte en nuestra sociedad.

Otro problema es que no hay coordinación entre las diferentes secciones deportivas, pues cada una funciona autónomamente.

#### 2.2.5. **Coordinación directiva.**

##### **- Sistema de comunicación entre directivos y trabajadores.**

La comunicación con los trabajadores día a día la tiene principalmente el gerente, los directivos cada uno en su área propone acciones nuevas pero siempre comunicándosela al gerente en las reuniones que se celebran periódicamente y este se los transmite al resto del organigrama.

Si es cierto que los vocales de cada sección pasan todas las semanas más de una vez por el club y comentan con los trabajadores como va el desarrollo de las diferentes actividades o secciones.

##### **-Calidad de los directivos.**

La Junta Directiva en nuestro club es votada por los socios, no es remunerada y hay que estar agradecidos que se presten a realizar esta labor desinteresadamente sea por los motivos que sean.

A lo largo de nuestra historia han pasado numerosos directivos por la sociedad, algunos de ellos muy cualificados y otros tal vez no tan preparados para la sección en la que desempeñaban su actividad.

Aquí es muy importante el carisma que tenga nuestro presidente y sepa rodearse de personas válidas en las distintas vocalías, está claro que el presidente no puede hacerlo todo, por lo que tiene que delegar y el motor del club serán los diferentes vocales propuestos por el presidente.

### 2.2.6 Imagen

La imagen del club es muy importante y es un aspecto muy importante a cuidar en nuestra sociedad, debemos tener una imagen corporativa que la gente la relacione con el deporte, con calidad, profesionalismo, dinamismo.

Nuestros socios tienen que sentirse orgullosos de pertenecer a nuestro club y esto solo se produce si nuestra imagen cumple todas las condiciones anteriores.

Otro punto importante es el llegar a los ciudadanos presentándoles nuestras instalaciones y servicios. Observo que al club le falta un poquito más de proyección en este aspecto, pienso que tenemos un producto muy interesante y no podemos estar esperando a que los ciudadanos vengan a buscarnos, tenemos que ofrecernos a aquellos sectores que haya potenciales socios de nuestro club, que puedan participar en nuestras actividades y sigamos creciendo. Pienso que esto es una labor de marketing, el cual está muy olvidado en la sociedad y como luego estudiaremos más adelante deberíamos empezar a trabajarlo con más fuerza.

La imagen también la reforzaremos con la celebración de eventos y actividades sociales que le den prestigio al club, aquí es fundamental sacarle el máximo partido antes, durante y después, me refiero a darle mucha cobertura mediática y que tenga repercusión no solo en nuestro club si no que hay que intentar que obtengamos el mayor alcance posible.

### 2.2.7. Prestación de servicios.

#### **- Estudios de demandas existentes, análisis de costes y precios.**

No se conoce en el club ningún estudio de demanda existente, esta labor debería de ser del vocal de cada sección o del gerente. Pienso que este estudio un gerente que dirige todo el club no tiene tiempo de realizarlo y si encima tenemos el agravante que no tiene formación en materia deportiva vemos que esa es una parcela totalmente desierta. Por otro lado el vocal al no ser un cargo remunerado no le va a dedicar el tiempo que se necesitaría para hacer un estudio detallado.

Con respecto al análisis de costes y precios se asemejan a los precios que existen en los diferentes clubes que son competencia nuestra.

Como luego propondremos todas estas cuestiones debería dirigirlas un director deportivo, figura que falta en nuestra organización y que más adelante propondremos

para que se incorpore a nuestro organigrama, son temas muy delicados y es fundamental que un profesional tome este tipo de decisiones para el buen funcionamiento de nuestra organización.

### **-Creación de programas de actividades innovadoras y estables.**

Estos programas los desarrollan actualmente los vocales y el gerente, pero igual que hemos visto en el punto anterior necesitaríamos un profesional que nos guiara por el camino a seguir en cada momento, hoy en día aparecen nuevas disciplinas deportivas constantemente (REC... Turismo activo, barranquismo, rafting...). Tenemos que aprovechar que tenemos un fondo de comercio de más de 1000 familias y hay que ofrecerles actividades nuevas para que mantengan la confianza en el club.

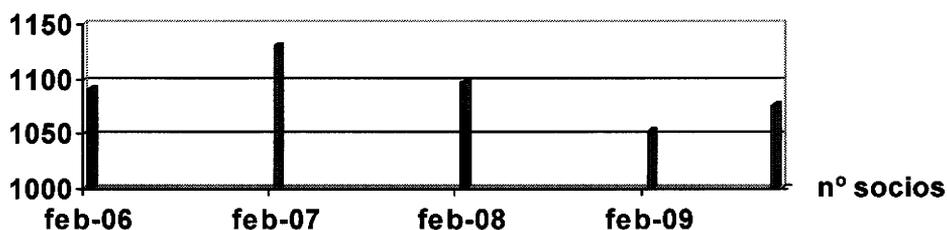
Ej. Fuimos pioneros en introducir el padel en Extremadura, fue un deporte nuevo que nadie sabía como iba a funcionar, el club arriesgo y construyo 4 pistas de padel cuando nadie las tenía, este fue uno de los motivos del crecimiento en el numero de socios en ese momento, tenemos que estar preparados ante cualquier nueva actividad o deporte que aparezca en el mercado para incorporarlo y ofrecérselo a nuestros socio.

#### **2.2.8 Movimiento de socios.**

En estos 3 últimos años a pesar de la crisis económica actual podemos estar contentos con la evolución del número de socios.

Lo vamos a observar en esta grafica y en este cuadro:

Grafica N° 1: Evolución del número de socios SHL 2.006-2.009. Fuente:SHL



Cuadro nº 5: Numero de socios Febrero 2006- Octubre 2009

| MESES         | NºSOCIOS     |
|---------------|--------------|
| OCTUBRE 2.009 | 1.077 SOCIOS |
| FEBRERO 2.009 | 1.053 SOCIOS |
| FEBRERO 2.008 | 1.098 SOCIOS |
| FEBRERO 2.007 | 1.131 SOCIOS |
| FEBRERO 2.006 | 1.091 SOCIOS |

FUENTE:SHL

El número de socios de los tres últimos años, oscila entre los 1.000 y 1.100.

### 2.2.9 Situación económica.

Los datos de cierre del ejercicio 2008 demuestran una buena situación de nuestra sociedad.

Actualmente la única deuda a largo plazo, es una hipoteca con Caja Badajoz por importe de 88.600 euros a día de hoy.

En el Anexo nº 1 del trabajo adjuntamos el balance de situación y las cuentas de pérdidas y ganancias las cuales vamos a analizar ahora, estados que constituyen los dos instrumentos fundamentales que permiten el análisis de la situación económica-financiera de cualquier entidad contable.

a) Balance de situación: Nos permite el análisis estructural de la sociedad, teniendo presente las magnitudes del Activo, Pasivo y Neto.

La situación que nos manifiesta este estado contable, nos permite observar la clásica situación patrimonial de sociedades deportivas de este tipo, con un inmovilizado que representa el 96,5% del total del Activo de la sociedad y con poca significación relativa del activo circulante, que representa el 3,4%.

En cuanto a la situación de liquidez de la sociedad, asciende la misma a 72.020 euros, descontando la existencia de una serie de pagares, que en la medida de lo posible

Deberían de ser eliminados como forma de pago, al existir margen para su descuento.

Respecto de los acreedores de la sociedad, la mayoría tienen una dimensión a largo plazo., que controla sin ningún problema.

En definitiva, podemos afirmar que la situación patrimonial de la sociedad es estable, ya que como hemos dicho, los acreedores representan un riesgo asumible y ya que la Tesorería, a pesar de no ser muy elevada, tiene como contrapartida la cobertura que le ofrece el pago periódico de las cuotas de los socios.

B) Cuenta de Pérdidas y Ganancias: Este estado contable realiza una comparación entre los ingresos y los gastos.

Vamos a analizar, en primera instancia los gastos de la sociedad.

Se observa que el club presenta, además de los gastos fijos de la sociedad, que representa un 35,7% de los totales, los gastos de las actividades que ofrecen a sus socios, de los cuales son los más importantes la piscina, el complejo hípico y siendo menos significativos a nivel de peso relativo, otras como el padel, el tenis, la guardería y otras de menor relevancia.

En general, no existe ninguna actividad específicamente deficitaria, exceptuando la piscina con un resultado negativo, que asciende a 64.020,24 euros, si bien, debemos decir que esto es denominador común de la mayoría de sociedades de este tipo.

Por todo lo visto, debemos decir que la gestión de actividades es correcta en términos generales, si bien en la medida de lo posible habría que tratar de optimizar la gestión de los gastos de la piscina.

Respecto de la estructura de ingresos debemos decir que la misma se basa en las cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios, así como las incorporaciones de nuevos socios.

En cuanto a la gestión de las cuotas, decir que la morosidad en el pago de las mismas es poco importante, extremos que aparece reflejado en el Balance de Situación y que asciende a poco más de 10.000 euros.

Por último, se podría intentar para el futuro generar nuevas vías de ingreso, como publicidad estática permanente, convenios con empresas, etc., que permitan diversificar el caudal de ingresos de la sociedad.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que , de los estados contables aportados por la sociedad, se deriva una situación económica y financiera correcta, con una composición patrimonial estable y con la generación de recursos ordinarios suficientes, todo lo cual permite afrontar la situación en los próximos años con optimismo, siempre cuando no se aborden actuaciones que generen endeudamiento excesivo.

#### **2.2.10 Política.**

En los clubes privados la política no tiene tanta relevancia como en las instalaciones publicas, nuestro club tiene buenas relaciones tanto con el Ayuntamiento como con la Junta de Extremadura y cada vez que hemos necesitado su presencia o ayuda allí han estado apoyándonos.

### **3. ANALISIS DAFO.**

Para el diagnostico de la Sociedad Hípica Lebrera vamos a basarnos en un análisis DAFO, que es la herramienta por excelencia mas utilizada en una planificación estratégica, aunque a veces la usamos de forma intuitiva sin ser conscientes que lo estemos aplicando.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en la que se encuentra la S.H.L., así como el riesgo y amenazas que le brinda el mercado... Nuestro objetivo es identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que nos afectan.

Lo ideal seria que la SHL tuviera el menor numero de amenazas y debilidades y el mayor numero de oportunidades y fortalezas.

Las amenazas y debilidades, una vez identificadas, deberán estar acotadas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.

## MATRIZ DAFO

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. AMPLIO ABANICO INSTALACIONES.</li><li>2. CLUB CON 70 AÑOS DE HISTORIA.</li><li>3. ALTA OCUPACION DE LAS INSTALACIONES.</li><li>4. REGULARIDAD NUMERO SOCIOS.</li><li>5. ÉXITO ACTIVIDADES SOCIALES.</li><li>6. ECONOMIA SANEADA.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. NUEVOS NUCLEOS URBANOS CERCANOS.</li><li>2. TENDENCIA NUEVAS PRÁCTICAS DEPORTIVAS.</li><li>3. AUGE TORNEOS EN CLUBES.</li><li>4. POSIBILIDAD ENDEUDAMIENTO.</li></ol> |
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. FALTA COORDINACION DIFERENTES DEPORTES.</li><li>2. INSTALACIONES DEFICIENTES.</li><li>3. INSTALACIONES DISPERSAS.</li><li>4. INFORMATIZACION OBSOLETA.</li><li>5. REDUCCION ALUMNOS ESCUELA PADEL.</li></ol>                               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. AUMENTO COMPETENCIA.</li><li>2. CLUBES CON BUENOS TECNICOS.</li><li>3. CRISIS ECONOMICA ACTUAL.</li><li>4. SEDENTARISMO.</li></ol>                                    |

## **FORTALEZAS.**

### **1. Amplio abanico de instalaciones.**

Las hemos enumerado en la introducción y en el análisis interno, la SHL tiene numerosas instalaciones y de mucha calidad, aquí si creo que es muy importante no solo que nuestra fortaleza sea fuerte en nuestra organización, si no que ante la competencia ofrezcamos igual o mas que nuestros competidores.

Somos los únicos que ofrecemos equitación con piscina y actividades deportivas junto con el club El Corzo de Badajoz, a este club no lo he enumerado anteriormente como competidor pues pienso que en estos momentos no nos puede hacer tanto daño como los tres clubes que nombre antes.Ej. Si nuestro hijo quisiera hacer Hípica y al mismo tiempo usar la piscina, en Badajoz solo podría elegir entre la SHL o el club El Corzo.

Con respecto al tema deportivo cubrimos multitud de deportes con escuelas para nuestros abonados de todas las disciplinas deportivas.

Tenemos buenas instalaciones no solo deportivas, si no también sociales, con amplios salones para atender a nuestros socios que no quieran o no estén en edad de hacer deporte y puedan jugar sus partidas de domino, carta, etc. o salones de TV para ver sus partidos de fútbol, corridas de toros...

También para los más pequeños hay guardería y club juvenil con monitores para que estén perfectamente atendidos.

En definitiva que la sociedad en los últimos años ha ido creciendo en infraestructura y poco a poco intenta con los presupuestos de los que dispone de ir realizando mejoras y añadir alguna instalación nueva para ampliar su oferta. De esta manera la SHL en la medida de lo posible ofrece instalaciones para sus socios de todas las edades y que no se quede ningún tramo de edad sin atender.

### **2. CLUB CON 70 AÑOS DE HISTORIA.**

Una fortaleza de nuestro club son los casi 70 años que avalan su existencia, esto no es una casualidad, es fruto de que una serie de socios confiaron en nuestra sociedad y las generaciones sucesivas han seguido confiando.

El club tiene una tradición familiar muy arraigada y muchas de las familias que lo fundaron que eran socios en un primer momento siguen riéndolos sus hijos o sus nietos. El club ha pasado por malos y buenos momentos como todas las organizaciones, pero en estos momentos goza de buena salud.

Tenemos un numero importante de socios actuales que pertenecen a nuestra sociedad hace mas de 20 años, este es nuestro principal soporte y a estos hay que añadirles todos los que se han incorporado mas recientemente año tras año.

### 3. ALTA OCUPACION DE LAS INSTALACIONES.

Aunque luego veremos que hay alguna escuela como la de padel que no funcionan todo lo bien que quisiéramos, el resto de las escuelas deportivas tiene una alta participación de socios habitualmente. Pero aquí no nos estamos refiriendo a las escuelas si no al uso que se le dan a las instalaciones fuera del horario de escuelas deportivas.

Las instalaciones deportivas según datos del gerente se usan el 60% de las horas en las que están abiertas a nuestros socios, esto es una gran ocupación teniendo en cuenta que en horario de mañana la mayoría de los socios esta desarrollando su trabajo.

La piscina en verano y las instalaciones sociales también tiene una demanda importante. Esto es fundamental pues al final lo que queremos es que el club tenga vida y sea dinámico, mientras más usen el club nuestros socios pienso que menos se les pasara por la cabeza darse algún día de baja.

### 4. Regularidad numero socios.

Esta ha sido la evolución de la SHL en los últimos años con respecto al número de socios

En los últimos 5 años se mantiene el numero de socios entre 1050 y 1130 socios, hay pequeñas variaciones pero siempre superando los 1000 socios que es un numero considerable con las instalaciones de las que disponemos.

Actualmente podemos decir que con estos socios el club puede funcionar perfectamente, hay que tener en cuenta que estamos en un periodo de crisis donde las bajas de los socios podía haber sido importante pero no ha sido así, pienso que superando estos años difíciles las cosas irán cada vez mejor o eso esperamos.

También hay que pensar que para conservar este número de socios tienen que funcionar bien todas las secciones de nuestra sociedad al igual que las escuelas deportivas, para fidelizar a nuestros socios y no busquen otras alternativas en clubes similares.

#### 5. Éxito actividades sociales.

A lo largo del año a parte de las numerosas actividades deportivas funcionan muy bien y con muchísima participación actividades sociales como son:

- Concurso de cortadores de jamón
- Concurso de paellas y tortillas de patatas
- Matanza típica extremeña
- Campeonatos de domino, cartas...

Este tipo de actividades son casi tan demandadas como las deportivas, es público tal vez de más edad pero que también tiene su hueco en la sociedad.

Nos interesa que los abonados participen en las actividades por que así ellos le verán utilidad a ser socios del club y no peligra que algún día quieran darse de baja y peligre de esa manera la autofinanciación del mismo.

Debe de haber actividades para todas las edades y eso intenta la SHL para que todos los socios tengan cubiertas sus necesidades.

#### 6. Economía saneada

Este punto lo hemos podido analizar antes perfectamente en nuestro análisis interno, esta cuestión es muy importante para la tranquilidad de nuestros socios, las buenas gestiones de la Junta Directiva a lo largo de los años nos ha llevado a tener una tranquilidad económica en la cual el club pueda desarrollar su actividad sin apuros económicos.

Todo esto viene dado principalmente por que hemos alcanzado un número óptimo de socios que nos permite estar en esta situación, ya que esta es nuestra mayor fuente de ingresos

## **DEBILIDADES**

### **1. Falta coordinación diferentes escuelas deportivas.**

Las escuelas deportivas funcionan cada una por su cuenta a excepción de la de tenis y pádel que las dirige la misma empresa. Al final esto podría coordinarlo el gerente, este Sr. lleva trabajando mas de 20 años en la sociedad, conoce al mm el funcionamiento del club, las diferentes secciones y como resolver los problemas en cada momento, para coordinar las secciones deportivas no creo ni que tenga tiempo, ni conocimiento en deportes, al igual que tampoco lo puede coordinar el vocal de deportes que es una persona sin remunerar y no creo que pudiera dedicarle todo el tiempo necesario.

En las escuelas deportivas pueden participar entre 400 y 500 socios, pienso que debería de haber mas unión entre las distintas secciones, a la hora de programar actividades, clausuras....

Sin ir mas lejos ha habido años que ha coincidido la clausura de tenis con la de Hípica, esto no se coordino y los alumnos tuvieron que faltar a una de las dos clausuras. U otro año que han coincidido fechas con torneos importantes de pádel e hípica, teniéndose que decantarse los socios con acudir a uno de los dos.

En resumen un club como el nuestro y con el volumen de actividades y de usuarios que practican deporte en nuestras escuelas, haría falta una persona que coordinara y planificara la gestión deportiva pues es una parte muy importante de nuestro club.

### **2. Instalaciones deficientes.**

Hemos hablado como fortaleza las numerosas instalaciones de la SHL, pero hay algunas que dejan mucho que desear. Voy a citar las dos que mas me han llamado la atención que son el gimnasio y los vestuarios de la zona deportiva.

El gimnasio en un club hoy por hoy con la cultura que existe en nuestra sociedad de estar bien físicamente es un parte muy importante de nuestras instalaciones, pienso

que el gimnasio que posee la SHL no tiene los metros suficientes, ni las maquinas adecuadas con el numero de socios que posee actualmente.

Otra deficiencia de las instalaciones serian los vestuarios de la zona deportiva que comprenden las pistas de pádel, tenis, gimnasio, pista polideportiva y fútbol 7. Con estos deportes en las horas punta pueden pasar por las instalaciones cerca de 100 personas por hora, estos vestuarios son pequeños y de mala calidad, siempre comparando con la imagen que queremos dar de nuestro club.

### 3. Instalaciones dispersas.

La SHL esta enclavada en un entorno amontañado, que le da un aspecto especial pero nada practico a la hora de diseñar el complejo deportivo y social.

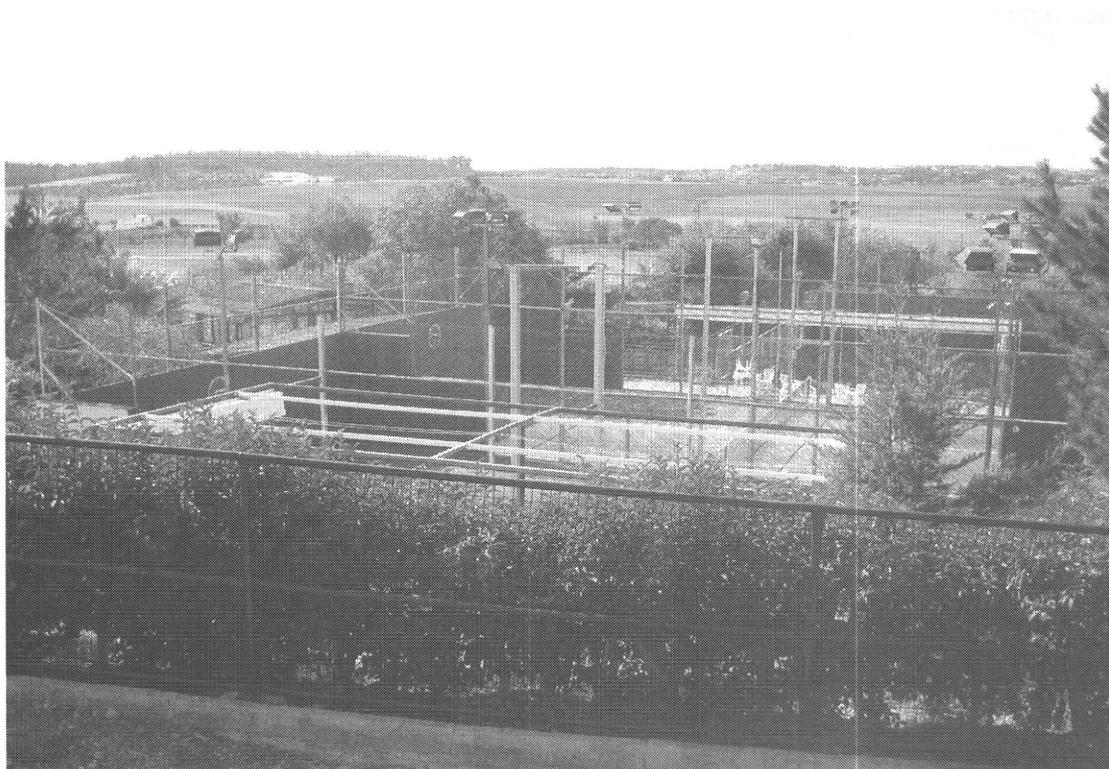
La piscina, el club social, la cafetería y la guardería están en un alto y a 300 metros están las instalaciones deportivas, pero hay una pendiente muy pronunciada entre ambos lugares.

Esto se hizo así por que no había mas espacio arriba y los terrenos que disponía la sociedad estaban así distribuidos, esto es un handicap importante, pues después de hacer deporte o montar a caballo, si quieres bañarte tienes que subir una cuesta horrorosa o ir en algún tipo de vehiculo. Otro problema es que la cafetería también esta arriba y pasaría lo mismo después de usar las instalaciones deportivas si quieres tomarte algún refresco en un salón del club estaría lejos.

Los otros clubes que hemos enumerado como competencia están mucho mas concentrados y no hay pendientes para acceder a las diferentes instalaciones, pero a lo mejor no tienen el encanto que tiene el nuestro.

Esto es una debilidad que es imposible de solucionar por que el terreno del que disponemos esta ya cubierto.

Foto 6: Entorno de la SHL. Fuente propia



#### 4. Informatización obsoleta.

En los tiempos que vivimos los clubes tienen que ir adaptándose a la evolución de las nuevas tecnologías, al igual que hace 15 años cuando se organizaba un torneo de pádel se usaba el teléfono fijo, luego se pasó a localizar a los jugadores en su teléfono móvil, que era mucho más práctico.

Hoy la evolución va dirigida hacia Internet y la comunicación cada vez se realiza más vía e-mail o vía página Web de los diferentes clubes. En la SHL por poner un ejemplo si quieres reservar pista de tenis o pádel se hace a través de móvil, lógicamente en un horario determinado y con el problema de que en el complejo deportivo hay zonas que no hay cobertura.

La SHL ha inaugurado una página Web hace muy poco, acción que debería de estar funcionando hace ya mucho tiempo.

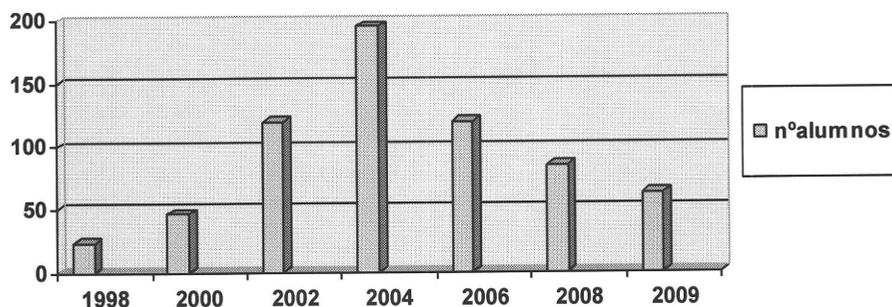
¿Por que pensamos que esto es una debilidad?

- Otros clubes de Badajoz ya usan estos programas y los socios están muy contentos.
- No tenemos una base de datos con correos electrónicos, cosa hoy en día fundamental.
- Si me apetece reservar una pista a partir de las 22.00 h por que me ha surgido un partido, no puedo hasta el día siguiente.
- Estos programas tienen otras múltiples funciones que dinamizarían la gestión deportiva del club, como organizar partidos entre socios, ligas, campeonatos, etc.
- Para comunicar los horarios de los torneos no seria necesario hacerlo vía telefónica si no que el programa lo haría directamente.

##### 5. Reducción alumnos escuela de pajeL.

El resto de las escuelas de la SHL funcionan con regularidad e incluso puedo decir que cada vez mejor, pero hay una escuela que preocupa mucho y que ha perdido muchos alumnos y esta es la escuela de pádel.

Grafica nº 2 Evolución de la escuela de pádel en los últimos años.



Fuente:SHL

Cuadro nº 6: Evolución alumnos pádel 1998-2009.

| AÑO  | Nº ALUMNOS  |
|------|-------------|
| 1998 | 23 ALUMNOS  |
| 2000 | 46 ALUMNOS  |
| 2002 | 120 ALUMNOS |
| 2004 | 195 ALUMNOS |
| 2006 | 120 ALUMNOS |
| 2008 | 85 ALUMNOS  |
| 2009 | 63 ALUMNOS  |

Fuente: SHL

El pádel como hemos dicho anteriormente ha sido un referente en nuestra sociedad y ha estado muy bien visto incluso a nivel nacional, organizando pruebas muy importantes del calendario.

La SHL fue pionero en el mundo del pádel en.

- Fue el primer club de Extremadura en tener 4 pistas para poder organizar torneos.
- Tuvo la primera escuela de competición de Extremadura.
- Durante muchos años los mejores jugadores eran todos del club.

- Algunos niños que allí entrenaban eran campeones de España e incluso del mundo en categorías inferiores.
- Fue el primero en traer a trabajar a monitores profesionales argentinos, considerados como los mejores técnicos (en teoría).
- Sus torneos venían a jugarlos de todos los puntos de Extremadura.
- Su escuela era siempre de las que más alumnos tenía.

Uno de los momentos en el que la SHL empezó a incrementar el número de abonados fue a partir del año 2000 por el auge y el buen ambiente que había de pádel en nuestra sociedad. Hubo un sector de los socios de entre 30 y 60 años que encontraron un deporte que no conocían y que todos podían practicar sin importar su edad ni condición física.

Mientras que los niños estaban en la escuela de tenis, fútbol-sala... los padres se apuntaban a clases de pádel y posteriormente fueron incorporándose los niños poco a poco. Pero donde tuvo un "boom" enorme fue en el público femenino que ocupaban las pistas día tras día.

Hoy por hoy la escuela ha bajado mucho por múltiples factores y esto es un tema a estudiar por que las escuelas de nuestros competidores están llenas y el pádel sigue funcionando en Badajoz mucho mejor que el primer día. También es verdad que no se paran de construir pistas y ya no es como al principio que pocos clubes disponían de este tipo de instalaciones y se podía considerar un deporte elitista, hoy hay pádel municipal y muchas urbanizaciones tienen sus propias pistas de pádel.

Es cierto que las pistas de pádel tienen muchísima ocupación durante todo el año, pero lo que no funciona es la escuela y las diferentes actividades que se organizan a lo largo del año por la empresa MB que gestiona el tenis y el pádel en la SHL.

Causas posibles de este descenso de alumnos:

- Marcha de nuestros mejores técnicos a otros clubes, además competencia nuestra como Casino y Golf Guadiana.
- Torneos y ligas con menos calidad que antiguamente propiciadas tal vez por la dificultad de conseguir patrocinadores debido a la crisis de las empresas.
- Competencia de otros clubes privados, instalaciones públicas y urbanizaciones donde existen pistas de pádel.

- La empresa que gestiona el tenis y pádel ya no tiene la que tenía antes, al aparecer nuevas empresas ofreciendo el mismo servicio.

Pienso que la SHL debería pararse en arreglar este problema, pues en todos los clubes de España tal vez el deporte que mejor está funcionando es el pádel, por múltiples razones. De hecho en numerosos clubes están convirtiendo pistas de tenis y polideportivas en pistas de pádel por la demanda que este deporte está arrastrando.

## **OPORTUNIDADES**

### 1. Nuevos núcleos urbanos cercanos.

Los primeros socios de la SHL y muchos de ellos siguen siéndolos son todos los propietarios de chalets que rodean al club, además estos socios al vivir muy cerca también son los que más participan en actividades y en las escuelas de la sociedad.

Hay una nueva promoción en construcción muy cercana al club que seguramente hará que capturemos un nuevo número de abonados que siempre nos van a venir bien, esta promoción está ya casi terminada y son viviendas de un nivel medio alto.

Un club que es competencia nuestra y actualmente es el que tiene más socios es el club Casino de Badajoz, ubicado en las Vaguadas, cuando se terminó de construir dicha urbanización el incremento de socios se disparó en dicho club, pues a todos los vecinos les venía muy bien tener un club tan cercano y con tan buenas instalaciones deportivas y sociales.

Recuerdo que la mayoría de los clubes están a las afueras de la ciudad, pues disponen de mucho terreno y en un sitio céntrico el coste se dispararía. Normalmente los núcleos cercanos a los clubes son un empujón importante para el mantenimiento de los mismos.

### 2. Tendencias nuevas prácticas deportivas.

La SHL no puede dormirse y centrarse en los deportes de toda la vida, la sociedad va evolucionando y van apareciendo nuevas prácticas deportivas que muchas veces vienen condicionados por una serie de factores:

- Incremento de las mujeres en el deporte: Existe un crecimiento notable de mujeres haciendo deporte y esto viene propiciado muchas veces por su incorporación al mercado laboral, teniendo mucho mas tiempo para ellas y dedicándolo a deportes como el pádel, gimnasio....
- Incremento de la edad media de los deportistas, lo que hace que se amplíe la cuña de usuarios deportivos
- Incremento de deportes al aire libre. TURISMO ACTIVO. Hay una serie de deportes que están funcionando muy bien. Ej. senderismo, rafting, barranquismo... que aunque se desarrollen fuera de nuestra sociedad son una oportunidad muy buena para ofertarlas por que seguramente darían muy buen resultado.
- Aparicion del Fitness, Spinning, Body Pump, Pilates. Todas estas modalidades están muy de moda en los gimnasios y arrastran muchos adeptos, esto unido al culto al cuerpo que hay en nuestra sociedad no deberíamos desaprovecharlo y potenciarlas, aunque para eso tendríamos que preparar nuestro gimnasio.

Igual que sucedió con el pádel hace 15 años donde nuestra sociedad fue de las pioneras y logramos captar un amplio número de socios ayudando al lanzamiento de la misma, el club tiene que estar muy atento a cualquier deporte o disciplina deportiva que salga nueva, pues podría ser muy interesante para darle un nuevo empujón al mismo. Y si no somos los primeros al menos que no tardemos en incorporarla.

### 3. Auge de torneos en los clubes.

En los clubes existen torneos de todos los deportes pero los que realmente funcionan bien y los patrocinadores apuestan mas por ellos son los torneos de pádel.

Estos torneos se organizan en todos los clubes de Extremadura que tienen pistas y además de tener mucha participación dependiendo del club que sea y las ganas que

este ponga, normalmente vienen participando entre 160 y 250 jugadores de todos los puntos de Extremadura cuando son torneos regionales.

Nuestro club también ha organizado torneos nacionales y algunos internacionales, que como ya dije anteriormente con mucho éxito de crítica y publico.

Actualmente estos torneos en la SHL los organiza la empresa que gestiona la escuela de tenis y pádel, corriendo dicha empresa con todos los gastos y con todos los ingresos asumiendo en su totalidad todos los riesgos. Este contrato se revisa cada X años y viendo que los torneos podría ser una fuente de ingresos importantes para la sociedad, por que se mueven varias partidas económicas como inscripciones, patrocinadores,... pienso que la sociedad debería involucrarse en ese tipo de eventos, y mas sabiendo que para una sociedad es mas fácil acceder a ciertos patrocinadores.

Este tipo de torneos dinamiza mucho el club y mantiene con entusiasmo a los socios, alumnos de la escuela... También hace que tenga más movimiento la cafetería y es un escaparate para que participen jugadores de fuera que quien sabe si algún día son futuros socios nuestros.

FOTO nº 7. Cartel torneo pádel . Fuente: Web SHL

**TORNEO  
OPEN DE PADEL  
AFICIONADO**

**SOCIEDAD HÍPICA LEBRERA**

**5 AL 8 DE NOVIEMBRE DE 2009**

**\* MAS DE 3000 €**  
EN MATERIAL DEPORTIVO DE DEPORTES GARCÍA-HIERRO  
A CANJEAR LIBREMENTE POR LO QUE SE QUIERA

**REGALO CON LA INSCRIPCIÓN**

**PLAZO INSCRIPCIÓN**  
HASTA LAS 14 HORAS DEL MARTES 3 DE NOVIEMBRE

**CATEGORIAS**  
MASCULINO: 2º-3º-4º / FEMENINO: 1º-2º-3º  
8 PAREJAS MÍNIMO POR CATEGORÍA  
ZONA VIP EN LAS FINALES PARA JUGADORES

**DISFRUTA JUGANDO Y CONVIVIENDO CON LOS PROFESIONALES**

Inscripciones e información  
<http://www.societadhpicalebrera.es/>  
juanalfonso@telefonica.net  
móvil: 609566551

SHL  
BANCA DE EXTREMADURA  
Comunidad de  
los Jóvenes y del Deporte  
Alberca de Lebrera  
García-Hierro  
Cruz Roja  
Cruz Roja

#### 4. Posibilidad de endeudamiento.

Como hemos visto antes la SHL tiene una deuda pendiente a largo plazo, pero que la asume sin ningún problema. Esta al corriente de pagos perfectamente, si quisiera endeudarse a otros niveles por realizar las mejoras que crea oportunas o ampliar las instalaciones no tendría ningún problema, por que se avalaría tranquilamente con su patrimonio.

Esto es muy importante, pues es una tranquilidad para sus socios y para los componentes de la Junta Directiva que el club este en esa situación.

### AMENAZAS.

#### 1. Aumento de la competencia.

Hace años en Badajoz existían 2 o 3 clubes con instalaciones deportivas, también es verdad que había mucha menos población, a día de hoy no paran de aparecer complejos nuevos tanto públicos o privados que por una cosa o por otra le pueden hacer mucho daño a nuestra organización.

Voy a enumerar algunos que serian posible competencia de la SHL:

- Club Casino de Badajoz.
- Club Golf del Guadiana de Badajoz
- Club El Corzo
- Club Complejo Alcántara.

Entre estos 4 clubes alcanzan cerca de las 6000 familias y la oferta es muy parecida a la de las SHL, todos poseen piscina, pista de tenis, escuelas deportivas...

Luego cada uno posee sus peculiaridades y por unas cosas o por otras tal vez sean mejor que nuestro club o tal vez no.

Los ciudadanos a la hora de decantarse por uno de estos 4 clubes que tienen un porcentaje muy alto de familias asociadas o abonadas a este tipo de instalaciones miran hasta el último detalle para dar con la tecla de lo que están buscando.

Se fijan en la distancia, instalaciones, cuota de entrada, cuota mensual... Así que la SHL debería de tener un ojo en hacer las cosas bien y otro en su competencia en todos los sentidos, debería fijarse en ¿Qué cuota cobra? ¿Qué instalaciones ha mejorado? ¿Qué monitores ha fichado? Esto lo veo muy importante aunque los socios no es fácil que se cambien de un club a otro, porque rápidamente crean su ambiente en su club, hacen amistades, etc. siempre y cuando el club este funcionando bien. El problema esta principalmente en los nuevos socios que cada día son mas exigentes.

Hemos enumerado la competencia privada, pero también debemos controlar la pública y algunas concesiones municipales:

- Instalaciones y piscinas municipales con sus respectivas escuelas.
- Gimnasios céntricos.
- Club Deportivo Puerta Palmas.

Estas instalaciones no tienen el grado de competencia que poseen los clubes anteriores, pero no dejan de ser competencia sobre todo el gimnasio Puerta Palmas que esta en el centro de la ciudad y aunque no tenga instalaciones ni actividades sociales, posee piscina, gimnasio,... Este club pienso personalmente que ha perjudicado mucho a todos los clubes anteriores, pero con esto hay que contar y cada vez aparecerán más instalaciones de este tipo. Además cuenta con una cuota bastante baja y esto hace que tenga muchos usuarios en lista de espera.

## 2. Clubes con buenos técnicos.

Una amenaza importante son los técnicos de las diferentes escuelas deportivas que posee la SHL. Las escuelas mueven un número importante de socios que muchas

veces llegaron a serlo por ir detrás de un determinado técnico a recibir clases de hípica, tenis o el deporte que sea. Por un lado es una buena fuente para captar abonados y por otra para mantenerles la ilusión de que sigan en nuestra sociedad.

La SHL tenía a mi entender hace unos años los mejores técnicos de Extremadura en varias disciplinas, pero si nos damos cuenta a día de hoy esos técnicos están trabajando en clubes de los que he enumerado antes como competencia, esto pienso que no deberíamos permitirlo y a esos señores habría que haberlos blindado por que eran una parte muy importante de nuestra organización. Los recursos humanos son muy importantes para los clubes al haber un contacto muy directo con los socios constantemente.

Pongo un ejemplo que antes he explicado y es el de la escuela de pádel que nos preocupa muy seriamente, ha habido un descenso muy importante como habéis visto en la tabla que presente anteriormente y principalmente se debe a que los 2 técnicos mas importantes que la SHL poseía, entre ellos un profesional argentino, ahora mismo están trabajando en los dos clubes principales de nuestra competencia Casino y Golf Guadiana de Badajoz.

En resumen que si queremos seguir arriba debemos de contar con muy buenos técnicos y preocuparnos que se formen regularmente para enseñarles lo mejor posible a nuestros socios.

### 3. Crisis económica actual.

La crisis económica actual con la cual llevamos ya unos años, y el descenso de las expectativas de crecimiento en los próximos hace que veamos un futuro incierto económicamente hablando.

No sabemos como va a repercutir exactamente en los clubes, pero esta claro que es una amenaza tanto para la captación de posibles socios, como para las posibles bajas. Anteriormente comentamos como fortaleza la regularidad en el numero de socios de nuestra sociedad y es verdad que estamos aguantando y nos movemos en unos números similares en los últimos años, pero no sabemos cuanto durara esta situación.

El elevado grado de endeudamiento de las familias pacenses provoca que los ciudadanos tengan una serie de prioridades como la hipoteca o el coche, pero pienso que

el deporte esta dentro de las prioridades porque así dejan una válvula de escape y así se esta demostrando en los diferentes clubes de Badajoz.

Donde si se puede notar un poco mas la crisis es en las escuelas dentro del mismo club, pues los socios a lo mejor prefieren ahorrarse el gasto de la escuela y practicar la actividad correspondiente por su cuenta.

Esperemos que España supere lo antes posible estos momentos y volvamos a épocas anteriores, pues lo que es una realidad es el incremento del índice del paro y una persona que esta sin trabajo no le podemos decir que se haga socio de nuestro club por que seguramente tiene otras prioridades. También hay que mirar la parte positiva y si superamos esta crisis en teoría las cosas mas adelante deberán de ir mucho mejor.

#### 4. Sedentarismo.

La escasa actividad física que realiza la sociedad actual la podemos considerar una amenaza para nuestro club en el cual tienen mucho peso las actividades deportivas.

Mientras mas ciudadanos practicaran deporte mas socios tendríamos, pues nosotros podemos ofrecerles unas instalaciones de calidad en las que poder desempeñar sus actividades favoritas.

Si a esto unimos la desidia juvenil hacia al deporte potenciada por la moda de los videojuegos, consolas, etc esto hace que el ciudadano a lo mejor no tenga la necesidad de asociarse a un club como el nuestro.

#### **4.-MISION DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.**

En nuestro plan estratégico vamos a definir la misión de nuestro club de la siguiente manera:

**LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA ES UNA ASOCIACION DEPORTIVA PRIVADA, QUE TIENE POR OBJETO PRINCIPAL LA PROMOCION, DESARROLLO Y PRACTICA DE LAS MODALIDADES DEPORTIVAS QUE SE ACUERDEN POR SUS ASOCIADOS EN EL AMBITO TERRITORIAL DE LA COMUNIDAD AUTONOMA DE EXTREMADURA , ASI COMO LA PARTICIPACION EN ACTIVIDADES Y COMPETICIONES DEPORTIVAS.**

## **5.-OBJETIVOS GENERALES Y ESTRATEGICOS.**

Los objetivos son uno de los elementos que dan consistencia a una organización. Podemos distinguir entre objetivos generales y objetivos estratégicos.

Los objetivos generales de una entidad o centro deportivo se corresponden con lo que suelen ser los grandes objetivos de las empresas, que no siempre suelen ser los mismos a lo largo del tiempo y varían permanentemente en función de las circunstancias y de la época histórica.

Los objetivos generales de una organización deportiva tienen que ver con la “política” a desarrollar por esa organización deportiva en el futuro. Teniendo en cuenta el análisis del entorno, es decir, la situación actual y futura de la organización y los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en la misma se deben fijar los objetivos, las metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos generales podemos definirlos también como “objetivos corporativos”, es decir, como los objetivos que identifican y son comunes al conjunto de la organización.

Esta regla nos ayudara a establecer los objetivos generales:

- APOYARSE EN LOS PUNTOS FUERTES.
- CORREGIR, DISMINUIR O MINIMIZAR LOS PUNTOS DEBILES.
- NEUTRALIZAR LAS AMENAZAS.
- APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.

Vamos a plantear para la Sociedad Hípica Lebrera los siguientes objetivos generales:

**1) AUMENTAR EL PRESTIGIO DEPORTIVO DE LA SHL**

**2) ALCANZAR UNA MAYOR OBTENCION DE RECURSOS PARA PODER REINVERTIRLOS EN EL CLUB.**

**3) MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ACCESO A LAS INSTALACIONES Y LA COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS.**

**4) CRECER EN INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y MANTENER LA IMAGEN DE LAS INSTALACIONES.**

Los objetivos estratégicos son aquellos a través de los cuales se desarrollan los objetivos generales de una entidad deportiva. Son los caminos a través de los cuales vamos a llegar a cumplir los objetivos generales y siempre van ligados a estos.

La formulación o definición de objetivos estratégicos y la posterior selección de los mismos es sin duda el proceso mas complejo e importante de la planificación estratégica.

Por tanto, en esta parte del proceso de planificación estratégica nos encontramos con dos puntos a tener en cuenta:

- Formular objetivos estratégicos, es decir, definir las posibles alternativas que nos puedan conducir al objetivo general.
- Seleccionar los objetivos estratégicos que finalmente vamos a aplicar o desarrollar.

## **5.1 OBJETIVO GENERAL 1.**

- AUMENTAR EL PRESTIGIO DEPORTIVO DE LA SHL.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- 1.1 MEJORAR LA COORDINACION DE LAS SECCIONES DEPORTIVAS
- 1.2. CONSEGUIR MAYOR CALIDAD EN NUESTROS SERVICIOS.
- 1.3. INCREMENTAR LA OFERTA DEPORTIVA TANTO PARA EL DEPORTE BASE COMO PARA LOS ADULTOS.

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

- 1.1 MEJORAR LA COORDINACION DE LAS SECCIONES DEPORTIVAS

##### **Proyectos:**

- a) Contratar a un director deportivo
- b) Programa de reuniones mensuales con los directores de las diferentes secciones
- c) Habilitar una oficina para celebrar las reuniones del director técnico y los directores de la escuela.

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

- 1.2 CONSEGUIR MAS CALIDAD EN NUESTROS SERVICIOS.

##### **Proyectos:**

- a) Programa de formación continua en nuestros técnicos
- b) Elaborar un estudio de altas y bajas en nuestras escuelas y sus causas.
- c) Programas de selección de personal de nuestros técnicos deportivos.

## OBJETIVO ESTRATEGICO

### 1.3. INCREMENTAR LA OFERTA DEPORTIVA TANTO PARA EL DEPORTE BASE COMO PARA LOS ADULTOS.

Proyectos:

- a) Incrementar las actividades deportivas durante el verano.
- b) Buscar nuevas formulas de practica deportiva (turismo activo).
- c) Ofertas de actividades deportivas según edades y horarios.

#### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estrategico1.1:**

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.1:

MEJORAR LA COORDINACION DE LAS SECCIONES DEPORTIVAS.

| PROYECTO "A": Contratar a un director deportivo.  |
|---|
| Descripción: Contratar a un profesional del deporte que dependa laboralmente de la sociedad que tendrá las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar las diferentes escuelas deportivas de la sociedad</li><li>- Establecer reuniones periódicas con los directores de las diferentes escuelas.</li><li>-Planificar el calendario de eventos y de clausuras de las escuelas.</li><li>- Proponer actividades nuevas.</li><li>- Controlar el estado de las instalaciones para mejorar la imagen del club.</li><li>- Hacer un estudio de las diferentes escuelas (precios, calidad...) y revisar los contratos de la empresa externa contratada.</li></ul> |
| Responsable: Gerente del club   |
| Presupuesto: 18.000 €   |
| Temporalidad: Incorporación el 1 de enero del 2010.   |
| Indicadores de control:   |

- Aumento de actividades deportivas del club en un 10%
- Mejora de los indicadores de satisfacción de los socios en un 8%.

**PROYECTO "B": Programa de reuniones mensuales con los directores de las diferentes secciones.**

**Descripción:** Organizar reuniones mensuales con los directores de las diferentes escuelas para analizar la marcha del club. En estas reuniones estudiaremos el estado de cada escuela, las altas y bajas de los alumnos, comportamiento de los monitores, ausencia al trabajo, pérdida de clases por lluvia, etc.

**Responsable:** Director deportivo.

**Presupuesto:** -

**Temporalidad:** A partir de febrero del 2010 mensualmente.

**Indicadores de control:**

- El indicador será el cumplimiento de las reuniones todos los meses y ver cada año la asistencia de los directores

**PROYECTO "C": Habilitar una oficina para celebrar las reuniones del director técnico y los directores de la escuela.**

**Descripción:** Para celebrar las reuniones habilitaremos una habitación de nuestro club social, la habitación ya existe y habría que dotarla de material de oficina:

- Ordenador
- Mesa de reuniones y sillas.
- Material administrativo

**Responsable:** Gerente del club.

**Presupuesto:** 2.000 €

**Temporalidad :** Febrero del 2.010

**Indicadores de control:**

- Datos de si dicha oficina esta funcionando en febrero del 2010

## Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 1.2:

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.2:

CONSEGUIR MAS CALIDAD EN NUESTROS SERVICIOS.

| PROYECTO "A": Programa de formación continua en nuestros técnicos  |
|--|
| <p>Descripción: Se trata de intentar que nuestros técnicos se formen continuamente para renovar nuestros métodos de enseñanza y seguir evolucionando en la docencia.</p> <p>Las propias federaciones regionales o nacionales ofertan cursos y simposium todos los años para los diferentes deportes existentes.</p> <p>La idea es que cada año acudan a estos cursos 2 técnicos o directores de las escuelas que posee el club. Iríamos rotando para cubrir todas las escuelas deportivas.</p> <p>Estos programas son muy importantes para destacarnos sobre el resto de las escuelas de otros clubes.</p> |
| Responsable: Director deportivo y directores de cada escuela.  |
| Presupuesto: 600 € anuales ( 2 escuelas)   |
| Temporalidad: 2 cursos anuales( cuando sean convocados)  |
| Indicadores de control:<br><ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar el número de cursos todos los años y que cada vez sean de más calidad.</li></ul>   |

| PROYECTO "B": Elaborar un estudio de altas y bajas en nuestras escuelas y sus causas   |
|--|
| <p>Descripción: Hacerle un seguimiento a las diferentes escuelas trimestralmente y ver la evolución de las mismas, estudiar numero de altas y bajas y sus causas.</p> <p>Lo completaremos con encuestas a nuestros alumnos y le haremos también un seguimiento a nuestras bajas, con esto obtendremos conclusiones a cerca del buen o mal funcionamiento de nuestras escuelas.</p> |

|   |
|---|
| Responsable: Director deportivo y directores de cada escuela  |
| Presupuesto: -  |
| Temporalidad: A partir del 2º trimestre del 2.010   |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el numero de altas en nuestra escuela en un 6 %</li> <li>- Conseguir que las bajas descendan en un 2% en los próximos 5 años.</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>PROYECTO “C”:</b> Programas de selección de personal de nuestros técnicos deportivos.  |
| Descripción: Actualmente no existe un protocolo a la hora de renovar a nuestros técnicos deportivos de las diferentes escuelas. En el análisis interno vimos que algunos puestos se designan sin pasar un proceso de selección.<br>Se exigirán unos requisitos para poder acceder a cualquiera de estos puestos, tendremos en cuenta la: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia.</li> <li>- Titulaciones.</li> <li>- Cursos de formación continúa.</li> </ul> |
| Responsable: Director deportivo y directores de cada escuela.   |
| Presupuesto: -  |
| Temporalidad: Del 1 al 10 de septiembre anualmente.   |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los indicadores de satisfacción de nuestros socios sobre nuestros técnicos.</li> </ul>   |

### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 1.3:**

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO 1.3**

**INCREMENTAR LA OFERTA DEPORTIVA TANTO PARA EL DEPORTE BASE COMO PARA LOS ADULTOS.**

|  |
|--|
| <b>PROYECTO “A”:</b> Incrementar las actividades deportivas durante el verano.   |
| Descripción: El verano es la temporada en la que el club tiene mas afluencia de publico, la idea es potenciar las actividades deportivas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Campeonatos de natación.</li><li>- Campeonatos de fútbol 7.</li><li>- 24 horas de tenis y padel.</li><li>- Acampadas para los niños.</li></ul> |
| Responsable: Director deportivo.   |
| Presupuesto: 1500 €  |
| Temporalidad: 15 junio al 15 de septiembre.  |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementar el número de actividades deportivas desarrolladas durante el verano durante el verano en un 3%.</li><li>- Aumento del número de usuarios de actividades deportivas en verano en un 10%.</li></ul>  |

|   |
|---|
| <b>PROYECTO “B”:</b> Buscar nuevas formulas de practica deportiva (turismo activo).   |
| <p>Descripción: Aunque el club tiene varias escuelas deportivas, la idea es ir añadiendo nuevos deportes para el disfrute de nuestros socios. Ej. El padel se incorporo como escuela y deporte nuevo hace 10 años y actualmente es uno de los que mas aceptación tiene en todos los clubes que tienen instalaciones.</p> <p>Hay que estar atentos que deportes van apareciendo y cuales van funcionando en otros clubes similares al nuestro.</p> <p>Actualmente están funcionando muy bien todo lo que engloba el turismo activo (senderismo, barranquismo...). Nuestro club con las más de 1000 familias que tiene asociadas podría empezar a ofrecer dichas actividades.</p> |
| Responsable: Director deportivo   |
| Presupuesto: -  |
| Temporalidad: Abril-mayo 2010   |
| <p>Indicadores de control:</p> <p style="padding-left: 40px;">- Incrementar el número de actividades desarrolladas en un 2%.</p>  |

|   |
|---|
| <b>PROYECTO “C”:</b> Ofertas de actividades deportivas según edades y horarios.   |
| <p>Descripción: Hacer un estudio de las horas del día que menos ocupación tienen las instalaciones deportivas y ofrecer esas horas a un precio mas económico beneficiando por ejemplo a los mayores de 60 años y a los menores.</p> <p>Esta oferta la haríamos en todas las actividades deportivas.</p> |
| Responsable: Director deportivo   |
| Presupuesto: -  |
| Temporalidad.: A partir de marzo del 2010   |
| <p>Indicadores de control:</p> <p style="padding-left: 40px;">- Doblar el numero de horas que se ofertan en un plazo de 2 años</p>  |

## **5.2 OBJETIVO GENERAL 2.**

-ALCANZAR UNA MAYOR OBTENCION DE RECURSOS PARA PODER REINVERTIRLOS EN EL CLUB.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

2.1. INCREMENTAR EL NUMERO DE SOCIOS.

2.2. ESTUDIO DE SUBIDA DEL PRECIO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS.

2.3. REVISAR CONTRATOS DE LAS CONCESIONES EXTERNAS.

2.4. AUMENTAR LOS INGRESOS POR PATROCINIO

### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

2.1. INCREMENTAR EL NUMERO DE SOCIOS.

Proyectos:

- a) Contratar a un responsable de marketing.
- b) Realizar una campaña de marketing en Badajoz.
- c) Ofertas a colectivos que cumplan el perfil de socio que buscamos para nuestro club.
- d) Campaña de “SOCIO POR UN DIA”.
- e) Editar revista del club trimestralmente.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO.**

2.2. ESTUDIO DE SUBIDA DEL PRECIO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS.

Proyectos:

- a) Incrementar el precio de las instalaciones deportivas.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

2.3. REVISAR CONTRATOS DE LAS CONCESIONES EXTERNAS.

Proyectos:

- a) Negociar una subida en las condiciones de las empresas externas.
- b) Estudiar si en en futuro nos interesaría gestionar a nosotros mismos las escuelas que actualmente gestionan empresas externas.

## OBJETIVO ESTRATEGICO.

### 2.4. AUMENTAR LOS INGRESOS POR PATROCINIO.

#### Proyectos:

- a) Elaborar un dossier con la historia, instalaciones, actividades de nuestro club y condiciones de patrocinio
- b) Buscar socios empresarios y proveedores del club que estuvieran interesados en patrocinar al club o a nuestras actividades.
- c) Presentarles el programa de patrocinio al resto de colectivos.

#### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 2.1**

##### OBJETIVO ESTRATEGICO 2.1:

##### INCREMENTAR EL NUMERO DE SOCIOS

| PROYECTO "A": Contratar a un responsable de marketing  |
|--|
| Descripción: Se podría contratar para este puesto a una persona que sea autónomo, ahorrando de esta forma de gastos y pudiendo prescindir de él si el proyecto no fuera beneficioso. Realizaríamos una selección de personal para dicho puesto<br>Su beneficio sería un porcentaje de la cuota de entrada de los socios y un plus a final de año por metas conseguidas en el número de socios. |
| Responsable: Gerente del club  |
| Presupuesto: -   |
| Temporalidad: 1 de enero 2010  |
| Indicadores de control:<br>- Aumento del número de socios de 1077 que hay actualmente a 1150 el primer año y seguir creciendo 25 socios anuales durante los próximos 5 años  |

| PROYECTO "B": Realizar una campaña de marketing en Badajoz   |
|--|
| Descripción: Campaña de marketing que consistiría en :<br>- Elaborar 10.000 trípticos informativos y repartirlos por la ciudad |

|   |
|---|
| -Publicitarnos en medios interesantes para el club, radio, revistas especializadas, televisiones locales, etc.,   |
| Responsable: Responsable de marketing   |
| Presupuesto: 1.500 €  |
| Temporalidad: 1 Febrero al 1 de junio.  |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repartir 7500 trípticos.</li> <li>- Publicarnos en 5 medios de comunicación el próximo año.</li> </ul> |

|  |
|--|
| <b>PROYECTO “C”:</b> Ofertas a colectivos que cumplan el perfil de socio que buscamos para nuestro club.   |
| Descripción: Visitar colegios oficiales, funcionariado, empresas privadas, etc. ofertándole nuestro club y buscando el perfil de socio que necesitamos. Sacaríamos ofertas especiales, siempre determinadas por volumen de socios nuevos procedentes de un mismo organismo o empresa |
| Responsable: Responsable de marketing  |
| Presupuesto: -   |
| Temporalidad: 1 Febrero al 15 de junio   |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar las 80 visitas el primer año.</li> <li>- Proporción visita/ socios realizados.</li> </ul>  |

|  |
|--|
| <b>PROYECTO “D”:</b> Campaña de “ SOCIO POR UN DIA”  |
| Descripción: Establecer una campaña de “ SOCIO POR UN DIA”, la pondríamos en marcha en invierno que es cuando hay menos movimiento en las instalaciones, a las |

|  |
|--|
| empresas o colectivos que hemos visitado podemos ofrecerles la posibilidad de que disfruten de nuestras instalaciones gratuitamente durante un día para conocerlas y ver el ambiente que se respira en el club |
| Responsable: Responsable de marketing  |
| Presupuesto: -   |
| Temporalidad: 1 enero al 1 abril   |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir que 150 personas participen en la campaña.</li> <li>- Lograr que de las 150 personas 20 se hagan abonados.</li> </ul>               |

|   |
|---|
| <b>PROYECTO “E”:</b> Editar revista del club trimestralmente  |
| Descripción: Seria una idea innovadora y esta se sufragaría en una parte importante por patrocinadores. Nos serviría para darnos publicidad en nuestra ciudad y publicar todos los eventos y actividades de la SHL, así como para ofertar las diferentes escuelas y al mismo tiempo para informar a nuestros socios de los servicios y horarios que les ofrecemos |
| Responsable: Responsable de marketing.  |
| Presupuesto: 3500 €   |
| Temporalidad: 1 enero 2011  |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de revistas editadas.( Intentar llegar a 2000 revistas)</li> <li>- Ingresos recaudados por publicidad( Alcanzar 6000 € anuales por publicidad)</li> </ul>   |

### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 2.2.**

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.2:

ESTUDIO DE SUBIDA DEL PRECIO DE LAS INSTALACIONES

**PROYECTO "A": Incrementar el precio de las instalaciones deportivas**

Descripción: Las instalaciones deportivas tiene unos precios de alquiler muy económicos, y teniendo en cuenta que las instalaciones la usan normalmente mas de un socio pues la pista la pagan entre el numero de jugadores, proponemos los siguientes cambios:

- |                       |                 |                   |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| - Pista de tenis:     | ANTES- 1€/hora. | AHORA: 2 €/ hora. |
| - Pista de padel:     | ANTES- 1€/hora  | AHORA: 2€/hora.   |
| - Gimnasio:           | ANTES- 1€/ hora | AHORA: 2€/ hora.  |
| - Pista polideportiva | ANTES- GRATUITA | AHORA: GRATUITA   |

Responsable: Junta Directiva y gerente.

Presupuesto: Sin presupuesto

Temporalidad: A PARTIR DE JUNIO 2010

Indicadores de control:

- Estudio de la subida de ingresos por la utilización de nuestras instalaciones deportivas en un 100%.
- Mantener las mismas horas de utilización que el año anterior.

**Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 2.3:**

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.3:

REVISAR CONTRATOS DE LAS CONCESIONES EXTERNAS.

**PROYECTO "A": Negociar una subida en las condiciones de las empresas externas.**

Descripción: La única empresa que es una concesión de nuestro club es la escuela de tenis y padel, la cual asume todos los gastos e ingresos de dichas disciplinas. El club cede las instalaciones y esta empresa abona un canon de 600€ anuales. A día de hoy el vocal de tenis y padel y el gerente controlan a esa empresa, a partir de ahora será el director deportivo quien desempeñe esa función, se encargara de estudiar los ingresos

|   |
|---|
| que alcanza esta empresa y negociar una subida en el canon.                               |
| Responsable: Gerente y director deportivo   |
| Presupuesto: Sin presupuesto.   |
| Temporalidad: 1 marzo 2010  |
| Indicadores de control:<br>- Incremento de ingresos con las empresas externas en un 300%. |

|  |
|--|
| <b>PROYECTO "B":</b> Estudiar si en un futuro nos interesaría gestionar a nosotros mismos las escuelas que actualmente gestionan empresas externas   |
| Descripción: Realizar un estudio de la viabilidad de gestionar nosotros mismos la escuela de tenis y padel. Son las escuelas que mas facturan y ahora que existe la figura del director deportivo, estudiaríamos si seria rentable para el club que todos los técnicos de tenis y padel dependieran laboralmente de nosotros y los beneficios repercutieran en nuestra sociedad.<br>Este año 2009-2010 lo terminaríamos con la empresa externa y deberíamos de tomar una decisión para el curso 2010-2011 o para cursos sucesivos. |
| Responsable: Director deportivo  |
| Presupuesto: -   |
| Temporalidad: Junio 2010.  |
| Indicadores de control:<br>- Seguimiento de si realmente se desarrolla este estudio  |

#### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 2.4:**

OBJETIVO ESTRATEGICO 2.4:

AUMENTAR LOS INGRESOS POR PATROCINIO

|   |
|---|
| <b>PROYECTO "A":</b> Elaborar un dossier con la historia, instalaciones, actividades de nuestro club, etc. y condiciones de patrocinio. |
|---|

|   |
|---|
| <p>Descripción: Consistiría en elaborar un dossier para presentárselos a nuestros futuros patrocinadores. En este dossier aparecerán las condiciones de patrocinio y reflejaremos las contraprestaciones que el club aporta al patrocinador.</p> <p>Ofreceremos los siguientes paquetes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad estática en instalaciones deportivas.</li> <li>- Patrocinio de eventos (torneos, raids, stage...)</li> <li>- Patrocinio de equipos del club.</li> <li>- Patrocinio de escuelas del club.</li> <li>- Publicidad en la Web recién creada.</li> <li>- Publicidad en la correspondencia ordinaria del club.</li> </ul> |
| Responsable: Responsable de marketing + gerente.  |
| Presupuesto: 1000 €   |
| Temporalidad: JUNIO 2010  |
| <p>Indicadores de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar 100 dossiers.</li> <li>- Nº de patrocinios obtenidos.</li> </ul>   |

|  |
|--|
| <p><b>PROYECTO "B":</b> Buscar socios empresarios y proveedores del club que estuvieran interesados en patrocinar al club o a nuestras actividades.</p>  |
| <p>Descripción: A los primeros que les ofreceríamos nuestra propuesta de patrocinio dándole prioridad sobre los demás, sería a nuestros socios y a nuestros proveedores.</p> <p>Hay muchos socios que poseen empresas que les interesaría darse a conocer en el club.</p> <p>Por otro lado los proveedores del club que son muchos se ven en el compromiso de colaborar con la sociedad, pues son muchos años los que llevamos trabajando con ellos.</p> |
| Responsable: Responsable de marketing  |
| Presupuesto: 200 € en correspondencia.   |
| Temporalidad: Julio 2010   |
| Indicadores de control:  |

- Encontrar 5 patrocinadores que patrocinen un torneo y cubran todos los gastos
- Incremento en los ingresos por patrocinio en un 20%
- N° de socios y proveedores visitados( alcanzar las 50 visitas)

**PROYECTO "C":** Presentarles el programa de patrocinio al resto de colectivos.

Descripción: Una vez dada la prioridad a nuestros socios y proveedores, presentaremos nuestra propuesta de patrocinio a empresas, colectivos, colegios oficiales...

Será nuestro responsable de marketing el que pida cita y se reúna con los colectivos presentándoles nuestra propuesta de patrocinio. Aquí hay un trabajo interminable, debemos de ser conscientes de que tenemos un producto muy atractivo y hay que salir a venderlo.

Responsable: Responsable de marketing.

Presupuesto: 200€ en correspondencia.

Temporalidad: Noviembre 2010

Indicadores de control:

- N ° de patrocinadores( encontrar cinco patrocinadores)
- Incremento en los ingresos por patrocinio en un 10%.
- N° de colectivos visitados( alcanzar 50 visitas)

### **5.3 OBJETIVO GENERAL 3.**

- MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ACCESOS A LAS INSTALACIONES Y LA COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS.

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

3.1. INFORMATIZAR LOS ACCESOS A LAS INSTALACIONES.

3.2. IMPLANTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS.

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

3.1.. INFORMATIZAR LOS ACCESOS A LAS INSTALACIONES.

Proyectos:

- a) Incorporar un programa informático para la reserva de instalaciones vía Internet.
- b) Instalación de un torno para acceder a la piscina y creación de carnet digital.

#### OBJETIVO ESTRATEGICO

#### 3.2.. IMPLANTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS.

Proyectos:

- a) Elaborar una base de datos con todos los correos electrónicos de nuestros socios.
- b) Dinamizar la página Web del club.
- c) Programar reuniones periódicas de nuestro director deportivo y directores de las escuelas con los alumnos.
- d) Cambiar el formato de la correspondencia y su periodicidad...

#### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 3.1**

#### OBJETIVO ESTRATEGICO 3.1:

- INFORMATIZAR LOS ACCESOS A LAS INSTALACIONES.

**PROYECTO "A":** Incorporar un programa informático para las reservas de instalaciones vía Internet.

Descripción: Este proyecto es que se pase del sistema actual que es reservar instalaciones vía telefónica en horario de oficina, a poder realizar la reserva a cualquier hora del día vía Internet.

Implantaríamos un programa informático específico que nos aportaría las siguientes ventajas

- Optimización del personal
- Instalaciones más rentables.
- Mejor servicio a los socios.
- Sistema automático de creación de partidos y ligas.

Responsable: Gerente y director deportivo.

|  |
|--|
| Presupuesto: 2.000 €   |
| Temporalidad: Enero 2011   |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el numero de instalaciones reservadas a través del programa en un 10% con respecto al año anterior</li> <li>- Incremento de reservas con respecto al sistema anterior en un 10 % el primer año.</li> <li>- N° de partidos creados a través del programa ( alcanzar los 100 partidos)</li> </ul> |

|   |
|---|
| <p>c) PROYECTO “B”: Instalación de un tornó para acceder a la piscina y creación de carnet digital.</p>   |
| <p>Descripción: En la temporada de verano el sistema es con ticket y pago en efectivo al personal del club. La idea de este proyecto es instalar tornos y crear carnets digitales para acceder al club, de esta manera tendríamos controlados en cada momento el numero de usuarios que hay en la piscina y nos ahorraríamos costes de personal en la entrada a la instalación.</p> |
| Responsable: Gerente  |
| Presupuesto: 3.000€   |
| Temporalidad: 15 junio 2010( temporada de piscina)  |
| Indicadores de control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% de ahorro con respecto al sistema tradicional en coste de personal</li> </ul>  |

## Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 3.2.

### OBJETIVO ESTRATEGICO 3.2:

#### - IMPLANTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS SOCIOS

**PROYECTO "A":** Elaborar una base de datos con todos los correos electrónicos de nuestros socios

**Descripción:** Se trata de elaborar una base de datos consiguiendo todos los correos electrónicos de nuestros abonados, una vez que los consigamos vía e-mail le comunicaremos los eventos y actividades mas importantes del club.

Este sistema cada vez se usa mas a menudo pero todavía no hay que dejar de usar la correspondencia pues hay socios que no poseen correo electrónico actualmente.

Tampoco hay que abusar muy a menudo de este sistema, lo usaremos cuando realmente sea necesario comunicar información importante a nuestros socios.

Repartiremos listados por todas las secciones del club para conseguir los correos de los socios y abriremos un link en la página Web para que la gente pueda mandárnoslo también por correo electrónico.

**Responsable:** Gerente.

**Presupuesto:** -

**Temporalidad:** Primer trimestre 2010

**Indicadores de control:**

- Nº de correos electrónicos conseguidos(alcanzar 600 el primer año)

**PROYECTO "B":** Dinamizar la página Web del club.

**Descripción:** La página Web del club se ha actualizado recientemente, con la experiencia que tenemos de la página anterior si no se actualiza constantemente los socios entran el primer día y no vuelven a entrar.

Esta s páginas son fundamentales para comunicar actividades, eventos etc. a los socios y como escaparate para captar nuevos abonados, pues en ella se puede apreciar con imágenes nuestras instalaciones y ver los servicios que ofrecemos.

En esta página colgaríamos toda la información referente a nuestras escuelas, y los horarios de los eventos en los que participen nuestros socios, así como fotografías, notas de prensa.

Si conseguimos canalizar las escuelas por nuestra página Web tendremos garantizadas un número de visitas importante.

Habría que buscar una persona que se encargara de dinamizarla, buscaríamos la figura de un vocal o de un socio que le gustara el tema informático.

Responsable: Vocal o socio.

Presupuesto: -

Temporalidad: A partir del 1 marzo del 2010

Indicadores de control:

- Nº de visitas a la página Web del club.( llegar a 20.000 visitas anuales)
- Conseguir 10 patrocinadores para la página Web.

**PROYECTO "C": Programar reuniones periódicas de nuestro director deportivo y directores de las escuelas con los alumnos.**

Descripción: Consistiría en programar una reunión cada trimestre, que actualmente no se realizan, con nuestros alumnos de las escuelas y padres.

En esta reunión les presentaremos nuestros proyectos y ellos nos comunicaran los temas que creen que deberían cambiarse.

La idea es entablar un dialogo y aumentar el contacto con nuestros socios para el buen funcionamiento del club.

De esta forma corregiremos todos los errores que nos planteen y los socios se sentirán atendidos.

Responsable: Director deportivo y directores de las escuelas

Presupuesto: -

Temporalidad: A partir del 1 de marzo todos los trimestres, los primeros viernes de cada mes

Indicadores de control:

- Conseguir que se celebren el 100 % de las reuniones.

|   |
|---|
| <b>PROYECTO “D”:</b> Cambiar el formato de la correspondencia y su periodicidad.  |
| <p>Descripción: Se mandan cartas normalmente a los socios trimestralmente informándoles de todas las actividades y novedades del club.</p> <p>Con este proyecto queremos que las cartas sean bimensuales y cambiar el formato de las mismas. Son siempre iguales y no tienen un diseño llamativo que al socio le llame la atención.</p> <p>De esta manera mantendremos más informados a nuestros socios y le daríamos más calidad al formato de la información.</p> |
| Responsable: Gerente.   |
| Presupuesto: 300€ anuales en sellos y sobres.   |
| Temporalidad: A partir de enero 2010  |
| <p>Indicadores de control:</p> <p>- Ver si se cumplen los objetivos</p>   |

#### **5.4 OBJETIVO GENERAL 4.**

CRECER EN INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y MANTENER LA IMAGEN CUIDADA DE LAS INSTALACIONES.

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

4.1 CONOCER QUE INSTALACIONES SON NECESARIAS RENOVAR EN EL CLUB.

4.1 MEJORAR LA CALIDAD FISICA DE LAS INSTALACIONES (MEJORAS EN MANTENIMIENTO).

#### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

4.1 CONOCER QUE INSTALACIONES SON NECESARIAS RENOVAR EN EL CLUB.

Proyectos:

- a) Construcción nuevo gimnasio.
- b) Compra equipamiento deportivo para el gimnasio.
- c) Construcción nuevos vestuarios

## OBJETIVO ESTRATEGICO

### 4.2 MEJORAR LA CALIDAD FISICA DE LAS INSTALACIONES (MEJORAS EN MANTENIMIENTO).

Proyectos:

- a) Programa de mejoras de pista de tenis de tierra batida.
- b) Programa de mejoras de pista polideportiva
- c) Programa de mejoras de de pista de saltos

#### **Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 4.1.**

##### OBJETIVO ESTRATEGICO 4.1

-CONOCER QUE INSTALACIONES SON NECESARIAS RENOVAR EN EL CLUB.

| PROYECTO "A": Construcción nuevo gimnasio.  |
|---|
| Descripción: Los gimnasios son cada vez mas demandados en la sociedad actual. El nuestro no posee ni las dimensiones ni las calidades que un club como la SHL necesita. Construiremos un gimnasio nuevo pues es una instalación que muchos socios están demandando y pensamos que nos ayudara mucho para la posible captación de nuevos socios. |
| Responsable: Gerente del club   |
| Presupuesto: 60.000€  |
| Temporalidad: 2ª SEMESTRE 2011  |
| Indicadores de control:<br>- Terminación en los plazos establecidos.  |

**PROYECTO “B”:** Compra equipamiento deportivo para el gimnasio.

Descripción: Compraremos toda la maquinaria necesaria para equipar nuestro gimnasio, buscando siempre productos de calidad:

- Bicicletas spinning.
- Elípticas.
- Cintas de andar.
- Pesas.

Responsable: Director deportivo

Presupuesto: 12.000€

Temporalidad: 2º SEMESTRE 2011, una vez finalizado el gimnasio

Indicadores de control:

- Compra en el plazo establecido y ver si el gasto ha sido mayor o menor del presupuesto establecido.

**PROYECTO “C”:** Construcción nuevos vestuarios.

Descripción: Los vestuarios de las instalaciones deportivas son muy pequeños y de mala calidad, por nuestras instalaciones pasan en las horas puntas 100 personas/hora.

Nuestro proyecto sería construir unos gimnasios dignos para nuestros socios.

Responsable: Gerente.

Presupuesto: 60.000€

Temporalidad: 2º SEMESTRE 2011

Indicadores de control:

- Terminación en los plazos establecidos.

## Desarrollo de los proyectos para el objetivo estratégico 4.2.

### OBJETIVO ESTRATEGICO 4.2

- MEJORAR LA CALIDAD FISICA DE LAS INSTALACIONES (MEJORAS EN MANTENIMIENTO).

|  |
|--|
| <b>PROYECTO "A": Programa de mejoras de pista de tenis de tierra batida.</b>   |
| <b>Descripción:</b> La pista de tierra batida esta muy deteriorada pues desde su construcción no ha habido un programa de mantenimiento. Las pistas de tierra batida necesitan un cuidado especial, deben ser regadas constantemente, añadir arena...<br>Con este proyecto la arreglaríamos y empezariamos a mantenerlas para que sean mas duraderas |
| <b>Responsable:</b> Gerente  |
| <b>Presupuesto:</b> 4.000€   |
| <b>Temporalidad:</b> 2º TRIMESTRE 2010   |
| <b>Indicadores de control:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Terminación en los plazos establecidos.</li><li>- Encuesta de satisfacción a los usuarios</li></ul>   |

|  |
|--|
| <b>PROYECTO "B": Programa de mejoras de pista polideportiva</b>  |
| <b>Descripción:</b> La pista polideportiva tiene grietas y hay zonas en las que el suelo se esta levantado.<br>Con este proyecto la adecentariamos y la pintariamos. A partir de entonces aplicariamos un plan de mantenimiento para que no vuelva a suceder en un futuro. |
| <b>Responsable:</b> Gerente  |
| <b>Presupuesto:</b> 4.000 €  |
| <b>Temporalidad:</b> 4º TRIMESTRE 2010   |
| <b>Indicadores de control:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Terminación en los plazos establecidos.</li><li>- Encuesta de satisfacción a los usuarios</li></ul>   |

PROYECTO "C": Programa de mejoras de la pista de saltos.

Descripción: Otra instalación que necesita mejoras es la pista de saltos, le arreglaríamos el suelo y cambiaríamos los palos de salto.

Como hemos hecho con las anteriores instalaciones empezariamos a trabajar con un plan de mantenimiento para alargar la vida de la pista.

Responsable: Gerente

Presupuesto: 6.000€

Temporalidad: 2º TRIMESTRE 2011

Indicadores de control:

- Terminacion en los plazos establecidos.
- Encuesta de satisfacción a los usuarios.

## 6 . PLAN OPERATIVO ANUAL.

Nuestro plan operativo lo vamos a basar en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el plan estratégico.

El plan estratégico que hemos creado tendrá una duración de 4 años del 2010 al 2013 ambos inclusive.

A continuación expondremos un cuadro resumen con todos los proyectos y los meses en los que se realizaran. Vamos a analizar los años 2010 y 2011.

### AÑO 2010

| Epígrafe | Proyecto   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| 1.1.a    | Contratar a un director deportivo  | ■     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.1. b.  | Programa de reuniones mensuales con los directores de las diferentes secciones                         |       | ■       | ■     | ■     | ■    | ■     | ■     | ■      | ■          | ■       | ■         | ■         |
| 1.1.c    | Habilitar una oficina para celebrar las reuniones del director técnico y los directores de la escuela. |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.a.   | Programa de formación continua en nuestros técnicos  | ■     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.b    | Elaborar un estudio de altas y bajas en nuestras escuelas y sus causas.                                |       |         |       | ■     | ■    | ■     |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.c.   | Programas de selección de personal de nuestros técnicos deportivos.                                    |       |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |           |
| 1.3.a    | Incrementar las actividades deportivas durante el verano.  |       |         |       |       |      |       | ■     | ■      | ■          |         |           |           |
| 1.3.b    | Buscar nuevas formulas de practica deportiva (turismo activo).   |       |         |       | ■     | ■    |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.3.c.   | Ofertas de actividades deportivas según edades y horarios.   |       |         | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.a    | Contratar a un responsable de marketing.   | ■     |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.b.   | Realizar una campaña de marketing en Badajoz.  |       | ■       | ■     | ■     | ■    |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1. c.  | Ofertas a colectivos que cumplan el perfil de socio que  |       | ■       | ■     | ■     | ■    |       |       |        |            |         |           |           |

| Buscamos para nuestro club. |   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------------|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Epígrafe                    | Proyecto  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1. d.                     | Campaña de "SOCIO POR UN DIA".  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.e.                      | Editar revista del club trimestralmente.  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.2.a.                      | Incrementar el precio de las instalaciones deportivas   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.3.a                       | Negociar una subida en las condiciones de las empresas externas   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.3.b.                      | Estudiar si en un futuro nos interesaría gestionar a nosotros mismos las escuelas que actualmente gestionan empresas externas |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.4.a                       | Elaborar un dossier con la historia, instalaciones, actividades de nuestro club y condiciones de patrocinio                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.4.b                       | Buscar socios empresarios y proveedores del club que estuvieran interesados en patrocinar al club o a nuestras actividades.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.4.c                       | Presentarles el programa de patrocinio al resto de colectivos   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.1.a                       | Incorporar un programa informático para la reserva de instalaciones vía Internet  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.1.b.                      | Instalación de un torno para acceder a la piscina y creación de carnet digital.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.2.a                       | Elaborar una base de datos con todos los correos electrónicos de nuestros socios.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.2.b                       | Dinamizar la página Web del club  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.2.c                       | Programar reuniones periódicas de nuestro director deportivo y directores de las escuelas con los alumnos.                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 3.2.d                       | Cambiar el formato de la correspondencia y su periodicidad.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.1.a.                      | Construcción nuevo gimnasio   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.1.b                       | Compra equipamiento deportivo para el gimnasio  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.1.c                       | Construcción nuevos vestuarios  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.2.a                       | Programa de mejoras de pista de tenis de tierra batida.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.2.b.                      | Programa de mejoras de pista polideportiva  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 4.2.c.                      | Programa de mejoras de de pista de saltos   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |

## AÑO 2011

| Epígrafe | Proyecto  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| 1.1.a    | Contratar a un director deportivo   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.1. b.  | Programa de reuniones mensuales con los directores de las diferentes secciones  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.1.c    | Habilitar una oficina para celebrar las reuniones del director técnico y los directores de la escuela.                        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.a.   | Programa de formación continua en nuestros técnicos   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.b    | Elaborar un estudio de altas y bajas en nuestras escuelas y sus causas.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.2.c.   | Programas de selección de personal de nuestros técnicos deportivos.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.3.a    | Incrementar las actividades deportivas durante el verano.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.3.b    | Buscar nuevas formulas de practica deportiva (turismo activo).  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 1.3.c.   | Ofertas de actividades deportivas según edades y horarios.  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.a    | Contratar a un responsable de marketing.  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.b.   | Realizar una campaña de marketing en Badajoz.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1. c.  | Ofertas a colectivos que cumplan el perfil de socio que Buscamos para nuestro club.   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1. d.  | Campaña de "SOCIO POR UN DIA".  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.1.e.   | Editar revista del club trimestralmente.  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.2.a.   | Incrementar el precio de las instalaciones deportivas   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.3.a    | Negociar una subida en las condiciones de las empresas externas   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| 2.3.b.   | Estudiar si en un futuro nos interesaría gestionar a nosotros mismos las escuelas que actualmente gestionan empresas externas |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |



## 7.- EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

Una vez puesta en marcha la planificación estratégica es preciso conocer el grado de cumplimiento de los objetivos. Para ello debemos:

- Implantar un sistema de control, debemos de disponer de información necesaria, sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Analizar esa información y compararla con datos de otros ejercicios. Es decir Evaluar.

Básicamente lo que vamos a aplicar va a ser un seguimiento y una evolución de nuestro plan estratégico.

### Seguimiento del plan estratégico.

En el seguimiento, distinguimos dos niveles diferentes de actuación:

- La Evaluación permanente del plan operativo anual:
  - a) Conocer el grado de ejecución de los proyectos y si se desarrollan en el plazo inicialmente previsto.
  - b) Analizar si hubiera retrasos, el porqué de los mismos e intentar poner medios para corregirlos.
  - c) Adelantarnos a los problemas que pudieran surgir en la gestión diaria.
- La Evaluación anual del plan estratégico:

Aquí estudiaremos 2 puntos importantes:

- a) La evaluación final del Plan Operativo Anual y comprobar si se ha cumplido en su conjunto.
- b) El grado de cumplimiento de los indicadores establecidos.

## 8. CONCLUSIONES

Una vez terminada la planificación estratégica de la SHL, vamos a sacar las conclusiones a las que hemos llegado.

- La SHL goza de muy buena salud y lo demuestran sus más de 60 años de existencia y la multitud de socios que lo avalan.
- Mantiene una muy buena situación económica y más con los tiempos que corren.
- Posee un patrimonio muy importante con terrenos e instalaciones de su propiedad.
- Sería muy importante, que continuara la misma Junta Directiva u otra con las mismas ganas de trabajar que la actual, ya que los socios están muy contentos y los cambios siempre suponen un riesgo.
- Pensamos que con la figura del director deportivo la sociedad ganara mucho en calidad.
- La SHL debe de seguir evolucionando y creciendo, para que sus socios no busquen en la competencia una alternativa.
- Planificando estratégicamente, el club mejorará todos los años y cada vez tendrá mejores resultados.
- Todavía les queda mucho camino por recorrer y el objetivo debe ser que las generaciones venideras sigan disfrutando de este club.

## **12. BIBLIOGRAFIA.**

1. CALONGE, ANGEL LUIS (2007): “Gestión de clubes deportivos privados”, Badajoz, Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
2. COBOS GODOY J.C. (2007). “Introducción a la contabilidad.Relaciones de carácter económico con la administración” Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
3. BAÑEGIL T. “Marketing deportivo”. (2007) Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
4. NOGUERAS CARRASCO MIGUEL ANGEL (2007). “Dirección, proyectos, planificación y gestión deportiva”, Evora, Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
5. PARIS ROCHE, F.(2007): “La planificación estratégica en las organizaciones deportivas” Madrid, Paidotribo ( 4ª Edición).
6. PARIS ROCHE, F (2008): “Dirección y planificación estratégica en entidades, instalaciones y organizaciones deportivas”, Evora, Ponencia “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
7. SANCHEZ BUJAN P. (2004) “Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos”. Madrid. Gymnos.
8. SANCHEZ HERNANDEZ, Mª ISABEL (2008): “Marketing interno para innovar en servicios”, Badajoz, Delta Publicaciones. Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).

## **13. ANEXOS**

### **13.1 BALANCE DE SITUACION Y CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

BALANCE DE SITUACION DE LA SOCIEDAD HIPICA LEBRERA.

|   | ACTIVO               |
|---|----------------------|
|   | -----EJERCICIO 08-09 |
| B) INMOVILIZADO                               | 2.921.534,57         |
| III. Inmovilizaciones materiales              | 2.921.534,57         |
| 1. Terrenos y construcciones                  | 2.750.737,83         |
| 221. CONSTRUCCIONES                           | 2.750.737,83         |
| 3. Otras instalaciones, utillaje y mobiliario | 135.939,35           |
| 224. HERRAMIENTAS Y UTILES                    | 10.117,06            |
| 226. MOBILIARIO                               | 125.822,29           |
| 5. Otro inmovilizado                          | 34.857,39            |
| 227. EQUIPOS PARA PROC. DE INFORMACION.       | 3.011,04             |
| 228. ELEMENTOS DE TRANSPORTE                  | 31.846,35            |

|  |            |
|--|------------|
| D) ACTIVO CIRCULANTE                       | 104.296,57 |
| II. Existencias                            | 18.530,82  |
| 2. Existencias Complejo Hípico             | 18.219,44  |
| 320. EXISTENCIAS DE PAJA                   | 2.831,02   |
| 321. EXISTENCIAS DE VIRUTA                 | 5.634,72   |
| 322. EXISTENCIAS DE ALFALFA                | 7.468,33   |
| 325. EXISTENCIAS DE HENO DE MONTAÑA        | 2.285,37   |
| 3. Existencias Sociedad                    | 311,38     |
| 331. EXISTENCIAS DE JUGUETES               | 311,38     |
| III. Deudores                              | 13.745,73  |
| 1. Socios deudores por cuotas ordinarias   | 4.323,05   |
| 430. SOCIOS DEUDORES POR CUOTAS ORDINARIAS | 4.323,05   |
| 3. Socios deudores por cuotas de entrada   | 6.270,00   |
| 433. SOCIOS DEUDORES POR CUOTAS DE ENTRADA | 6.270,00   |
| 4. Deudores no socios                      | 3.152,68   |
| 440. DEUDORES NO SOCIOS                    | 3.152,68   |
| VI. Tesorería                              | 72.020,02  |

570. CAJA 2.411,46

572. BANCOS E INSTITUCIONES DE CREDITO C.C. VISTA

84.856,89

575. PAGARES VENCIMIENTO MARZO/09-JUNIO/09 -

15.248,33

TOTAL ACTIVO 3.025.831,14

BALANCE DE SITUACION

Empresa

08

SOCIEDAD HIPICA LEBRERA. EJERCICIO 2.008

Fecha

01-10-09

Condiciones

PERIODO : 01-03-08 / 28-02-09 ( Importes en Euros )

Sage SP ContaPlus

Página

2

P A S I V O

-----EJERCICIO 08-09

A) FONDOS PROPIOS 1.080.042,85

I. Capital suscrito 922.616,40

101. FONDO SOCIAL 922.616,40

|   |              |
|---|--------------|
| VI. Pérdidas y ganancias ( Beneficio o Pérdida )                        | 157.426,45   |
| 129. PERDIDAS Y GANANCIAS   | 157.426,45   |
| D) ACREEDORES A LARGO PLAZO   | 1.935.449,73 |
| II. Deudas con entidades de crédito                                     | 94.844,09    |
| 1. Deudas a largo plazo con entidades de crédito                        | 94.844,09    |
| 170. DEUDAS A LARGO PLAZO CON ENTIDADES DE CREDITO                      | 94.844,09    |
| III. Socios acreedores por cuotas patrimoniales y títulos parte alicuot | 1.840.605,64 |
| 2. Socios acreedores por cuotas patrimoniales                           | 1.840.605,64 |
| 161. SOCIOS ACREEDORES TITULOS PARTE ALICUOTA PATRIMONIAL               | 1.840.605,64 |
| E) ACREEDORES A CORTO PLAZO   | 10.338,56    |
| IV. Acreedores comerciales  | 2.148,27     |
| 2. Deudas por compras o prestaciones de servicios                       | 2.148,27     |
| 410. ACREEDORES POR PRESTACIONES DE SERVICIOS                           | 2.148,27     |
| V. Otras deudas no comerciales  | 8.190,29     |
| 1. Administraciones públicas  | 8.190,29     |
| 475. HACIENDA PUBLICA ACREEDOR POR CONCEPTOS FISCALES                   |              |

1.909,81

476. ORGANISMOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL ACREEDORES

6.280,48

TOTAL PASIVO 3.025.831,14

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS  
Empresa  
08  
SOCIEDAD HIPICA LEBRERA. EJERCICIO 2.008  
Fecha  
01-10-09  
Condiciones  
PERIODO : 01-03-08 / 28-02-09 ( Importes en Euros )  
Sage SP ContaPlus  
Página  
1

D E B E  
-----EJERCICIO 08-09

A. GASTOS SOCIEDAD Y RESULTADO SECCIONES

344.829,27

. A1. GASTOS ORDINARIOS SOCIEDAD 123.417,91

619. SOCIEDAD.- HERRAMIENTAS Y UTILES 1.451,20

620. SOCIEDAD,. LEÑA, GAS-OIL Y GASTOS VARIOS  
4.624,92

621. SOCIEDAD.- COMUNIDAD DE PROPIETARIOS LOS MONTITOS  
3.374,08

622. SOCIEDAD.- CONSERVACION Y REPARACION  
5.894,90

|   |            |
|---|------------|
| 623. SOCIEDAD.- LIMPIEZA/SEGURIDAD                                | 4.017,78   |
| 624. SOCIEDAD.- TRANSPORTES                                       | 704,46     |
| 625. SOCIEDAD.- PRIMAS DE SEGUROS                                 | 6.427,42   |
| 627. SOCIEDAD.- AGUA  | 79,91      |
| 628. SOCIEDAD.- ENERGIA ELECTRICA                                 | 14.324,74  |
| 629. SOCIEDAD.- OTROS (MATERIAL OFICINAS, CORREOS, SUSCRIPCIONES) | 7.062,35   |
| 630. SOCIEDAD.- TRIBUTOS Y TASAS (IBI Y VEHICULOS)                | 3.971,58   |
| 640. SOCIEDAD.- SUELDOS, SALARIOS Y GRATIFICACIONES               | 44.828,01  |
| 642. SOCIEDAD.- SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA                    | 14.000,57  |
| 657. SOCIEDAD.- COMUNICACIONES TELEFONICAS                        | 5.244,78   |
| 662. SOCIEDAD.- INTERESES HIPOTECAS Y PRESTAMOS                   | 7.526,67   |
| 730. SOCIEDAD.- INGRESOS MAQUINAS BEBIDAS                         | -          |
| 115,46  |            |
| . A2. RAID HIPICO   | -2.121,64  |
| 651. RAID HIPICO.- PAGOS  | 22.317,16  |
| 754. RAID HIPICO.- INGRESOS INSCRIPCIONES, SUBVENCIONES Y VARIOS  | -24.438,80 |
| . A3. PISCINA   | 64.020,24  |
| 652. PISCINA.- PAGOS (GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS)                |            |

|  |              |
|--|--------------|
| 89.258,19  |              |
| 755. PISCINA.- INGRESOS(ENTRADAS, BONOS, TUMBONAS Y CURSILLOS) | -25.237,95   |
| . A4. COMPLEJO DEPORTIVO                                       | 17.565,49    |
| 654. COMPLEJO DEPORTIVO.- PAGOS (GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS)  | 32.215,91    |
| 734. COMPLEJO DEPORTIVO.- INGRESOS MAQUINAS BEBIDAS            | - 729,32     |
| 758. COMPLEJO DEPORTIVO.- INGRESOS PISTAS Y GIMNASIO           | -12.781,10   |
| 774. C.DEPORTIVO.- INGRESOS ESCUELA TENIS Y PADEL              |              |
| - 540,00   |              |
| 775. COMPLEJO DEPORTIVO.- PISTAS TORNEOS                       | - 600,00     |
| . A5. COMPLEJO HIPICO  |              |
| 22.301,36  |              |
| 655. COMPLEJO HIPICO.- PAGOS (GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS)     |              |
| 198.679,48   |              |
| 733. C.HIPICO.- INGRESOS MAQUINAS BEBIDAS                      | - 622,10     |
| 752. COMPLEJO HIPICO.- CESION BOXES                            | - 170.837,82 |
| 757. COMPLEJO HIPICO.- INGRESOS GASTOS COMUNES E.E. Y E.PONIS  | -4.918,20    |
| . A6. CLUB JUVENIL Y GUARDERIA                                 | 23.677,06    |
| 656. CLUB JUVENIL Y GUARDERIA.- GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS    | 23.677,06    |

|  |           |
|--|-----------|
| . A7. ACTIVIDADES SOCIALES                                     | 26.653,16 |
| 691. ACTIVIDADES SOCIALES                                      | 26.653,16 |
| . A8. ESCUELAS DEPORTIVAS                                      | 6.615,78  |
| ESCUELA DE FUTBOL  | 1.459,08  |
| 658. ESCUELA DE FUTBOL.- PAGOS (GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS)   | 4.671,12  |
| 776. ESCUELA DE FUTBOL.- INGRESOS                              | -3.212,04 |
| ESCUELA DE GIMNASIA  | 1.675,04  |
| 659. ESCUELA DE GIMNASIA.- PAGOS (GASTOS CORRIENTES Y SUELDOS) | 2.734,10  |
| 777. ESCUELA DE GIMNASIA.- INGRESOS                            | -1.059,06 |
| ESCUELA DE EQUITACION Y PONIS                                  | 4.913,60  |
| 670. ESCUELAS DE EQUITACION Y PONIS.- GASTOS DE PERSONAL       | 24.110,50 |
| 671. ESCUELA DE EQUITACION Y PONIS.- GASTOS COMUNES            | 4.918,20  |
| 672. ESCUELA DE EQUITACION Y PONIS.- GASTOS CORRIENTES         | 6.628,79  |
| 770. ESCUELAS DE EQUITACION Y PONIS.- INGRESOS                 | -         |
| 30.743,89  |           |
| ESCUELAS DE TENIS Y PADEL                                      | -1.823,00 |
| 680. ESCUELA DE TENIS Y PADEL.- PAGOS                          | 66.592,12 |

|  |            |
|--|------------|
| 682. ESCUELA DE TENIS Y PADEL.- CARGOS POR UTILIZACION<br>PISTAS       | 540,00     |
| 773. ESCUELA DE TENIS Y PADEL.- INGRESOS                               | -68.955,12 |
| ESCUELA DE PATINAJE  | 391,06     |
| 683. ESCUELA DE PATINAJE.- PAGOS                                       | 2.505,72   |
| 772. ESCUELA DE PATINAJE.- INGRESOS                                    | -2.114,66  |
| . A9. PERSONAL CONSERVACION, REPARACION Y OBRAS                        |            |
| 62.699,91  |            |
| SOCIEDAD   | 9.991,12   |
| 643. SOCIEDAD.- PERSONAL CONSERVACION, REPARACION Y OBRAS              |            |
| 9.991,12   |            |
| PISCINA  | 7.654,23   |
| 644. PISCINA.- PERSONAL CONSERVACION, REPARACION Y OBRAS               |            |
| 7.654,23   |            |
| COMPLEJO HIPICO  | 25.179,20  |
| 645. COMPLEJO HIPICO.- PERSONAL CONSERVACION, REPARACION Y<br>OBRAS    | 25.179,20  |
| COMPLEJO DEPORTIVO   | 19.875,36  |
| 646. COMPLEJO DEPORTIVO.- PERSONAL CONSERVACION,<br>REPERACION Y OBRAS | 19.875,36  |

AVI. RESULTADOS DEL EJERCICIO ( BENEFICIOS ) ( AV - A15 - A16 )

157.426,45

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS

Empresa

08

SOCIEDAD HIPICA LEBRERA. EJERCICIO 2.008

Fecha

01-10-09

Condiciones

PERIODO : 01-03-08 / 28-02-09 ( Importes en Euros )

Sage SP ContaPlus

Página

2

H A B E R  
-----EJERCICIO 08-09

B) INGRESOS( B1 a B13 ) 502.255,72

B1. INGRESOS DE SOCIEDAD 502.255,72

a) Ingresos ordinarios de Sociedad 400.010,67

700. CUOTAS ORDINARIAS DE SOCIOS 368.313,15

702. CUOTAS DE ENTRADAS DE NUEVOS SOCIOS

21.375,00

720. INGRESOS REPOSTERIA, CESION LOCALES Y VARIOS

9.157,64

760. INGRESOS FINANCIEROS 1.164,88

b) Ingresos extraordinarios de Sociedad 102.245,05

778. CUOTAS EXTRAS INVERSIONES Y MEJORAS S/A. A.GENERAL

102.245,05

### **13. BIBLIOGRAFIA.**

1. CALONGE, ANGEL LUIS (2007): “Gestión de clubes deportivos privados”, Badajoz, Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
2. COBOS GODOY J.C. (2007). “Introducción a la contabilidad.Relaciones de carácter económico con la administración” Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
3. BAÑEGIL T. “Marketing deportivo”. (2007) Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
4. NOGUERAS CARRASCO MIGUEL ANGEL (2007). “Dirección, proyectos, planificación y gestión deportiva”, Evora, Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
5. PARIS ROCHE, F.(2007): “La planificación estratégica en las organizaciones deportivas” Madrid, Paidotribo ( 4ª Edición).
6. PARIS ROCHE, F (2008): “Dirección y planificación estratégica en entidades, instalaciones y organizaciones deportivas”, Evora, Ponencia “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).
7. SANCHEZ BUJAN P. (2004) “Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos”. Madrid. Gymnos.
8. SANCHEZ HERNANDEZ, Mª ISABEL (2008): “Marketing interno para innovar en servicios”, Badajoz, Delta Publicaciones. Badajoz Ponencia: “IV Master en gestión y dirección deportiva” ( Universidad de Extremadura y de Evora”).

