



Novo Sport

ESPECIALISTAS EN SIMULACIÓN DEPORTIVA

Proyecto desarrollado por:

Jorge Arjona Pérez
Pilar Carrasco Barco
Miguel Gil de Gómez Sesma
Cristina Sierra Rey

Executive MBA 2009/10



PROYECTO TECNOLOGÍA Y DEPORTE

/// Índice ///

1.-	Idea de negocio	5
2.-	Análisis del entorno: demanda y oferta en el sector de la práctica deportiva	7
2.1.-	La práctica deportiva en España: datos socio-demográficos.....	7
2.1.1.-	Entorno demográfico	7
2.1.2.-	Hábitos deportivos de los españoles.....	8
2.2.-	Espacios para la práctica de deporte y ejercicio.....	13
2.2.1.-	Mercado potencial, mercado accesible y mercado objetivo	14
2.2.2.-	Instalaciones deportivas	15
2.2.3.-	Hoteles y Resorts	19
2.2.4.-	Clubs de Golf.....	22
2.2.5.-	Cruceros	24
2.2.6.-	Espacios al aire libre	26
2.2.7.-	Hogares y zonas residenciales.....	26
2.2.8.-	Instalaciones para la práctica profesional de deporte.....	26
2.2.9.-	Centros de ocio	26
2.2.10.-	Tiendas de deporte.....	27
2.3.-	Encuestas, entrevistas y vistas a ferias.....	27
2.3.1.-	Visita a la feria FIBO 2010	28
2.3.2.-	Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte.....	28
2.3.3.-	Entrevistas con instalaciones deportivas	29
2.4.-	Situación actual: empresas presentes en el mercado	31
2.4.1.-	Instalaciones deportivas	33
2.4.2.-	Hoteles y Resorts	35
2.4.3.-	Clubs de golf	36
3.-	Modelo de Negocio	38
3.1.-	Conclusiones del análisis del entorno	39
3.2.-	Posicionamiento	42
3.3.-	Estrategias.....	44
3.3.1.-	Estrategia competitiva	44
3.3.2.-	Estrategia de desarrollo	44
3.3.3.-	Estrategia de crecimiento	45
3.4.-	Mapa Estratégico	47
3.5.-	Reacción de la competencia.....	52
4.-	Plan Comercial.....	54
4.1.-	Claves estratégicas del plan comercial.....	54
4.1.1.-	Objetivos	54
4.1.2.-	Lienzo Estratégico.....	56
4.1.3.-	Oferta de servicios de Novo Sport: creación de espacios deportivos, innovación y customización, post-venta.	57
4.1.4.-	Oferta de simulación de alta tecnología de Novo Sport.....	64
4.1.5.-	Rappels.....	76
4.2.-	Desarrollo del Plan Comercial	77
4.2.1.-	¿Cómo vamos a realizar el proceso de venta?	77
4.2.2.-	Estudio de Viabilidad	81
4.2.3.-	Asistencia a ferias	88

4.2.4.-	¿Dónde vamos a realizar las ventas?	91
4.2.5.-	Herramientas para el Plan de Promoción (comunicación)	92
4.2.6.-	Recursos Humanos vinculados al Plan Comercial.....	103
4.2.7.-	Planificación financiera del Plan Comercial (presupuestos)	105
4.2.8.-	Estimación de costes e ingresos de las ventas	107
5.-	Plan de Operaciones.....	111
5.1.-	Claves estratégicas del plan de operaciones	111
5.1.1.-	Introducción	111
5.1.2.-	Creación y diseño de espacios	112
5.1.3.-	Acuerdos con proveedores de maquinaria innovadora.....	113
5.1.4.-	Proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega de los simuladores.....	114
5.1.5.-	Instalación, formación, mantenimiento y servicios de postventa.	117
5.2.-	Desarrollo del plan de operaciones.....	118
5.2.1.-	Procesos operativos en la creación y diseño de espacios.....	118
5.2.2.-	Acuerdos con los proveedores de maquinaria innovadora: simuladores, contratos y pedidos.....	125
5.2.3.-	Proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega de los simuladores.....	129
5.2.4.-	Stock de simuladores	136
5.2.5.-	Servicio de Postventa.....	137
5.2.6.-	Planificación financiera del Plan de Operaciones (presupuestos)	142
6.-	Innovación, Investigación y Desarrollo.....	146
6.1.-	Claves estratégicas	146
6.2.-	Plan de innovación, investigación y desarrollo.....	147
6.2.1.-	Desarrollo de Nuevos Servicios.....	148
6.2.2.-	Customización	149
6.2.3.-	Innovación	150
7.-	Plan de Recursos	152
7.1.-	Introducción.....	152
7.2.-	Recursos Humanos.....	153
7.2.1.-	Introducción	153
7.2.2.-	Headcount en los años 2011 a 2015:	154
7.2.3.-	Etapas inicial (años 1 y 2)	154
7.2.4.-	Etapas de Crecimiento (año 3)	161
7.2.5.-	Etapas de consolidación (años 4 y 5)	166
7.2.6.-	Política de retribución e incentivos.....	168
7.3.-	Recursos materiales	169
7.3.1.-	Sede.....	169
7.4.-	Externalización	170
7.4.1.-	Call Center	170
7.4.2.-	Fiscalidad y contabilidad.....	170
7.4.3.-	Asesoramiento jurídico, legal y laboral	171
7.4.4.-	Limpieza y mantenimiento preventivo.....	171
7.5.-	Planificación financiera del Plan de Recursos (presupuestos).....	172
7.5.1.-	Recursos Humanos: costes totales.....	172
7.5.2.-	Recursos materiales.....	174
8.-	Plan Económico Financiero	175
8.1.-	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	175
8.2.-	Cuenta de resultados previsional 2011 – 2015	176
8.2.1.-	Desglose de Ventas.....	176
8.2.2.-	Desglose de Cuenta de Pérdidas y Ganancias	176

8.3.- Balance 2011 - 2015	180
8.4.- Origen y Aplicación de Fondos	182
8.5.- Estado de origen y aplicación de fondos	183
8.6.- Indicadores de rentabilidad y ratios de gestión	184
8.7.- Previsiones pesimista y optimista	189
8.7.1.- Previsión Pesimista: 75% de las ventas	189
8.7.2.- Previsión Optimista: 125% de las ventas	191
9.- Modelo de gestión y Plan de contingencias	193
9.1.- Modelo de gestión y Plan de contingencias	193
10.- Puesta en marcha: cronograma	198
10.1.- Cronograma	198
10.2.- Mapa de actividades	200
11.- Evolución futura de Novo Sport	207
12.- Bibliografía y fuentes	209

1.- IDEA DE NEGOCIO

*Un verdadero viaje de descubrimiento no es buscar nuevas tierras,
sino tener una visión nueva*

En los últimos años la sociedad ha evolucionado a gran velocidad como consecuencia de los **avances en los ámbitos tecnológico y científico**, evolución que ha venido acompañada de un aumento en la esperanza de vida.

En este contexto, **la práctica de deporte** se ha convertido en una **herramienta para mejorar la calidad de vida** y en una modalidad de ocio para compartir experiencias y vivencias con otras personas. Asimismo, como consecuencia del aumento de la esperanza de vida y de un mayor conocimiento de las ventajas para la salud que aporta el deporte, se está ampliando el espectro de edad y público que lo practica, produciéndose de este modo un **incremento tanto en el número de usuarios que acuden a instalaciones deportivas** como en la cifra de dichos espacios.

Se está produciendo de este modo un aumento en la competencia entre los espacios en los que se practica deporte, por lo cual **las instalaciones buscan diferenciarse** para conseguir atraer al el mayor número de usuarios posible y fidelizarlos.

Por otra parte, las **personas que practican deporte buscan nuevas modalidades de práctica y planteamientos novedosos**: las nuevas prácticas deportivas buscan ajustarse a los actuales ritmos de vida, a la evolución en los gustos e intereses de la población y a los modos de disfrutar del tiempo de ocio.

A lo largo de los últimos lustros la práctica deportiva ha ido experimentado variaciones, en parte gracias a los nuevos avances tecnológicos. **Estos avances han conseguido convertirse en elemento diferenciador** y distintivo para usuarios e instalaciones.

Estos cambios, que se están reflejando actualmente en la sociedad española, **se ven con mayor claridad en otras sociedades** tales como las centroeuropeas, norteamericanas y en países asiáticos donde el aumento de la práctica deportiva ha ido acompañada por nuevas modalidades en la misma.

Partiendo de esta realidad hemos realizado una serie de investigaciones y estudios en relación a la práctica deportiva y práctica de ejercicio: usuarios, instalaciones, cambios en las modalidades y formas de practicar deporte, y empresas que actualmente está cubriendo estas necesidades.

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO: DEMANDA Y OFERTA EN EL SECTOR DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

A fin de obtener datos que nos indiquen la situación real de la demanda en el sector de la práctica de deporte y ejercicio, y a fin de conocer asimismo cuál es la oferta existente actualmente (es decir, cuáles son las empresas presentes en el mercado, y de qué modo satisfacen las exigencias y necesidades del mismo), hemos realizado estudios en cuatro áreas:

1. La práctica deportiva en España (perfil de las personas que practican deporte).
2. Espacios para la práctica de deporte y ejercicio.
3. Encuestas, entrevistas y visitas (a fin de contrastar y complementar la información obtenida).
4. Situación actual del mercado: empresas presentes en el sector.

Los 4 estudios que hemos realizado se han delimitado al marco geográfico español ya que, causa de los recursos con los que contará la empresa inicialmente hemos decidido concretarnos en este ámbito.

2.1.- La práctica deportiva en España: datos socio-demográficos

2.1.1.- Entorno demográfico

La población de España en el año 2009 ascendía a 46.745.807 habitantes, habiendo experimentado un crecimiento superior a un 15% en los últimos 8 años como consecuencia del fenómeno migratorio. Las mujeres suponen el 50,7% de esta población. Se aprecia, por otra parte, un progresivo envejecimiento en la misma.

El 47,58% de la población española es de clase media-media o media-alta.

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

Ver Anexo Entorno demográfico español

2.1.2.- Hábitos deportivos de los españoles

2.1.2.1 Datos generales

- Conforme a los datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos del Consejo Superior de Deportes (CSD) publicada en el año 2005, un 37% de la población española practica deporte, lo que en aquel momento correspondía a 16.500.000 personas aproximadamente. Dicho porcentaje se ha mantenido estable en los últimos años, por lo que **en 2009 más de 17.250.000 personas practican deporte.**
- Como consecuencia del crecimiento de la población entre los años 2001 y 2008, el número de personas que practica deporte ha aumentado en 2 millones.
- También el **espectro de edad de la población que practica ejercicio ha aumentado durante los últimos 10 años**, como consecuencia de la mayor concienciación acerca de los beneficios para la salud que supone su práctica.
- Se ha reforzado significativamente la regularidad de la práctica deportiva.
- El crecimiento de la práctica deportiva se da principalmente en el ámbito recreacional más que en el federado, relacionado con la creciente oferta de salud, recreación y mantenimiento. (Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)
- **Entre un 20-25% de la población española acude asiduamente a un gimnasio** (Fuentes: Informe Consumer Eroski Año 2008, Informe IPSOS-ECO Consulting Año 2007)

2.1.2.2 Perfil de las personas que pertenecen a un club, gimnasio y asociación deportiva

Perfil modal socio-demográfico de los que pertenecen a un...

Club privado	Gimnasio o similar	Asociación municipal	Asociación privada
Varones	Varones y mujeres	Varones	Varones
15-44 años	15-44 años	15-44 años	15-65 años
Grandes ciudades y alrededores	Grandes ciudades y alrededores	Ciudades todos los tamaños	Pueblos y ciudades todos los tamaños
Estudios secundarios y superiores	Estudios secundarios y superiores	Estudios secundarios y superiores	Estudios primarios y superiores
Posición social alta	Posición social media, alta	Posición social media y alta	Posición social media y alta

(Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)

2.1.2.3 Práctica deportiva por zonas geográficas

Porcentaje de población que pertenece a los cuatro tipos de clubes o asociaciones deportivas según Comunidad Autónoma de residencia, 2005

Comunidad Autónoma	Nº de habitantes	Club privado	Gimnasio o similar	Asociación municipal	Asociación privada
Cataluña	7.134.694	14,4	10,4	15,8	6,6
Madrid	5.964.143	11,6	11,2	13,1	7,8
Andalucía	7.849.799	7,1	8	6,6	3,3
Comunidad Valenciana	4.692.449	8,8	8,7	10,4	4,2
Castilla-León	2.510.849	6,4	6,7	9,3	3,8
Galicia	2.762.193	6,8	4,9	8,3	5,3
Canarias	1.968.280	7,2	8,4	8,2	4,1
País Vasco	2.120.794	7,3	5,5	20,1	4,5
Castilla-La Mancha	1.894.667	8	4,9	7,7	4
Baleares	983.131	12,9	10,5	11,6	7,1
Aragón	1.269.027	10,5	6,1	12,8	6,8
Asturias	1.076.635	9,4	7,9	14,8	7,4
Murcia	1.335.792	7,8	5,1	5,1	2,3
Navarra	593.472	13	7,2	21,2	16,8
Cantabria	562.309	5	10,7	6,7	3,7
Extremadura	1.083.879	2,7	3,4	4,7	2,7
Rioja	301.084	10	8,6	13,6	5,4
Total nacional	44.103.197	9,3	8,2	11,1	5,3

(Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)

Como datos más destacados de este estudio podemos mencionar los siguientes:

- Las Comunidades que presentan valores por encima de la correspondiente media nacional en clubes privados son Aragón, Asturias, Baleares, Cataluña, Madrid, Navarra y La Rioja.
- Las Comunidades que presentan valores por encima de la correspondiente media nacional en gimnasios son Baleares, Canarias, Cantabria, Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid y La Rioja.
- Sólo cinco comunidades, Baleares, Cataluña, Madrid, Navarra y La Rioja, presentan valores por encima de la media nacional en cada uno de los cuatro tipos de asociacionismo deportivo considerados.

2.1.2.4 Deportes más practicados en España

- Los deportes más practicados en España son los siguientes:

DEPORTES MÁS PRACTICADOS	% de practicantes
Natación	33,00%
Fútbol	31,70%
Ciclismo	19,10%
Gimnasia de mantenimiento en centro deportivo	14,00%
Montañismo/senderismo/excursionismo	11,90%
Aerobic, rítmica, step, pilates, etc.	11,70%
Carrera a pie (jogging)	11,10%
Baloncesto, minibasket	9,40%
Tenis	8,90%

- o Natación 33% -> 5.445.000 personas
 - o Fútbol: 31,7% -> 5.230.000 personas (fundamentalmente personas de edad inferior a 25 años)
 - o Ciclismo: 19,1% -> 3.151.500 personas
 - o Jogging (carrera a pie) y atletismo: 18,3% -> 3.015.000 personas
- (Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)

- Los deportes que están experimentando un mayor crecimiento son:

DEPORTES CON MAYOR CRECIMIENTO	% crecimiento acumulado 2000-2005
Golf	114,29%
Rugby, rugby 7	100,00%
Padel	71,43%

- o Pádel: 1.200.000 practicantes (crecimiento de un 71% entre 2000-2005); 18.000 federados (crecimiento de un 221% entre 2000-2005). Frecuencia de práctica: un 56% de quienes lo practican lo hacen una o más veces por semana.
- o Golf: 700.000 practicantes (crecimiento de un 114% entre 2000-2009); 330.000 federados (crecimiento de un 120% entre 2000-2009). Frecuencia de práctica: un 66% de quienes lo practican lo hacen una o más veces por semana.

(Fuentes: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005, Informe de la Real Federación Española de Golf).

Ver Anexo Deportes practicados por la población española (Encuesta de Hábitos Deportivos, Consejo Superior de Deportes, 2005)

2.1.2.5 Datos cualitativos

Motivos más importantes por los que se ha hecho miembro de un club o asociación deportiva:

Motivos de la asociación	2005	2000
Es la mejor manera de hacer deporte con regularidad	45%	36%
Te enseñan a practicar deporte correctamente conforme a las técnicas y las normas “adecuadas”	37%	39%
Me permite tener acceso a buenas instalaciones	34%	26%

(Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)

Motivos por los que abandonó la pertenencia a un club o asociación deportiva, 2005-2000:

Motivos de abandono	2005	2000
Me quitaba tiempo	63%	66%
Era demasiado caro	13%	8%

(Fuente: Encuesta Hábitos deportivos del CSD, 2005)

El precio no es la razón fundamental de abandono, sino la falta de tiempo. Esta escasez de tiempo libre es la que convierte a la localización y horarios de las asociaciones deportivas en determinantes de su capacidad de atraer asociados -clientes-, pues especialmente en las medianas y grandes ciudades son altamente valoradas su localización y la flexibilidad de horarios.

2.1.2.6 Conclusiones y datos relevantes

1. La salud es la principal razón por la que se practica deporte.
2. La escasez de tiempo libre es una de las principales causas de abandono de la práctica deportiva.
3. Las condiciones climatológicas afectan a la práctica deportiva. Si no existen buenas condiciones climatológicas ésta se resiente en gran medida.

2.2.- Espacios para la práctica de deporte y ejercicio

A fin de determinar el mercado al que **Novo Sport** se va a dirigir es necesario estudiar previamente cuáles son las áreas en las que se practica deporte y ejercicio, que son básicamente las reflejadas a continuación:



Hemos procedido a estudiar cada uno de estos espacios para determinar el papel que desarrolla el uso de la tecnología en ellos, a fin de acotar nuestro mercado potencial, nuestro mercado accesible y nuestro mercado objetivo.

2.2.1.- Mercado potencial, mercado accesible y mercado objetivo

Datos cuantitativos:

MERCADOS	Mercado potencial	Mercado accesible	Mercado objetivo	% crecimiento anual medio 2000-2008
Instalaciones deportivas	191.356.800 €	143.517.600 €	63.785.600 €	6,93%
Hoteles y resorts	25.801.021 €	15.826.322 €	7.344.411 €	3,96%
Clubs de golf	12.000.000 €	11.454.000 €	7.200.000 €	9,55%
Cruceros	22.050.000 €	0 €	0 €	10,23%
Espacios al aire libre	300.000 €	285.000 €	0 €	3,45%
Hogares y zonas residenciales	1.500.000 €	1.440.000 €	0 €	2,78%
Instalaciones práctica deportiva profesional	3.000.000 €	2.920.000 €	0 €	2,00%
Centros de ocio	550.000 €	500.000 €	0 €	3,45%
Tiendas de deporte	600.000 €	590.000 €	0 €	3,00%
(Cifras en Euros)	257.157.821 €	176.532.922 €	78.330.011 €	

(Fuente: elaboración propia sobre datos sectoriales)

El mercado potencial refleja los datos totales anuales de inversión en maquinaria y tecnología para la práctica de deporte en cada uno de los sectores que han sido objeto de estudio y constituye, por tanto, el mercado de referencia de **Novo Sport**, en el que va a estar presente y a competir.

El mercado accesible es el mercado al que **Novo Sport**, con la estructura prevista para los 5 primeros años, podrá atender según una previsión realista.

El mercado objetivo, por último, es el mercado al que **Novo Sport** se va a dirigir en el corto plazo o en el mercado en el que inicialmente se van a centrar nuestros esfuerzos comerciales, bien sea por tratarse de clientes que aglutinan las inversiones más importantes desde un punto de vista cuantitativo, bien sea por tratarse de sectores en los que la inversión en maquinaria para la práctica de deporte constituye un elemento crítico para diferenciarse y fidelizar a sus clientes.

2.2.2.- Instalaciones deportivas

2.2.2.1 Volumen de negocio del sector

Cuantificación del mercado europeo y mundial de las instalaciones deportivas:

INSTALACIONES DEPORTIVAS	Facturación (millones de Euros)	Inversión anual en maquinaria (millones de Euros)
España	1.929 €	191,36 €
Unión Europea	20.070 €	1.990,94 €
Europa	22.300 €	2.212,16 €
Nivel mundial	48.000 €	4.761,60 €

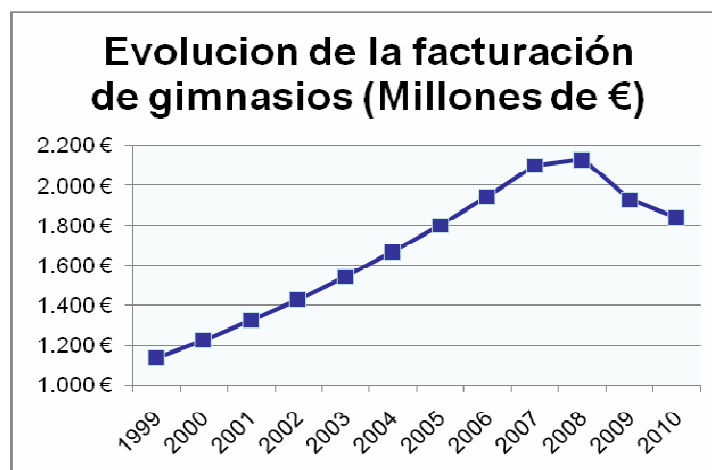
(Fuentes: Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, FNEID; European Health and Fitness Association, EHFA; International Health Racquet and Sportsclub Association, IHRSA)

Según datos de la Federación Española de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), en el año 2008 las instalaciones para la práctica de deporte facturaron en España EUR 2.129 MM.

Desde el año 2000 hasta el año 2008 las cifras de negocio del sector fueron crecientes (crecimientos anuales cercanos a un 8% hasta el año 2006, y de un 5% en 2007), aunque en el año 2008 se empezó a registrar un crecimiento menor (1,4%) como consecuencia de la situación económica general.

En el año 2009, según estimaciones de DBK, las cifras del sector sufrieron una contracción de un 9,39%, alcanzando un volumen de ingresos de EUR 1.929 MM. No obstante, las previsiones para los próximos años son de recuperación, como consecuencia de un interés creciente por parte de la población en la práctica de ejercicio y deporte.

Año	Variación %	Volumen de negocio (EUR MM)
2006		2.000,00
2007	5,00%	2.100,00
2008	1,40%	2.129,40
2009	-9,39%	1.929,46

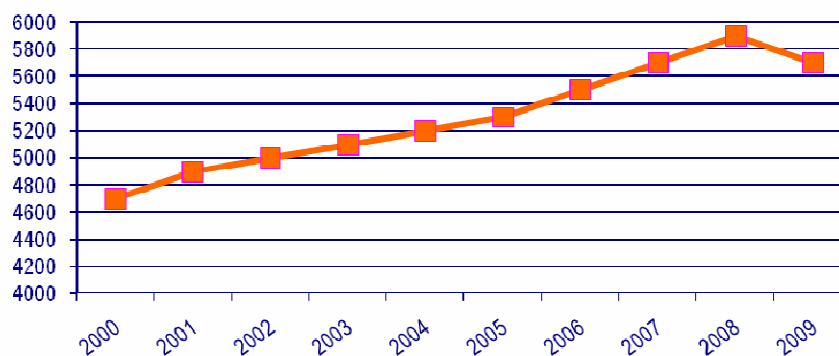


(Fuente: Elaboración propia sobre datos de la FNEID y DBK)

2.2.2.2 Número de instalaciones

- Número de instalaciones privadas para la práctica deportiva en 2009: 4.000
- Número de instalaciones públicas para la práctica deportiva en 2009: 1.700

Nº de instalaciones deportivas



(Fuente: Elaboración propia sobre datos de la FNEID y DBK)

Las estimaciones de DBK indican una superficie total de instalaciones privadas para la práctica deportiva de 3.300.000 metros cuadrados en 2009.

2.2.2.3 Mercado potencial, mercado accesible y mercado objetivo

Del total del mercado del sector de instalaciones para la práctica deportiva, que constituye nuestro mercado potencial, un 20% corresponde a gimnasios e instalaciones deportivas de pequeño tamaño que no incluyen en sus previsiones la creación de espacios para simulación deportiva y a las que **Novo Sport**, por su propia dimensión, en principio no se va a dirigir. Por ello estas instalaciones, junto con las ubicadas en Canarias, se excluyen del cálculo del mercado accesible.

Existen por otra parte 75 empresas que gestionan 220 centros para la práctica de deporte y que alcanzan una cuota de mercado conjunta de un 33% sobre el total (EUR 643 MM). Se trata esencialmente de:

- **Gimnasios premium**, que cuentan en general con grandes superficies y ofrecen tecnología avanzada y servicios de valor añadido vinculado no sólo a la práctica deportiva, sino a un concepto más amplio de wellnes y bienestar físico (gimnasios DIR de Barcelona, Centros O2 Wellness, Iradier para mujeres).
- **Grandes cadenas y franquicias** con presencia en todo el territorio nacional y que ofrecen a sus usuarios una amplia variedad de actividades, con instalaciones de tamaño superior a 1.000 m2 y maquinaria de alta calidad (Body Factory, Metropolitan, Holmes Place).

En todos los casos se trata de empresas que incluyen en sus instalaciones maquinaria innovadora desde un punto de vista tecnológico; a través de ella quieren diferenciarse de sus competidores y fidelizar a sus usuarios. Estas 75 empresas constituyen el mercado objetivo al que se va a dirigir inicialmente nuestra compañía.

De estas 75 empresas hemos procedido a identificar las 35 más relevantes:

Ver Anexo *Estudio cuantitativa de las principales instalaciones deportivas*

En consecuencia en este sector los mercados potencial, accesible y objetivo se han fijado según los siguientes criterios:

- Mercado potencial: inversión en maquinaria para la práctica deportiva de las instalaciones y gimnasios en España (volumen de ingresos de EUR 1.929 MM).
- Mercado accesible: inversión en maquinaria para la práctica deportiva de las instalaciones y gimnasios en España, excluyendo instalaciones en las Islas Canarias e instalaciones de pequeño tamaño (volumen de ingresos de EUR 1.446 MM).
- Mercado objetivo: 75 primeras empresas (grandes cadenas, franquicias, gimnasios Premium), que gestionan 220 instalaciones y gimnasios y cuyo volumen de negocio es un tercio del total (EUR 643 MM).

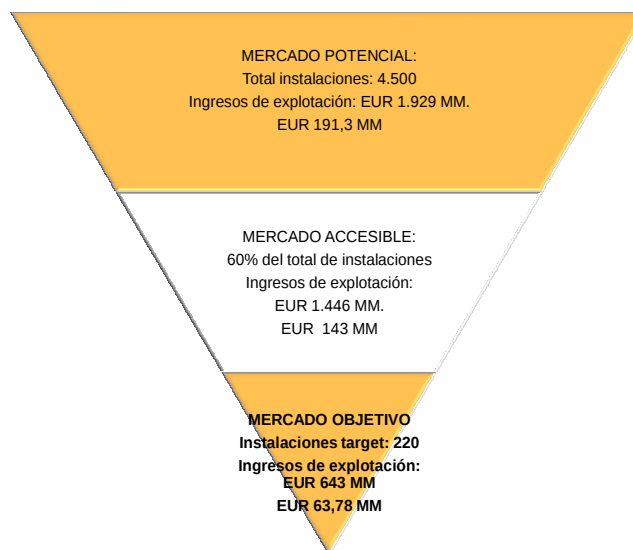
2.2.2.4 Cuantificación de inversión en maquinaria por parte de nuestro mercado objetivo

Tras haber procedido a examinar los estados financieros de algunas de las empresas más destacadas, podemos observar que las dotaciones para amortización de su maquinaria corresponden a un 9,92% del total de sus ingresos de explotación.

- 16 empresas analizadas
- 171 centros
- EUR 18,3 MM anuales en amortización de maquinaria sobre un total de ingresos de explotación de EUR 184,7 MM

De esta forma, extrapolando dichos datos al total del sector y a las 75 primeras empresas, (nuestras 220 instalaciones target) obtenemos los siguientes datos:

- Mercado potencial: EUR 191,3 MM.
- Mercado accesible: EUR 143,5 MM.
- Mercado objetivo: EUR 63,78 MM anuales.



2.2.3.- Hoteles y Resorts

2.2.3.1 Datos básicos del sector

Demanda hotelera

Categoría	Número de viajeros	Número de pernoctaciones	Estancia media
TOTAL	77.640.072	251.904.459	3,24
HOTELES: Estrellas oro			
Cinco	4.292.073	12.146.826	2,83
Cuatro	32.232.158	106.962.624	3,32
Tres	24.202.671	89.559.576	3,70
Dos	6.344.041	17.326.084	2,73
Una	2.576.806	6.135.054	2,38
HOSTALES: Estrellas plata			
Tres y dos	4.481.948	10.702.829	2,39
Una	3.510.368	9.071.461	2,58

(Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera 2009, Instituto Nacional de Estadística)

Oferta hotelera

Categoría	Número de establecimientos	Plazas disponibles	Grado de ocupación por plaza
TOTAL	14.810	1.362.877	49,52%
HOTELES: Estrellas oro			
Cinco	223	75.192	43,90%
Cuatro	1.718	518.472	55,29%
Tres	2.394	417.301	57,06%
Dos	1.847	116.496	40,10%
Una	1.203	52.171	31,90%
HOSTALES: Estrellas plata			
Tres y dos	2.997	93.211	31,17%
Una	4.428	90.035	27,44%

(Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera 2009, Instituto Nacional de Estadística)

- Número total de clientes en 2009 en España: 77,6 millones
- Número total de pernoctaciones en 2009 en España: 251,9 millones
- Plazas disponibles: 1.362.877
- Estancia media: 3,24 días
- Los hoteles de 4 estrellas constituyen el alojamiento más utilizado dentro del sector hotelero español, con una estancia media superior a la general (3,32 días).

Ver Anexo Estudio del sector hotelero

2.2.3.2 Mercado potencial, mercado accesible y mercado objetivo

La mayor competencia en el sector hotelero se sitúa en la categoría de hoteles de 4 estrellas: son los que reciben a un mayor número de viajeros en España, cuentan con un mayor número de pernoctaciones y con una estancia media superior. Constituyen por tanto el nicho más relevante en términos de clientela y facturación. Por esta razón, con el objetivo de atraer a nuevos clientes y de fidelizarlos, las cadenas hoteleras de esta categoría tratan de ofrecer servicios diferenciadores y de máxima calidad.

Los hoteles de 5 estrellas, por otra parte, ofrecen a sus clientes los mejores servicios e instalaciones como consecuencia de su propio status; mantener una alta calidad en servicios e instalaciones es condición para no perderlo.

Asimismo muchos de los hoteles de 3 estrellas quieren ofrecer servicios adicionales que les permitan diferenciarse de otros hoteles de su categoría y atraer a la clientela que se mueve en esa franja.

Por estos motivos en el sector hotelero los mercados potencial, accesible y objetivo se han fijado según las siguientes características:

- Mercado potencial: incluye todas aquellas inversiones en maquinaria para la práctica deportiva y para el ocio y salud (gimnasios, spas, centros del wellness) de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en España y de hoteles de empresas españolas ubicados en el extranjero.
- Mercado accesible: incluye todas aquellas inversiones en maquinaria para la práctica deportiva (gimnasios) de los hoteles 4 y 5 estrellas en España y de hoteles de empresas españolas ubicados en el extranjero, exceptuando hoteles de Canarias sin sede central de su empresa en la Península Ibérica.
- Mercado objetivo: incluye las inversiones en maquinaria para la práctica deportiva (gimnasios) de las principales cadenas hoteleras en España (un 50% del total de instalaciones hoteleras). Se han excluido los hoteles ubicados en otros países.

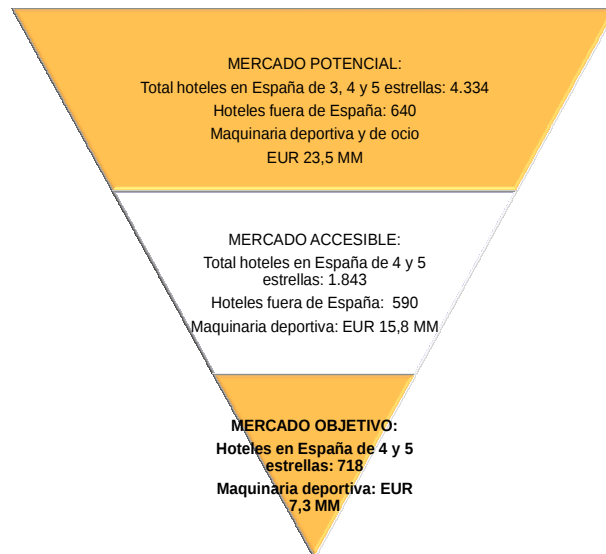
Como cadenas más destacadas podemos señalar: Grupo Occidental Hotels & Resorts, Grupo Sol Meliá, Hoteles AC, Grupo NH, High Tech Hoteles, HUSA Hoteles, Barceló H&R, Paradores.

2.2.3.3 Cuantificación de inversión en maquinaria por parte de nuestro mercado objetivo

La inversión inicial en maquinaria para gimnasios y zonas de ocio y salud en un hotel medio de 4 estrellas asciende a EUR 90.000 aprox., según datos aportados por el estudio “La competitividad del sector hotelero” (Universidad Abat Oliva CEU, 2009) y por la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos). Las variaciones en este tipo de inversiones oscilan entre EUR 110.000 en los hoteles de 5 estrellas y EUR 30.000 en hoteles de categorías inferiores. Dichas inversiones se mantienen en el activo del hotel durante aproximadamente 10 años, amortizándose linealmente.

Sobre esta base, considerando la estructura hotelera en España, la presencia de hoteles españoles en el extranjero, y teniendo en cuenta también el número de aperturas de nuevos establecimientos cada año, se ha cuantificado el mercado del siguiente modo:

- Mercado potencial: EUR 25,8 MM anuales aprox.
- Mercado accesible: EUR 15,8 MM anuales aprox.
- Mercado objetivo: EUR 7,3 MM aprox.



2.2.4.- Clubs de Golf

2.2.4.1 Volumen de negocio del sector

Durante el año 2008 la industria del golf generó en España las siguientes cifras:

- EUR 1.200 MM de ingresos en la industria relacionada con este deporte.
- EUR 840 MM de ingresos por explotación de campos.
- EUR 250 MM de inversión en nuevos proyectos.
- EUR 65 MM de venta de material.
- EUR 60 MM en torneos y media.
- EUR 950.000 turistas vinieron a España para practicar golf.
- EUR 2.000 MM para actividades indirectas (sector turístico e inmobiliario).

2.2.4.2 Número de instalaciones

Según datos de la Real Federación Española de Golf, el total de clubs de golf federados en España es de 572, divididos por número de hoyos del siguiente modo:

60 hoyos: 1	54 hoyos: 1
36 hoyos: 18	27 hoyos: 16
18 hoyos: 224	9 hoyos: 85
Par 3: 26	Pitch & Putt: 26
Rústicos: 19	Sin campo: 119
Canchas: 37	

Ver Anexo Clubs de golf federados por Comunidades Autónomas

2.2.4.3 Mercado potencial, mercado accesible y mercado objetivo

Aquellas instalaciones más amplias y completas y que buscan ofrecer a sus clientes servicios de aprendizaje y perfeccionamiento adicionales y diferenciadores **son los clubs de golf con 60, 54, 36 y 27 hoyos**, que en total son en España 36.

Existen asimismo clubs de golf que no disponen de campo de prácticas (119 en España) que buscan por ello ofrecer aprendizaje y perfeccionamiento a través de la tecnología (simuladores).

Ver Anexo Listado de campos de golf interesados en la tecnología para diferenciarse

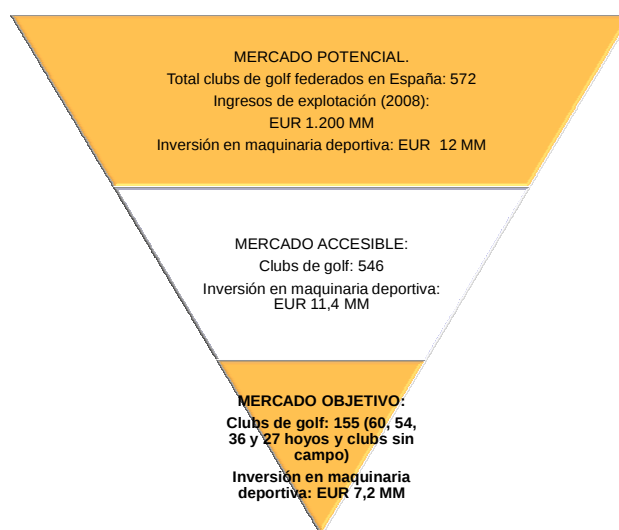
Los mercados potencial, accesible y objetivo en este caso son:

- Mercado potencial: inversiones en maquinaria para la práctica deportiva del total de clubs de golf en España (572)

- Mercado accesible: inversiones en maquinaria para la práctica deportiva de los clubs españoles, exceptuando los de las Islas Canarias (un 4,55% del total).
- Mercado objetivo: inversiones en maquinaria para la práctica deportiva de los clubs de 60, 54, 36 y 27 hoyos (36 clubs) y de los 119 clubs sin campo.

2.2.4.4 Cuantificación de inversión en tecnología por parte de los clubs de golf:

Tras las conversaciones mantenidas con el personal del club de golf Izki Golf y datos de mercado publicados en la Revista “Par 72”, se estima que el gasto anual aproximado en tecnología para el aprendizaje y perfeccionamiento deportivo por parte de nuestro mercado objetivo es de EUR 7,2 MM anuales.



2.2.5.- Cruceros

2.2.5.1 Cifras del sector

Existen en el mundo unas 150 compañías de cruceros, siendo las más destacadas en el mercado español Pullmantur, Costa Cruceros, Iberojet Cruceros, MSC Cruceros y Royal Caribbean. Las estimaciones de pasajeros españoles para el año 2010 son de aprox. 800.000.

El mercado español de cruceros se clasifica en 3 categorías:

- 3 estrellas (Pullmantur, Iberojet). Buscan sobre todo un buen precio y ofrecer un alojamiento adecuado a coste medio - bajo. Sus principales clientes son familias de perfil medio-medio y medio-bajo y de nacionalidad española. Los barcos son correctos, con 10 años de antigüedad de media, y no se caracterizan por ofrecer instalaciones lujosas.
- 4 estrellas (Royal Caribbean, Costa Cruceros, MSC). Los clientes varían pero son sobre todo familias, con una media de edad de 35 a 50 años y perfil medio-medio y medio-alto, de nacionalidad tanto española como extranjera. Las compañías de 4 estrellas buscan que los pasajeros vivan una experiencia a bordo. Los itinerarios de las diferentes compañías suelen ser similares por lo que su diferenciación se ha de basar en los servicios e instalaciones existentes a bordo.
- 5 estrellas (Celebrity Cruises, Silver Sea, Regent Cruises, Azamara Club Cruises). Clientes de clase alta y edades comprendidas entre los 60 y los 75 años. Ofrecen servicios de lujo.

Las compañías de 4 estrellas necesitan diferenciarse de sus competidores ofreciendo experiencias a bordo (ya que la oferta de recorridos es muy similar) y, para ello, los simuladores son un servicio adicional que en muchos casos ya están incluyendo: se trata de una tecnología que les resulta de interés porque permite ofrecer experiencias diferentes en espacios reducidos. Royal Caribbean está ofreciendo un simulador de surf que vende como un servicio diferenciador con respecto a su competencia, Costa Cruceros incluye un simulador de Fórmula 1, y es posible que MSC incluya un simulador de esquí. Es muy habitual en muchos cruceros incluir también simuladores de golf.

Pese a ello, el sector de empresas de cruceros no se puede entender actualmente como mercado accesible y por ello tampoco se incluye como mercado objetivo para **Novo Sport**, por tratarse de compañías de capital extranjero y con compras centralizadas en su sede principal, fuera de España.

A medio/largo plazo, en cualquier caso, lo entendemos como un mercado de especial relevancia, ya que la demanda de espacios de simulación en los barcos de cruceros va en constante aumento.

Ver Anexo **Otras entrevistas: Royal Caribbean**

2.2.6.- Espacios al aire libre

En algunas zonas al aire libre (zonas verdes, espacios ajardinados de clubes, etc.) se han incluido simuladores, sobre todo de golf. No obstante, por la poca relevancia de las cifras de este sector en el mercado español, **Novo Sport** no lo considera como parte de su mercado objetivo inicial.

2.2.7.- Hogares y zonas residenciales

Existen zonas residenciales, urbanizaciones y edificios en los que se instala tecnología y simuladores para la práctica de deporte (sobre todo piscinas con propulsión en algunas residencias y azoteas y simuladores de golf). Al igual que en el caso anterior, al tratarse de un mercado poco relevante en términos cuantitativos, no se incluye en estos primeros años en nuestro mercado objetivo.

2.2.8.- Instalaciones para la práctica profesional de deporte

La práctica profesional de actividades deportivas sigue parámetros distintos en cuanto a la utilización de servicios y de tecnología y **Novo Sport** es una empresa enfocada a la práctica amateur de deporte.

Los deportistas profesionales cuentan con servicios y tecnología particularizada y adaptada a sus necesidades. Cuentan con los mejores servicios y tecnología a nivel internacional, por lo cual **Novo Sport** ha decidido no incluirlo inicialmente como mercado objetivo.

2.2.9.- Centros de ocio

Se trata fundamentalmente de tecnología y simuladores en sport bars, centros de ocio y centros comerciales. Se ha excluido de nuestro mercado objetivo inicial por el escaso volumen de sus ventas.

2.2.10.- Tiendas de deporte

Algunas tiendas de deporte incluyen simuladores con el fin de atraer clientela y de ofrecerle una actividad divertida. Los simuladores son sobre todo de golf (en tiendas de deporte y en tiendas de artículos de golf) y de fútbol (en tiendas de deporte).

En este caso, este sector no se incluye en nuestro mercado objetivo inicial por tratarse de un sector muy fragmentado, de difícil penetración, en el que existe un distribuidor de simuladores (Ever Golf) muy bien posicionado en el principal cliente (Decathlon).

Ver Anexo Otras entrevistas: Reunión en Decathlon de Parla

2.3.- Encuestas, entrevistas y vistas a ferias

El tercer aspecto que ha sido objeto de estudio es el relativo a los cambios en las modalidades y en los modos de practicar deporte. Hemos observado que la existencia de tecnología cada vez más avanzada permite a los usuarios practicar deporte:

- De forma diferente.
- De un modo más adecuado a sus necesidades e intereses.
- De forma personalizada y con seguimiento y feed-back en cuanto a los resultados propios y a los de otros usuarios.
- En entornos distintos que se adecúan a los estilos de vida y horarios de ocio de cada usuario.

Para contrastar las informaciones obtenidas y concretar este hecho hemos realizado lo siguiente:

- Visita a la feria FIBO 2010 en Essen (Alemania).
- Encuestas cuantitativas a personas que practican deporte.
- Entrevistas a instalaciones deportivas.

2.3.1.- Visita a la feria FIBO 2010

En abril de 2010 visitamos la Feria FIBO en la ciudad de Essen (Alemania). Se trata una feria de relevancia mundial en el sector del fitness, gimnasia y práctica de deporte, en la que se presentan las últimas tendencias en servicios, productos, instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías para la práctica de ejercicio y deporte.

Tras la visita y las conversaciones que mantuvimos con especialistas y fabricantes obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Existe una nueva forma de practicar deporte outdoor en espacios indoor gracias al uso de simuladores.
- Estos simuladores están aumentando en número y variedad de deportes.
- Cada vez un mayor número de compañías está desarrollando simuladores, siempre con tecnología de vanguardia.
- Por la tecnología empleada, se considera una práctica muy completa y adecuada, tanto para el aprendizaje como la práctica de deporte (entre otros aspectos, acumula históricos y puedes competir con personas ubicadas a cientos de kilómetros).
- El uso creciente de este tipo de maquinaria se está produciendo sobre todo en países de Europa central (Alemania, Austria, Holanda, Dinamarca), EE.UU, Japón y Corea del Sur.

A fin de contrastar estos datos con las tendencias existentes en el mercado español, hemos efectuado una encuesta cuantitativa a personas que practican deporte y nos hemos entrevistado con las principales instalaciones deportivas presentes en España.

2.3.2.- Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte

Para concretar el interés que tienen las personas que practican deporte en España por este tipo de maquinaria para el aprendizaje y práctica deportiva, realizamos una encuesta con un universo de 478 personas.

El 90% de los encuestados (430 personas) constituye nuestro público objetivo: personas que practican deporte regular u ocasionalmente, residentes en zonas urbanas.

Ver Anexo Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte

La información más relevante obtenida de la encuesta se puede resumir en los siguientes puntos:

- Un **70% de los encuestados considera que los simuladores son estimulantes para la práctica del deporte.**
- Un **75,2% de la población encuestada identifica a los simuladores como una alternativa** frente a la práctica de deporte outdoor, considerando factores como la falta de tiempo para trasladarse hasta los campos y espacios abiertos, las inclemencias meteorológicas, la búsqueda de confort.
- Los encuestados han manifestado su interés por utilizar los simuladores en los siguientes porcentajes:

Deporte	Porcentaje
Ciclismo	15,43%
Golf	15,43%
ski & snowboard	13,14%
Natación	11,43%
Vuelo	11,43%
Cintas para correr	10,86%
Pádel	8,00%

- En el **57% de los casos pagarían más** por poder acceder a instalaciones que cuenten con estos simuladores.
- Para un 80% de las personas que se mostraron dispuestos a pagar más, la **cantidad adicional que estarían dispuestos a pagar se situaría entre 5 y 10 Euros**. El 20% restante estaría dispuesto a desembolsar 20 Euros adicionales.
- En el 40% de los casos estarían dispuestos a acercarse a las instalaciones deportivas que contasen con estos simuladores, en caso de que éstas no se encontrasen cercanas.

2.3.3.- Entrevistas con instalaciones deportivas

Como ya se ha explicado anteriormente, la inversión anual de las instalaciones deportivas en maquinaria de alta tecnología asciende a 64 millones de Euros. Para completar esta información

hemos realizado entrevistas a responsables y empleados de dichas instalaciones, a fin de recabar datos adicionales y conocer sus puntos de vista.

Ver Anexo Entrevistas a gimnasios

Las conclusiones más destacables de dichas entrevistas son las siguientes:

- Las instalaciones y centros para la práctica del deporte buscan fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.
- Tal y como se ha explicado anteriormente, la causa principal por la que los abonados a una instalación se dan de baja en la misma no es el precio, sino la falta de tiempo libre. Por este motivo, las instalaciones **no buscan ofrecer precios más competitivos sino una oferta más variada y más adaptada a lo que sus clientes requieren**. Esta necesidad se ha vuelto aún mayor ante la **situación económica actual, que provoca una competencia entre centros mucho más acusada**.
- Según los datos que ellos manejan, los **aspectos que más valoran los usuarios y que las instalaciones tienen en cuenta**, por tanto, como herramientas de fidelización y de captación de nuevos clientes, son los siguientes:
 - o Una amplia oferta de actividades.
 - o Tecnología de calidad e innovadora.
 - o Mantenimiento de las instalaciones, calidad de las mismas, de las actividades ofertadas y de los espacios.
 - o Profesionalidad y calidad en la atención por parte de los monitores.
 - o Precio.
- Para las instalaciones deportivas, por tanto, **la tecnología constituye un elemento de diferenciación** que les permite ofrecer a sus usuarios nuevos servicios. En este sentido, los simuladores permiten ofrecer experiencias indoor en la práctica de deportes tradicionalmente practicados en espacios abiertos o en espacios más grandes.

La diferenciación que aporta la tecnología se manifiesta en varios aspectos:

- o Las instalaciones pueden ofrecer a sus usuarios aplicaciones que permiten competir con personas de otras partes del mundo.
- o Permite conservar históricos y dar feed-back.

- o Ofrece la posibilidad de poder disfrutar de escenarios de todo el mundo (correr por Nueva York, jugar al golf en St. Andrews, subir el Tourmalet) sin necesidad de desplazarse.
- o Permite poder compararse con los mejores deportistas.
- Las instalaciones buscan un **servicio integral con sus proveedores y relaciones a largo plazo** que les aseguren que la maquinaria y los servicios ofertados cuentan con un servicio de mantenimiento y de asesoramiento de calidad y constante.
- Al adquirir una nueva maquinaria, las instalaciones deportivas necesitan no sólo ubicarla sino acondicionar un espacio; en algunos casos **son reticentes a adquirirla por el problema que puede suponer su instalación y la amortización de toda la inversión.**
- A pesar de que muchos de ellos acuden a ferias, **desconocen en algunos casos los productos de alta tecnología que existen en el mercado** y cuáles son los que más se ajustan a las necesidades de sus usuarios.

2.4.- Situación actual: empresas presentes en el mercado

Tras el estudio del análisis del entorno, hemos podido observar que existe un espacio que todavía no está siendo cubierto por las empresas presentes actualmente en el mercado. Este espacio es el resultante de la confluencia de los siguientes aspectos:

- **Diseño y creación de espacios para las instalaciones y centros de práctica deportiva.**
- **Soluciones integrales.**
- **Amplia gama de maquinaria de alta tecnología.**
- **Innovación.**

Analizando separadamente cada uno de estos aspectos, sí se ha podido identificar la existencia de una serie de empresas que basan su estrategia competitiva en esa característica:

- **Diseños y creación de espacios:** existen estudios especializados en arquitectura deportiva que realizan proyectos y construyen obras nuevas y remodelaciones para gimnasios, clubes, spa, centros de salud y fitness y estudios de pilates. Entre otros servicios estos estudios ofrecen la optimización del espacio; ambientaciones adecuadas a partir de los materiales, la luz y el color; impacto visual. Como empresas más destacadas podemos

señalar el Estudio de los arquitectos Maceratesi y Parodi. También algunas empresas de maquinaria deportiva, como Technogym y Precor, están empezando a destacar en el diseño de espacios para instalaciones deportivas y hoteles.

Ver Anexo Entrevistas con distribuidores

- **Soluciones integrales:** Technogym (soluciones integrales para gimnasios), Privatgym (soluciones integrales para gimnasios de hoteles), Precor (soluciones integrales para gimnasios), Endless Pool (soluciones integrales para piscinas), Aquazone (soluciones integrales para piscinas).
- **Amplia gama de maquinaria de alta tecnología:** algunas empresas que ofrecen una amplia variedad de productos de alta tecnología son Tecno Sport, Technogym, Gym 80, Image Fitness, Precor. Ninguna de estas empresas, sin embargo, comercializa simuladores para la práctica deportiva.
- **Innovación:** algunas de las empresas estudiadas que ofrecen productos innovadores en el mundo de la maquinaria deportiva son: Tecno Sport (maquinaria para gimnasios), Technogym (maquinaria para gimnasios), Gym 80 (maquinaria para gimnasios), Tacx (simuladores para ciclismo), Cardgyrus (simuladores para ciclismo), Urban Golf (distribuidores en España de los simuladores About Golf), Golf Strategy (distribuidores en España de los simuladores Full Swing Golf) Ever Golf (Distribuidores en España de Sports Coach Systems y de un simulador de fútbol)

Tras haber analizado la situación actual y qué empresas están presentes en el sector podemos extraer dos conclusiones básicas:

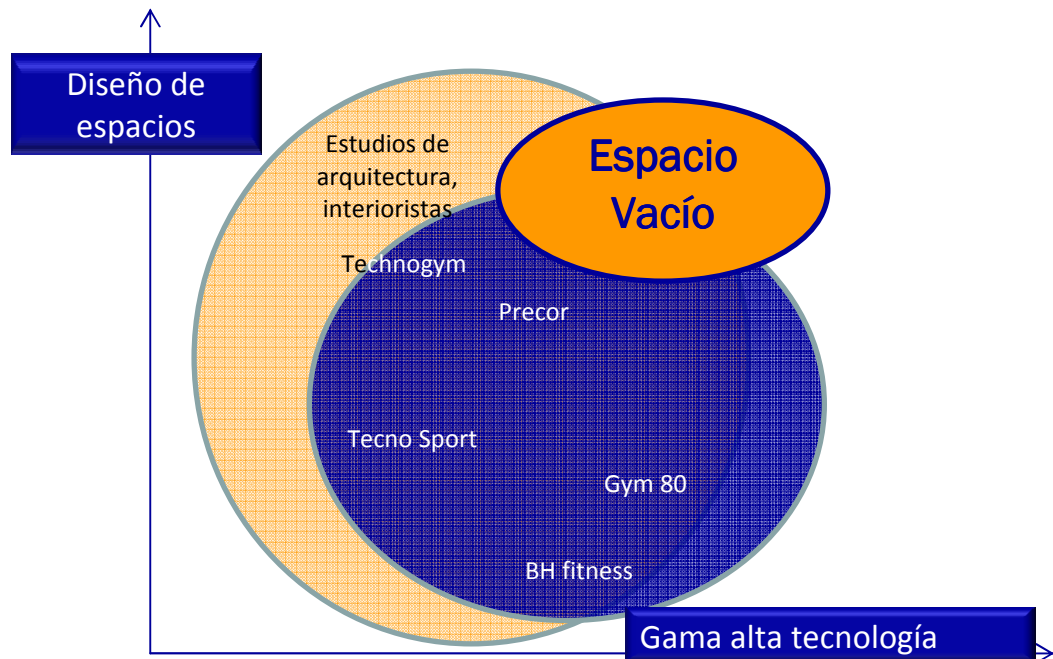
1. Cada una de las empresas mencionadas se especializa en mayor o menor medida en alguno de los cuatro aspectos mencionados, pero ninguna los cubre de forma conjunta y coordinada como claves en su modelo de negocio.
2. En función del tipo de cliente al que nos vamos a dirigir (instalaciones deportivas, hoteles y resorts, campos de golf), el mapa de situación en el mercado es diferente, y por ello en

cada uno de los casos se ha fijado una estrategia concreta, que nos permitirá ocupar una posicionamiento diferenciador y distinguirnos de las empresas presente actualmente en ese mercado.

2.4.1.- Instalaciones deportivas

Mapa de situación



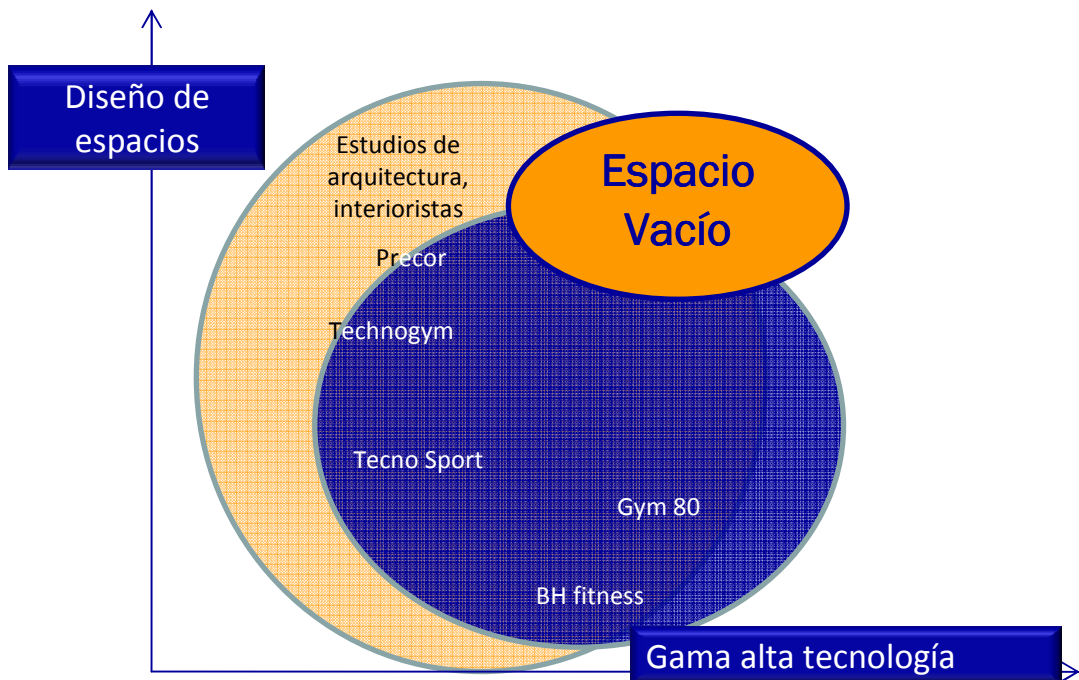


La estrategia de diferenciación con respecto a estos potenciales competidores se va a fundamentar en la conjunción de los siguientes elementos:

- Ofrecer innovación continua y simuladores de deporte de muy alta calidad.
- Ofrecer para nuestros clientes soluciones integrales:
- Ofrecer diseño, asesoramiento, redistribución de espacios.
- Ofrecer una variada gama de maquinaria de alta tecnología para la práctica de deporte, en nuestro caso una amplia gama de simuladores.

2.4.2.- Hoteles y Resorts

Mapa de situación:



En el caso de hoteles y resorts, el mapa de situación de las empresas es muy similar al anterior, solo hay pequeñas variaciones como consecuencia del grado de especialización (la empresa Precor está especializada en soluciones integrales para gimnasios de hoteles). Por esta razón, y del mismo modo que en el caso anterior, la innovación, las soluciones integrales el diseño de espacios y la amplia gama de maquinaria de alta tecnología (simuladores) constituirán la estrategia de diferenciación con respecto a las actuales empresas.

2.4.3.- Clubs de golf

Mapa de situación:



En el caso de los clubs de golf el mapa es distinto, ya que existen competidores que ofrecen un alto grado de innovación y especialización (Urban Golf, distribuidor de los simuladores About Golf PGA Tour, y Golf Strategy, distribuidor de los simuladores Full Swing Golf).

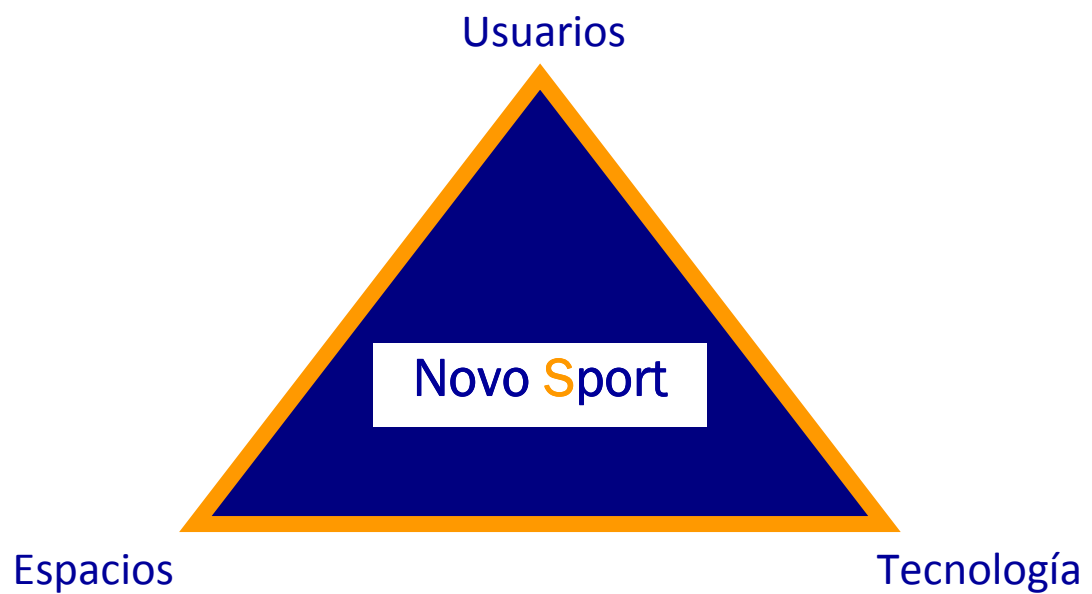
El único competidor que ofrece más producto es Ever Golf, distribuidor en exclusiva del simulador de golf fabricado por Sports Coach Systems, y que comercializa también un simulador de fútbol.

Para esta clientela, por tanto, deberá ofrecerse un grado de innovación similar al de los actuales competidores pero, a diferencia de ellos, la cartera de maquinaria de alta tecnología (simuladores) será más amplia. De este modo se ofrecerá a los clubs y centros de golf tecnología no vinculada únicamente a la práctica de ese deporte, sino otras instalaciones tales como simuladores de ciclismo, piscinas, simuladores de jogging, de forma que estos clientes puedan diversificar su oferta de actividades. Es necesario asimismo ofrecer soluciones integrales para poder conseguir un hueco que todavía no está cubierto.

Es de destacar en este sentido la tendencia creciente de los clubs y centros de golf a ofrecer instalaciones para otro tipo de actividades, con la finalidad de diferenciarse y ofrecer alternativas variadas a sus socios.

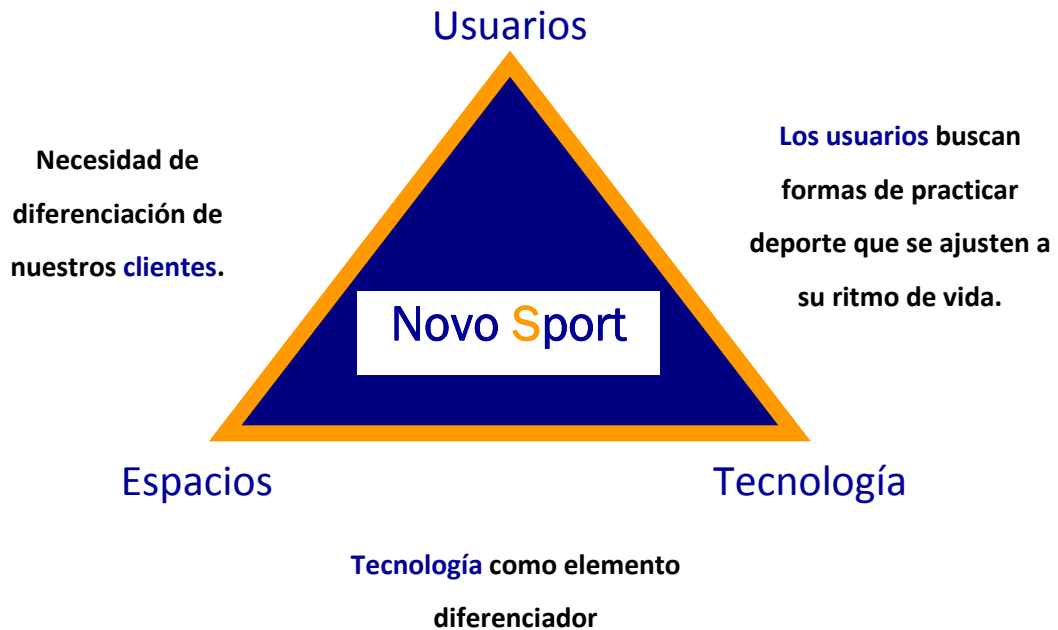
3.- MODELO DE NEGOCIO

El análisis del entorno realizado se puede estructurar gráficamente en un triángulo, en el que cada vértice corresponde a cada uno de los aspectos estudiados: usuarios, espacios donde se practica deporte y tecnología.



3.1.- Conclusiones del análisis del entorno

La confluencia de los tres aspectos (usuarios, espacios para la práctica de deporte, y existencia de tecnología) constituyen por tanto la base sobre la que nuestra empresa ha identificado una demanda que actualmente no está satisfecha:



Sobre esta base nace **Novo Sport**, una empresa diseñada para ocupar ese espacio, que actualmente no está cubierto:

- Los usuarios buscan formas de practicar deporte que se ajusten a sus ritmos de vida e intereses.
- Los espacios para la práctica del deporte necesitan diferenciarse ante sus competidores.
- La tecnología constituye un elemento diferenciador.

Usuarios

Los usuarios de instalaciones para practicar deporte y ejercicio se encuentran con limitaciones para su práctica regular, motivadas por circunstancias tales como los actuales ritmos de vida y la falta de tiempo libre, o una climatología adversa.

Por otra parte, buscan cada vez más información en todo lo que respecta a la práctica deportiva, buscan un mayor confort y mejores instalaciones, y persiguen mejorar su rendimiento y disfrutar con esa experiencia.

Muchas personas disfrutan practicando ciclismo, corriendo, nadando o jugando al golf; trabajan y viven, sin embargo, en zonas urbanas y como consecuencia de sus ritmos de vida, disponen cada vez de menos tiempo para poder practicar estos deportes al aire libre, en espacios abiertos y en entornos verdes (por causas muy variadas: tráfico, horas de luz, compañeros con quienes practicar, climatología). Por ello, ***“nuestro servicios de simulación son la materialización de las necesidades y de los deseos del consumidor final”***.

Ofrecemos nuevas formas de practicar deporte que se ajusten a sus ritmos de vida.

Espacios para la práctica de deporte

Teniendo en cuenta los datos e información aportados anteriormente, relativos tanto al tamaño de cada uno de estos mercados como a otros factores (accesibilidad del mercado y fragmentación) nuestra oferta se dirigirá fundamentalmente a instalaciones deportivas, hoteles y resorts y clubs de golf.

Tecnología

La tecnología aplicada en el mundo del deporte:

- Representa un valor añadido que los clubs ofrecen a sus socios / usuarios.
- Constituye una modalidad adicional de aprendizaje indoor.
- Permite a los usuarios mejorar y perfeccionar su técnica.
- Permite grabar marcas, resultados e históricos.
- Da la posibilidad de compartir experiencias y competir con personas a miles de kilómetros.

A lo largo del estudio del entorno hemos comprobado que las tendencias actuales en el ámbito tecnológico están **centradas en el uso de la simulación para la práctica deportiva**. En los últimos años la variedad y el número de simuladores han ido en aumento, como respuesta al incremento de la demanda de esta tecnología en diferentes países. Hemos podido además corroborar esa



tendencia a través de la encuesta realizada y a través de las entrevistas mantenidas con distintas instalaciones deportivas.

Por esta razón, nuestra empresa ofrece tecnología para una nueva forma de aprendizaje y práctica deportiva. **Novo Sport pretende convertirse en una propuesta (una respuesta, una solución, una alternativa) para la actual práctica del deporte a través de nuestros servicios de creación de espacios de simulación.**

3.2.- Posicionamiento

A raíz de las conclusiones de nuestro análisis hemos decidido crear **Novo Sport** como una empresa especialista en la **CREACIÓN DE ESPACIOS PARA LA SIMULACIÓN DEPORTIVA**. **Novo Sport** está basada en cuatro ejes fundamentales:

Diseño y creación de espacios, Soluciones integrales, Simuladores e Innovación

Novo Sport: Creación de espacios para la Simulación Deportiva



Nuestro objetivo es ofrecer un **SERVICIO LLAVE EN MANO** a los clientes, basado en estos cuatro aspectos:

- **Diseño y creación de espacios.** Realizamos un estudio previo del espacio disponible en los centros e instalaciones en los que se puede practicar deporte; indicamos cuál es el emplazamiento más apropiado y cómo adecuar ese espacio a las características físicas e imagen que los simuladores van a aportar a la instalación deportiva. El cliente no se tiene que preocupar ni de la instalación de la máquina ni de la remodelación de la sala.

- **Soluciones integrales.** Ofrecemos soluciones integrales a nuestros clientes: diseño del espacio, asesoramiento relativo a la maquinaria, servicios post-venta, mantenimiento, reparación e innovación.
- **Simuladores.** Somos especialistas en simulación, maquinaria que, por su propia naturaleza, presenta un alto grado de innovación y tecnología. A diferencia de otras empresas, ofrecemos una gama amplia de simuladores (en España actualmente la mayor parte de las empresas que venden simuladores ofrecen únicamente el del golf; sólo existe una compañía - Evergolf - que, además de vender un simulador de golf, ofrece otro de fútbol). Asesoramos a nuestros clientes acerca de cuáles son las soluciones y maquinaria más adecuadas para su gimnasio, dependiendo del perfil de sus clientes, de la imagen que se quiera proyectar y los servicios que quieran potenciar. Realizamos servicios de **mantenimiento y reparaciones** adecuados a las necesidades de los simuladores (**servicio integral**).
- **Innovación.** Nuestra compañía está unida intrínsecamente a la idea de la innovación, tanto de simulación como de servicios. En nuestra base está ofrecer **innovación y mejora continua**, tanto en los simuladores ya existentes (mejoras, adecuaciones, modificaciones) como a través de la creación de nuevos simuladores que responden a los deseos y necesidades de los usuarios finales de los mismos.

3.3.- Estrategias

3.3.1.- Estrategia competitiva

Ser el líder en el nicho de simulación deportiva

La estrategia que vamos a seguir es la de introducirnos y convertirnos en referencia en el nicho de creación de espacios de simulación deportiva. Dentro de ese segmento buscamos diferenciarnos mediante:

1. Oferta de maquinaria innovadora.
2. Integración de servicios y simuladores.
3. Realización de un servicio integral, llave en mano.
4. Asesoramiento de nuestros clientes.
5. Amplia gama de simuladores: búsqueda a nivel internacional de aquellos productos y de aquellos servicios que mejor satisfacen las necesidades de los clientes y usuarios.
6. Simuladores de imagen y estética cuidadas.

El objetivo es que **Novo Sport** se identifique como la **Empresa Especializada en Simulación Deportiva** y que para cualquier aspecto de relacionado con ese mercado los clientes y usuarios piensen en nosotros y recurran a nosotros. De esta forma podremos crear monopolios temporales dentro del sector.

3.3.2.- Estrategia de desarrollo

Lanzamiento continuo de nuevos espacios de simulación y desarrollo de servicios innovadores adaptados a las necesidades del cliente:

Una vez que establecida la compañía, buscaremos una innovación continua en la cartera de servicios y maquinaria para nuestros clientes, siempre buscando dar respuesta a sus necesidades y a sus intereses.

3.3.3.- Estrategia de crecimiento

Fortalecimiento de nuestra marca y fidelización de clientes

El aprovisionamiento de la maquinaria es un eslabón no sólo crítico por su peso en coste sino también a la hora de controlar el negocio. Para evitar una excesiva dependencia de los simuladores y de sus fabricantes, la estrategia se ha de basar en lo siguiente:

1. Adquisición de una amplia cartera de simuladores con diferentes proveedores.
2. Conseguir fidelizar a los clientes y usuarios a nuestra marca y no sólo a los simuladores a través de los servicios de:
 - a. Pre-venta: Asesoría.
 - b. Post-Venta:
 - Call Center operativo 24h, 365 días al año.
 - Formación en el uso de los simuladores.
 - Mantenimiento preventivo.
 - Reparaciones.
 - Personalización y mejoras de las máquinas que permitan una mejora en la práctica y aprendizaje del deporte y que con ello generen mayor fidelidad de los usuarios finales y clientes.
3. Fortalecer nuestra cartera de productos
 - a. Desarrollando simuladores propios con la colaboración del Centro de Investigación La Salle de la Universidad Ramón LLull (esta colaboración se detalla más adelante).
 - b. Crear un centro propio de investigación con ayuda de la Universidad.
 - c. Peinando el mercado en busca de otras soluciones de simulación innovadoras.
 - d. Colaborando con los fabricantes de la maquinaria para realizar mejoras de sus productos con la información y solicitudes de nuestros clientes y usuarios.
4. Fortalecer nuestra marca como imagen de innovación.

Con estas actividades se buscará conseguir limitar nuestra dependencia de unos pocos proveedores, lo cual nos será útil para negociar en mejor situación y reducir el peso en coste de los aprovisionamientos, especialmente en el caso de los simuladores propios.

Con lo expuesto anteriormente se consideran actividades core:

- Marketing y ventas, orientado tanto a clientes como a usuarios finales.
- Los servicios (asesoría, creación y diseño de espacios, soluciones integrales, preventa y postventa).
- Tenemos que hacer ver a nuestros clientes que lo que ofrecemos es clave para diferenciación frente a la competencia y así atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes.
- I+D+i continua que aporta una ventaja competitiva tanto para nosotros como para nuestros clientes.
- Gestión de aprovisionamientos: Para reducir costes de adquisición.

Estas actividades se llevarán a cabo por personal de la empresa salvo en el caso del call center (ya que, en el caso del call center, externalizado se puede conseguir un nivel de servicio superior al que se conseguiría con el tamaño de plantilla que tiene el negocio).

3.4.- Mapa Estratégico

Una vez planteadas las bases del negocio, se pueden plantear las principales líneas estratégicas a fin de conseguir ser líderes del mercado:

- Investigación permanente de mercados, para conocer las tendencias y aportar una amplia gama de creación de espacios de simulación y servicios que aporten diferenciación a nuestros clientes.
- Profundo conocimiento de nuestros clientes y de los usuarios de sus instalaciones, para entender sus necesidades particulares y satisfacerlas con nuestros servicios.
- El contacto con nuestros clientes lo han de llevar a cabo interlocutores que les entienden, y en toda el área geográfica.
- Conocimiento de los simuladores y servicios complementarios para ofrecer mayor rendimiento a las soluciones de espacio-> Instalación, mantenimiento, formación...
- Espacios que simulan la realidad con alta fidelidad y que ofrecen una estética muy cuidada.
- Nuestros espacios han de generar rentabilidades y nuestros clientes deber verlo.
- Capacidad para ofrecer servicio total (preventa y post venta): ahorrar preocupación a los clientes, que sólo tendrán que operar instalación.
- Capacidad para alcanzar acuerdos con los proveedores de cualquier parte del mundo.
- Poder transportar y distribuir la mercancía en el plazo, calidad y coste adecuado para dar alta calidad de servicio ante clientes.
- Innovación, mejoras y personalización de simuladores para que se adapten a las necesidades y deseos de los clientes y usuarios facilitando el aprendizaje (feedback) y la práctica deportiva personalizada, ajustada a su ritmo de vida.
- Afianzar nuestra marca como proveedor de espacios de simulación deportiva que facilitan la práctica y aprendizaje de deporte a los usuarios y que generan rendimientos económicos positivos y diferenciación para nuestros clientes.
- No vamos a coste/precio sino al mejor servicio.

Como resumen, **nuestras líneas maestras para alcanzar crecimiento y rentabilidad son:**

- 1. Fidelización de clientes a través del valor que aportan nuestros servicios.**
- 2. Flexibilidad para adaptarnos a las necesidades de clientes y usuarios.**

3. Innovación para liderar el mercado.

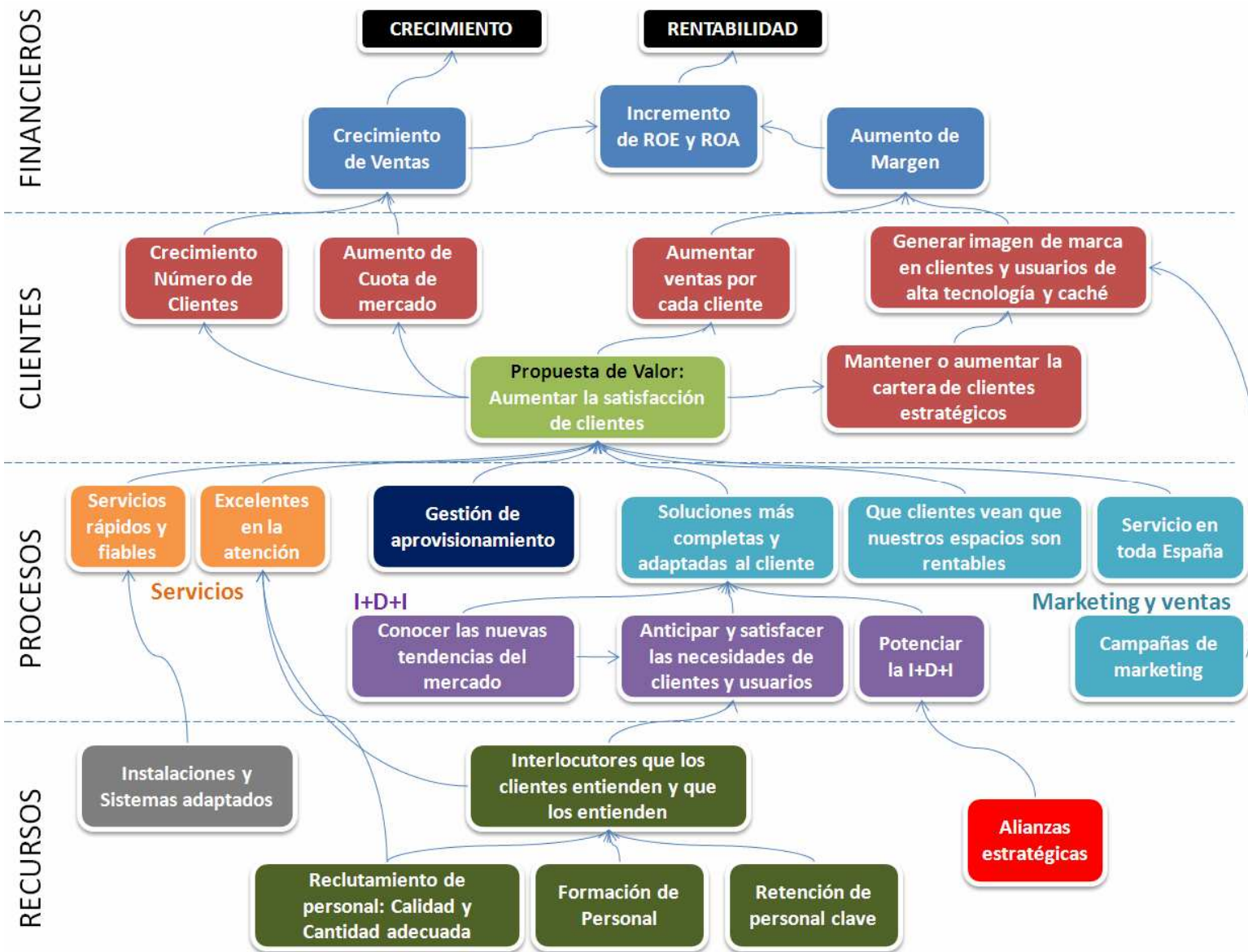
Los **procesos core** asociados a los anteriores objetivos estratégicos son los que permiten alcanzarlo. Controlar y mejorar estos procesos son los que nos permitirán alcanzar el éxito competitivo futuro. En nuestro modelo de negocio, **los procesos de la cadena de valor críticos son:**

- 1. Marketing y ventas, orientado tanto a clientes como a usuarios finales.**
- 2. Los servicios de pre venta y post venta.**
- 3. I+D+i.**
- 4. Gestión de aprovisionamientos.**

Una vez definida la totalidad de los objetivos estratégicos, hemos de identificar las relaciones que hay entre unos y otros con miras al diseño de planes de acción que resulten consistentes para toda la organización y que nos permitan alcanzar el éxito.



Novo Sport



Los primeros pasos que requiere el negocio, tal y como indica el mapa estratégico, son la **incorporación de personal** adecuado, en el mayor grado posible, a las distintas funciones y en la cantidad adecuada. Asimismo, en las áreas en las que se pueda ver que existen carencias competenciales, se definirán programas de formación individualizados. Por último, se buscará retener en plantilla a nuestro talento. Todo lo anterior busca poder ofrecer a nuestros clientes unos interlocutores óptimos para sus necesidades en toda la geografía española. A nuestro personal le deberemos ofrecer unas instalaciones y sistemas que les faciliten su trabajo, lo que permitirá una mayor eficiencia, eficacia y productividad.

Por otra parte, se buscarán **alianzas estratégicas** con otras organizaciones en las áreas que consideremos que con un servicio externo podemos alcanzar cuotas de excelencia mayores.

Los pasos anteriores son los que identificamos como básicos para alcanzar lo que son las **líneas estratégicas de nuestro negocio**, es decir, conocer las nuevas tendencias del mercado para ser capaces de anticipar y satisfacer las necesidades de clientes y usuarios, y potenciar la I+D+i con el fin de poder ofrecer soluciones integrales adaptadas a los clientes, que les permitan despreocuparse del espacio de simulación.

Asimismo, resultará imprescindible que el cliente pueda apreciar que nuestra instalación le resulta rentable.

Una vez adquiridos nuestros servicios, estos deberán ser rápidos y flexibles. La atención de nuestro personal debe ser percibida como excelente.

A nivel de operaciones, el proceso de aprovisionamiento de maquinaria (que resulta el eslabón más crítico) deberá ser diseñado y controlado de forma rigurosa para evitar que la falta de calidad o los retrasos generen problemas con nuestros clientes.

Como se ha enfatizado en los anteriores párrafos, se buscará la satisfacción de los clientes, por lo cual nuestro objetivo es tanto un crecimiento número de clientes como un incremento en el gasto realizado por cada cliente.

También consideramos conveniente que se vaya generando una imagen de marca en la mente de nuestros clientes como un referente en espacios de simulación de alta tecnología y estilo. Para ellos será necesario adquirir unos clientes que se identifiquen como estratégicos, y con ellos se deberán diseñar y llevar a cabo campañas de promoción efectivas.

La consecuencia final del cumplimiento de todas las líneas estratégicas será que se produzca lo siguiente: un aumento en la cuota de mercado de nuestro negocio, un crecimiento en las ventas y un incremento en los márgenes, lo cual debe tener como efecto el alcanzar los objetivos finales de generar crecimiento y rentabilidad para la empresa.

3.5.- Reacción de la competencia

Nuestra empresa se centra en tecnología puntera y simulación, no se centra en un deporte. Nuestra diferencia por tanto es que ofrecemos tecnología multidisciplinar adaptada al espacio que tenga el cliente y a sus necesidades (customización). No vendemos, por tanto, un simulador concreto, sino el servicio que mejor se adapte a los requerimientos y demandas del cliente.

Dado que nuestra área de mercado puede verse debilitada por la competencia, la empresa debe ir en busca de nuevos nichos y expandir y proteger los que tiene. Para ello invertiremos en innovación, en busca de nuevos servicios, de nuevos simuladores y de mejoras de los mismos, en función de las necesidades y deseos de nuestros clientes.

¿Qué estrategia estableceremos para mantener la fidelidad de nuestros clientes?

Nuestra política de I+D y servicio de post venta buscará que los espacios de simulación no permanezcan estáticos en su configuración, sino que se vayan actualizando regularmente en unos nuevos y más completos, mediante actualizaciones del diseño del espacio y de los software y hardware de la maquinaria (de forma general o de forma personalizada para cada cliente). Esto servirá para fidelizar a los clientes porque cada espacio de simulación será como haya querido y, por tanto, único.

Asimismo, ofreceremos una red de ventas accesible a nuestros clientes, unos servicios de pre-venta y post venta adaptados a sus necesidades y unas campañas de promoción cada vez más intensas para potenciar nuestra marca a sus ojos.

Escenarios posibles de reacción de la competencia

Empresas que venden maquinaria y diseño de espacios (Technogym, Precor): lo que no ofrecen es una customización de maquinaria tan intensa como la nuestra ni una especialización en instalaciones de simulación deportiva. Estas empresas venden de forma masiva a todo el mercado (y dentro de éste también a nuestro nicho); van a por altos volúmenes de productos poco diferenciados para contrarrestar sus bajos márgenes. Nosotros buscamos márgenes más altos por medio de una personalización de los servicios y de los simuladores para nuestros clientes.

Asimismo, nuestras instalaciones son de gama alta, con lo cual van dirigidas a unos clientes de élite que por la lógica económica de los grandes fabricantes de mercados extensos para aplicar economías de escala no les interesa entrar.

Al no ser distribuidores de simuladores, sino creadores de espacios de simulación, la obra necesaria para la instalación de los equipos (por ejemplo, en las piscinas) servirá para disuadir a fabricantes de volumen con economía de escala a producir modelos similares, al no ser capaces de entregar instalaciones llave en mano.

Ante todo, evitaremos competir en precio con proveedores de máquinas.

Nuevos competidores imitadores: Nosotros vamos a invertir en innovación desde el primer día y su importe irá incrementándose significativamente año a año. Para cuando seamos visibles para otras empresas, nos estudien y nos quieran copiar, nosotros tendremos ya desarrolladas mejoras customizadas para cada cliente y productos adaptados a sus deseos en camino, con lo que será difícil que estos cambien de proveedor.

Fabricantes de simuladores que busquen suprimir nuestra función: No existe ningún fabricante actualmente con una cartera de productos tan amplia como la nuestra y al encontrarse en el extranjero su trato con nuestros clientes será más complicado. En cualquier caso, nuestra estrategia de evolución del negocio está basada en fortalecer nuestra marca y ampliar nuestra gama de productos vía más fabricantes y productos propios.

Empresas especializadas en una práctica deportiva (Ever Golf): algunas empresas actúan simplemente como distribuidoras de productos y se centran únicamente en una práctica deportiva (fundamentalmente el golf). Su cartera de productos, proveedores y clientes es más reducida que la nuestra. Por otra parte, estas empresas no están invirtiendo directamente en I+D, sino que lo hacen los fabricantes de sus productos, por lo cual tienen un alto grado de dependencia frente a ellos.

4.- PLAN COMERCIAL

4.1.- Claves estratégicas del plan comercial

Nuestra estrategia comercial está basada en la **satisfacción del cliente**, y para ello la premisa de partida es el objetivo que nos hemos marcado en relación a nuestros clientes: creación de espacios innovadores en sus instalaciones, adecuados a las expectativas y necesidades de sus usuarios, generando diferenciación y mejorando su rentabilidad. **Esto incluye lo siguiente:**

1. Diseño de espacios o módulos para la práctica de deporte.
2. Innovación y customización.
3. Servicios de mantenimiento y postventa.
4. Comercialización de simuladores de alta tecnología.

Para ello, **no buscamos una estrategia coste o precio sino la excelencia en el servicio.**

4.1.1.- Objetivos

4.1.1.1 Objetivos de Gestión de Ventas

Los objetivos de ventas de **Novo Sport** van a pasar por dos etapas diferenciados:

Etapas de introducción (años 1 y 2)

El objetivo en esta fase es contactar con nuestro público objetivo, para posteriormente vender y fidelizar. Los segmentos a los que no dirigiremos son fundamentalmente los gimnasios de tamaño medio-grande, gimnasios Premium y franquicias, los clubs de golf y los hoteles de cuatro y cinco estrellas y resorts.

Objetivos Cuantitativos del primer año:

- Establecer contacto con las 75 primeras empresas del sector de instalaciones deportivas y gimnasios, que gestionan los gimnasios Premium en España.

Etapas de crecimiento (años 3, 4 y 5)

En esta fase se inicia realmente el crecimiento de las ventas, y también empieza a llegar la competencia, a veces con un servicio o producto mejorado. Por tanto, desarrollaremos una gestión de ventas más intensa y agresiva.

4.1.1.2 Objetivos de Promoción

Para alcanzar los objetivos de ventas es necesario darnos a conocer ante nuestros clientes potenciales y obtener visibilidad en el mercado. Para ello desarrollaremos una promoción de nuestra marca: se proyectará una imagen de marca a través del nombre y diseño del logo de nuestra empresa, junto con otras herramientas de promoción. Esto nos permitirá, con el tiempo, diferenciarnos, mejorar la rentabilidad, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes y, en definitiva, alcanzar nuestro objetivo de aumentar las ventas.

Con esta finalidad, la promoción de la empresa va a pasar por varias fases con unos objetivos diferenciados:

Etapas de introducción (años 1 y 2)

Al tratarse de una empresa de nueva creación y ofrecer simuladores y servicios innovadores, en esta etapa será fundamental darse a conocer. Es probable que en esta fase los compradores sean inicialmente reticentes a contratar nuestros servicios y que tarden en hacerlo; el crecimiento de las ventas será lento. A nuestro favor, cuenta que se trata de soluciones innovadoras y no existe una competencia sólida.

Las herramientas de promoción estarán claramente dirigidas a nuestros targets y por tanto hemos descartado la publicidad en medios generales.

Objetivos Cuantitativos del primer año:

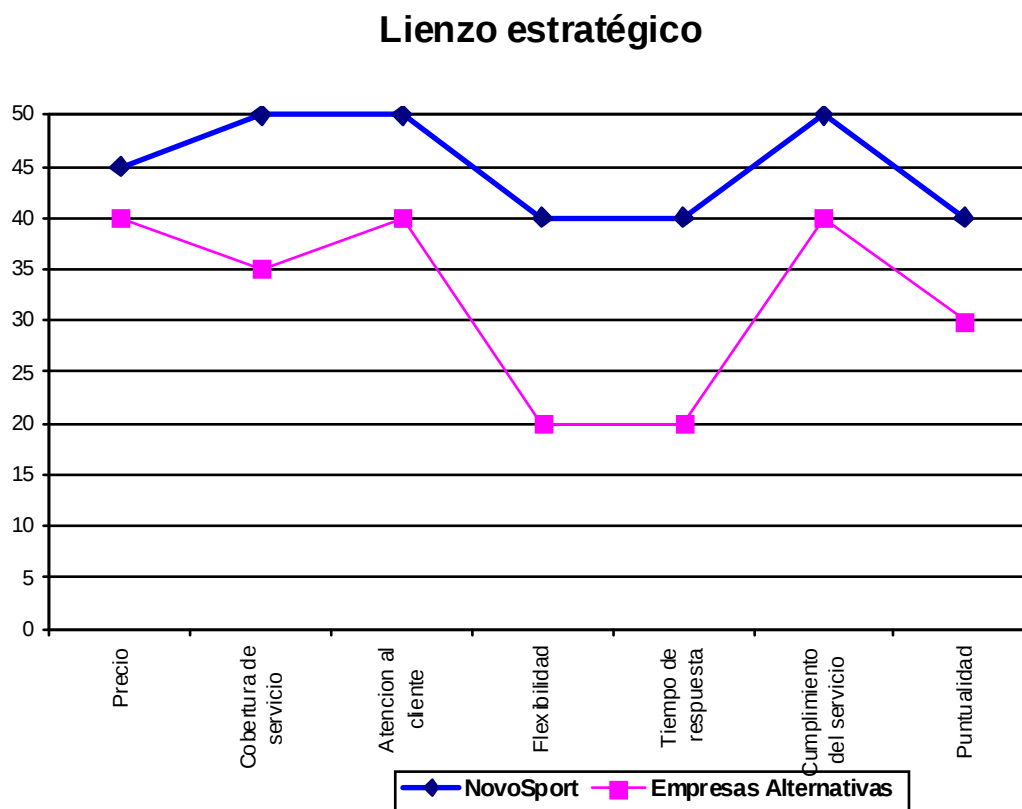
- Obtener una imagen como especialistas de simuladores deportivos en el 80% de los gimnasios que se ajusten a nuestro target en Madrid, Cataluña, Levante y País Vasco.
- Conseguir una imagen como especialistas de simuladores deportivos el 40% de los clubs de golf de esas mismas zonas.

Etapa de crecimiento (años 3, 4 y 5)

En esta etapa se complementarán y mejorarán las actividades de la etapa anterior con el objetivo de consolidar la marca. Los mensajes ensalzarán los beneficios básicos de nuestros servicios, buscando establecer la asociación mental entre nuestra marca y su beneficio.

4.1.2.- Lienzo Estratégico

A continuación presentamos gráficamente la situación comparativa de **Novo Sport** con respecto a otras empresas presentes en este mismo sector, en relación a aquellos factores que resultan más valorados en el mercado:



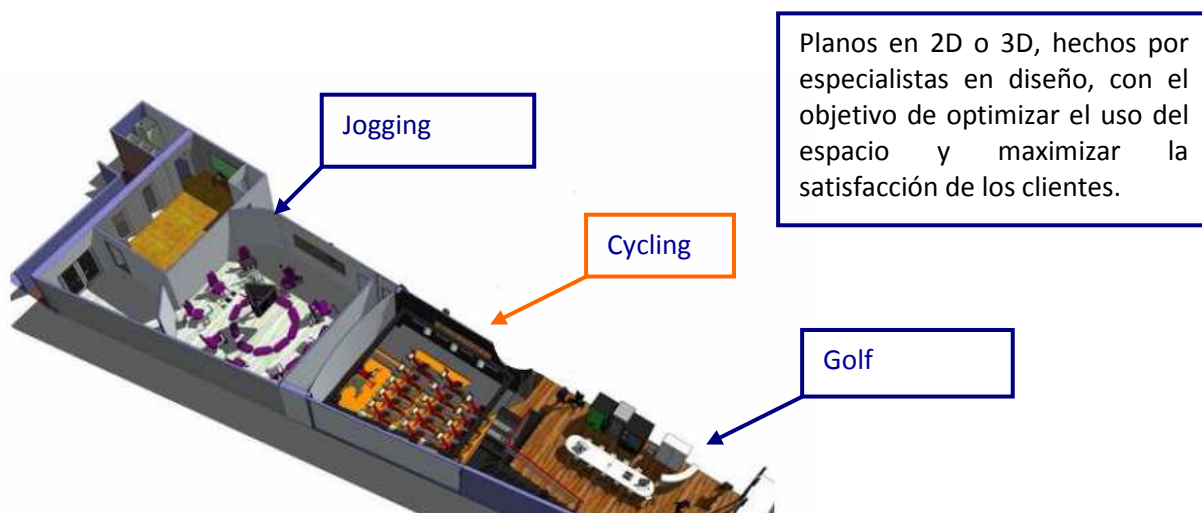
4.1.3.- Oferta de servicios de Novo Sport: creación de espacios deportivos, innovación y customización, post-venta.

Nuestra empresa busca ofrecer un servicio global de simulación deportiva, que incluye tanto una cartera de simuladores como la creación de espacios, innovación y customización, y servicios de postventa y mantenimiento. Nuestra apuesta es compaginar servicios y simuladores en un mercado que está despertando ahora, como es el español.

A continuación ofrecemos un detalle de estos servicios y simuladores.

4.1.3.1 Creación de espacios deportivos

Somos especialistas en el diseño y creación de nuevos espacios para la simulación deportiva.



Ofrecemos a nuestros clientes **espacios con tecnología innovadora y de alta calidad**, para que sus usuarios puedan aprender y perfeccionar la práctica deportiva, y **proporcionamos un servicio integral** para garantizar el éxito de la instalación. Esta forma de entender nuestro servicio al cliente consigue que nuestros proyectos creen espacios singulares que destaquen por su **diferenciación y exclusividad**. Creamos espacios interactivos, donde el usuario es el actor principal de una **nueva experiencia deportiva**.

El resultado de nuestra colaboración con el cliente y de nuestra flexibilidad para adaptarnos a sus necesidades y a las de sus usuarios es la ejecución de espacios deportivos únicos que conjugan confort, estética cuidada y diseño.

Nuestro objetivo es adecuar el espacio a las necesidades de nuestro cliente, adaptándolo a la demanda y exigencias de sus usuarios. Nuestra intención es que el servicio final ofertado esté íntimamente ligado a los planes de marketing de nuestros clientes y a sus objetivos.

Para nuestros clientes, aumentamos su ventaja competitiva con espacios de simulación vanguardistas, aumentamos su rentabilidad porque incrementamos sus ventas, buscamos la optimización de espacios y con ello su rentabilidad; todo esto se traducirá para ellos en incrementos de su **ROI**.

El diseño y creación de espacios para los clientes se divide en varias fases que podemos ver representadas a continuación:



El desarrollo de trabajo deberá pasar por las siguientes fases:

1. Estudio previo de las **necesidades** del cliente, **espacios disponibles** (estudio de planos y realización de bocetos) y **medios económicos y materiales** con los que cuentan.
2. Realización de **planos** que reflejen la planta en su estado actual, la planta de zonificación y la planta de distribución de los espacios reformados.
3. Soluciones en 3D: como una herramienta de gran valor en la creación de espacios se incluirán soluciones en 3D, que representarán el proyecto de un modo más intuitivo y ayudarán a obtener una mejor comprensión del proyecto por parte del cliente.
4. Reunión con el cliente y últimas modificaciones y rectificaciones.

Esquema de los pasos a seguir para la generación de nuevos espacios:

CREACION DE ESPACIOS	
1.	Estudio previo a la realización del proyecto
2.	Plano 01: Planta del estado actual.
	Plano 02: Planta de zonificación.
	Plano 03: Planta de distribución de los espacios reformados
3.	Presupuesto
4.	Soluciones en 3D
5.	Reunión de presentación de nuevos espacios y modificaciones posteriores.

El precio de venta de la creación de espacios dependerá de su rango de complejidad. **Novo Sport** solicitará presupuesto previo a una serie de colaboradores (Estudio de Arquitectos DAD Asociados, Provisa y Construcciones y Reformas Flay), empresas externas con las que firmaremos convenios de colaboración para el estudio y desarrollo de los espacios solicitados por el cliente. El precio para nuestro cliente variará en función de la obra realizada por nuestro colaborador externo, e incluirá lo facturado por la empresa más un margen adicional de un 30% para **Novo Sport**.

4.1.3.2 Innovación y customización

Novo Sport apuesta por la innovación permanente, apoyada en tecnología puntera, para ofrecer a los clientes servicios de simulación pioneros y adaptados a las demandas de los clientes.

La innovación será una herramienta para liderar el mercado: mediante ella conseguiremos tener una ventaja competitiva que genere rendimientos positivos y diferenciación a nuestros clientes y por tanto capaz de estimular la demanda de los usuarios.

La innovación surgirá a través de tres vías: tecnología, conocimiento de las nuevas tendencias y colaboración con nuestros clientes.

Para que la innovación desarrollada resulte útil y así satisfacer las necesidades de nuestros clientes, elaboraremos, planificaremos y controlaremos el proceso en base a una correcta **interconexión** entre:

- El conocimiento profundo por parte de nuestros clientes de sus instalaciones y de sus usuarios para poder dar respuesta a sus necesidades particulares.
- La investigación de mercados para conocer las tendencias, mediante asistencia a ferias del sector, análisis de estudios de mercado, reuniones con fabricantes e investigadores.

La innovación se va a desarrollar en dos cauces: desarrollo de nuevos simuladores y mejora de aquéllos que ya son objeto de comercialización.

- **Desarrollo de nuevos proyectos:** a medio plazo supondrá una fuente de ingresos extra, ya que conforme a las demandas que detectemos por parte de nuestros clientes y los estudios que desarrollemos del público, solicitaremos a la desarrollo de nuevos simuladores que respondan a sus requerimientos. Las primeras investigaciones (tanto a gimnasios como en la encuesta cuantitativa) apuntan al desarrollo de un simulador de pádel.
- **Servicio de adaptación de simuladores ya existentes:** los simuladores que comercialicemos se podrán adaptar a las necesidades y especificaciones que soliciten nuestros clientes, creando de este modo nuevos elementos de fidelización.

El precio de venta de la customización o adaptación dependerá de su rango de complejidad. **Novo Sport** solicitará presupuesto al grupo de investigación externo con el que acuerde su desarrollo (en este momento se está negociando un acuerdo con el Centro de Investigación La Salle de la Universidad Ramón Llull). El precio final para el cliente variará en función del precio que nos aplique el investigador, al que añadiremos un margen de un 20%.

4.1.3.3 Servicios de postventa

El servicio de post-venta de la empresa centrará su actividad en tres áreas:

1. Formación.
2. Servicio de asesoramiento relativo al funcionamiento de la máquina, a su mantenimiento y a las pequeñas reparaciones que se deban realizar por su uso habitual.
3. Servicio de mantenimiento preventivo y reparaciones¹.

En **Novo Sport** utilizaremos el servicio de mantenimiento para diferenciarnos y agregar valor a nuestra oferta. Nuestro propósito es ofrecer servicios integrales a nuestros clientes, sin que ellos deban preocuparse por el mantenimiento o reparación de la maquinaria que suministremos.

Por este motivo el **servicio de post-venta** será **gratuito durante el periodo de garantía** de la maquinaria instalada (que, en el caso de los simuladores que inicialmente vamos a comercializar, es de dos años).

Dentro del servicio post-venta está incluido todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del servicio, como soporte técnico, aplicación de garantía, cursos, etc. Con este servicio buscamos 2 objetivos:

- Fidelizar al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Crear diferencias sostenibles que se puedan mantener en el tiempo.

Para garantizar un servicio ágil y de calidad, **Novo Sport** se encargará de manera directa de las **tres primeras áreas (formación, asesoramiento y mejoras y modificaciones)**, a través de su departamento de operaciones (las mejoras y modificaciones se podrán llevar a cabo también en colaboración con la Universidad).

El servicio de mantenimiento preventivo y de reparaciones será prestado por cinco empresas de reparación repartidas geográficamente para dar servicio a todo el territorio nacional: una para la

¹ Estos servicios son también objeto de explicación detallada en el Plan de Operaciones.

zona Norte, dos para la zona Cataluña -Levante y dos para la zona Centro-Sur. Estas empresas realizarán un curso inicial y otro anual a fin de prestar un servicio especializado y de calidad.

Visita al mes de haber realizado la instalación

El comercial que ha realizado la venta realizará una visita a la instalación un mes después de que se haya rediseñado el espacio e instalado la maquinaria, con los siguientes objetivos:

- Conocer de primera mano las impresiones del cliente con su nueva instalación.
- Comprobar que la maquinaria funciona adecuadamente.
- Efectuar una encuesta de satisfacción al cliente.

Formación

A petición del cliente, los responsables de operaciones y el responsable comercial impartirán un curso de formación inicial de 10 horas (en una sesión de un día) que incluirá dos módulos: 4 horas teóricas y 6 horas prácticas. **Dicho curso será gratuito para el cliente.**

Asesoramiento en el uso de los simuladores

Los clientes que necesiten asesoramiento podrán ser atendidos en cualquier momento por el call center operativo las 24 h, que redirigirá la llamada al Departamento de Operaciones. El Responsable de Operaciones atenderá las consultas técnicas de los clientes, bien telefónicamente, bien vía correo electrónico (soporte por e-mail: postventa@novosport.es).

Mantenimiento y reparaciones

Como se ha comentado anteriormente, los servicios de mantenimiento y reparaciones serán llevados a cabo en colaboración con cuatro empresas de reparaciones (una para la Zona Norte, dos para la zona Centro – Sur y dos para la Zona Levante – Cataluña), que contarán en todo caso con técnicos especialistas, debidamente formados y supervisados por **Novo Sport**.

Los clientes que necesiten un servicio de reparación o mantenimiento podrán ser atendidos en cualquier momento por el call center operativo las 24 h o bien por correo electrónico:

mantenimiento@novosport.es. La solicitud será enviada a la empresa de reparaciones que se encuentre más próxima a la sede del cliente.

El servicio de mantenimiento y reparaciones será gratuito para el cliente durante el plazo de vigencia de la garantía de la maquinaria instalada. A este respecto, la maquinaria que actualmente Novo Sport va a comercializar tiene una garantía de dos años.

El servicio incluye lo siguiente:

- Mantenimiento preventivo de las partes mecánicas, hidráulicas, eléctricas y de software que componen nuestros simuladores, según un programa de revisión anual (una revisión anual de cada máquina instalada).
- Atender los avisos por averías que realice el cliente.
- Se incluye un servicio de 24 horas/ 365 días, para atender las llamadas de emergencia.
- Serán por cuenta del cliente las reparaciones o sustituciones de los materiales o piezas deterioradas por el mal uso o siniestros.
- La satisfacción del cliente es nuestra máxima prioridad y, con el objetivo de conocer sus necesidades, realizaremos encuestas que recojan sus valoraciones y las sugerencias de mejora de nuestros servicios.

Los precios de los servicios de post-venta de Novo Sport serán los siguientes:

1. Formación a los clientes: gratuito.
2. Asesoramiento a los clientes: gratuito.
3. Mantenimiento y reparaciones: gratuito durante el plazo de vigencia de la garantía de la máquina. Transcurrido ese plazo:
 - Mantenimiento preventivo: 250 Euros por cada máquina (una revisión anual).
 - Reparaciones: variará en función del precio de venta de la maquinaria y del precio que se nos aplique por parte de la empresa de reparaciones. **Novo Sport** aplicará sobre ese coste un margen de un 40%.

4.1.4.- Oferta de simulación de alta tecnología de Novo Sport

La creación de espacios por parte de **Novo Sport** gira en torno a la instalación de simulación de alta tecnología, con un alto grado de realismo, destinada a aquellos usuarios que quieren practicar deporte simulando condiciones de práctica profesional.

Tal y como hemos explicado anteriormente, los estudios de mercado indican que entre los deportes más practicados se encuentran la natación (33%), el ciclismo (19,1%) y la carrera a pie jogging (18,3%) y que, por otra parte, uno de los deportes cuya práctica ha crecido más es el golf. Por esta razón los simuladores que inicialmente comercializaremos son un simulador de ciclismo, dos simuladores de jogging, un simulador de golf y simulador de natación, en dos versiones distintas.

A lo largo del tiempo y para cada nuevo proyecto la elección de los simuladores que comercialicemos obedecerá siempre a las tendencias del mercado y a las necesidades de los clientes.

4.1.4.1 Simulador de ciclismo Praxtour



Principales ventajas
Practicar ciclismo de una forma muy similar a la realidad en un espacio outdoor
Recorridos míticos y nuevos del mundo del ciclismo
Disfrutar de una experiencia interactiva con otros usuarios
Competir con dichos usuarios
Información de marcas efectuadas y registros de los datos

Este simulador ofrece una experiencia virtual sobre dos ruedas, tanto para profesionales como amateurs, proporcionando un gran realismo, física y visualmente.

Con Praxtour el ejercicio se convierte en una experiencia divertida e intensa, ya sea de día o de noche, verano o invierno. Su diseño reproduce las características de una bicicleta de carreras real en tamaño y posición. Permite elegir varios de los recorridos más conocidos del Tour de Francia, Giro de Italia, Vuelta a España, Clásicas ciclistas y otros nuevos recorridos. Cuenta con una biblioteca de rutas que se actualiza continuamente.

Ofrece además nuevas opciones de motivación: spinning en grupo, ciclismo en red, competición virtual, etc.

Incluye una *PowerConsole*, equipada con:



- un software desarrollado
- pantalla táctil de 22 pulgadas de ancho
- Un DVD con películas.

Pedaleando se mueve la película, cuanto más rápido pedaleamos más distancia se cubre en la pantalla y si se deja de pedalear, se detiene la película. Si el camino es ascendente, la resistencia aumenta e inmediatamente tendremos que cambiar de marcha para seguir adelante.

Praxtour permite ajustar la resistencia con cuatro opciones: ligero, medio, deporte y real, de manera que todo el mundo puede elegir cualquier recorrido y también ajustar el nivel a su condición física.

Con la opción **TimeRiding** se puede optar por comparar los resultados obtenidos con los de otra sesión anterior. También permite comparar, en distintos puntos de la ruta, los tiempos realizados con tiempos previamente seleccionados.

Con la opción **MultiRiding** pueden interactuar hasta 4 Praxtour. Se trata de un ejercicio con cuatro usuarios, aumentando el espíritu competitivo entre los participantes. También permite controlar las diferencias de tiempo y distancia con la de los competidores.

Praxtour destaca por lo siguiente:

- Un software de última generación que le sirve para recrear el entrenamiento ciclista en condiciones “indoor” con un nivel de realismo por encima del que ofrecen actualmente otros competidores en el mercado.
- Su pantalla táctil, que permite de forma cómoda acceder a todas sus opciones.
- Su comodidad por su sistema integrado en un todo, facilitando su manejo y mantenimiento.

- Permite un exhaustivo control de factores internos y externos del entrenamiento en tiempo real.

El precio de venta del simulador es:

PRODUCTO	FABRICANTE	PRECIO FINAL
BICICLETA PRAXTOUR	PRAXTOUR B.V.	6.000 €

4.1.4.2 Simulador de jogging Indoor Real Run



Principales ventajas
Correr por campo, montaña, ciudad en un espacio indoor
Sensaciones de gran realismo para el usuario: vista , oído, aromas, humedad de ambiente
Grado de dificultad a medida del estado de forma del usuario
Practicar deporte varios usuarios en el mismo simulador
Disfrutar de una experiencia interactiva con otros usuarios
Competir con dichos usuarios
Información de marcas efectuadas y registros de los datos

El Indoor Real Run-Simulador es una nueva máquina de ejercicio que despierta los mismos sentidos que una carrera real en la naturaleza en un área indoor (gimnasios, centros de fitness, clubs deportivos o incluso casas privadas).

Con un tamaño aproximado de 3 metros de ancho y 4 metros de longitud, permite hacer deporte en grupo. Los corredores seleccionan las diferentes opciones (bosque, alrededores de un lago, montaña o correr un kilometraje conocido como Nueva York o Maratón de Berlín). En esta pantalla de vídeo aparecerá una película del recorrido seleccionado.

Ofrece además experiencias sensoriales, de modo que si el bosque es el recorrido elegido, se acompaña de sonidos como los cantos de pájaros o el sonido del viento y las hojas, a través de los altavoces. El corredor escucha estos sonidos como si de verdad estuviera corriendo a través de un bosque. También se estimulan los sentidos a través del aire. Por ejemplo, si se llega a la orilla del lago, llega una brisa fresca enriquecida con oxígeno. Por tanto a través de los sentidos nos transmite la sensación de realismo de la carrera.

Si llegamos a una cuesta, la cinta adopta posición ascendente o descendente para así conseguir la verdadera sensación de una carrera real.

El carácter diferenciador es que involucra a todos los sentidos, además del entretenimiento y diversión extra que supone con respecto a cualquier otra cinta de jogging.

Asimismo, permite a modo de entrenamiento la ejecución repetida de un recorrido (por ejemplo, maratón de Nueva York).

El precio de venta del simulador es:

PRODUCTO	FABRICANTE	PRECIO FINAL
CINTA PARA CORRER INDOOR REAL RUN	WILDSTYLE PROJECTS GMBH	110.000 €

4.1.4.3 Simulador de natación LD-Pool



Principales ventajas
Practicar natación en un espacio reducido
Costes de mantenimiento reducidos
Posibilidad de establecer un entrenamiento adaptado y personal de natación

Se trata de una piscina en la que está empotrada un equipo de contracorriente con propulsión de turbinas. Esto hace posible nadar continuamente sin cambiar el lugar.

La velocidad de la corriente se puede ajustar mediante un panel de control, lo que permite su uso tanto a nadadores aficionados como a nadadores profesionales. También se puede elegir entre diferentes programas de entrenamiento ajustable individualmente (fitness, wellness, distancia larga).

Las versiones de LD-Pool que serán comercializadas son dos:

- **Versión Amateur: LD-pool Fit:** entrenamiento idóneo para nadadores aficionados y para personas que nadan para mejorar su salud. Posibilidad de wellness. Perfecto para natación continua y aquagym. Se puede montar indoor u outdoor.

- **Versión Profesional: LD-pool Pro IV:** entrenamiento idóneo para natación continua y para entrenamiento a nivel alto, cuasi-profesional y profesional. Pueden nadar dos personas a la vez. Se puede montar indoor u outdoor.

Este sistema se puede aplicar tanto a piscinas de nueva construcción, como montar el sistema y equipo a una piscina ya construida.

Las ventajas del sistema LD-Pool sobre otras empresas que ofrecen productos de natación a contracorriente son:

- Mucha más potencia.
- Corriente sobre toda la anchura de la piscina.
- No hay aire en el agua, sino que sale agua con presión.
- El agua se mueve en toda la piscina.
- Control de entrenamiento mediante el panel de control.

El precio de venta de cada una de las dos versiones es el siguiente:

PRODUCTO	FABRICANTE	PRECIO FINAL
PISCINA LD-POOL FIT	LD-POOL HANDEL UND PRODUKTION VON SPORTGERÄTEN GMBH	33.000 €
PISCINA LD-POOL PRO IV	LD-POOL HANDEL UND PRODUKTION VON SPORTGERÄTEN GMBH	52.000 €

4.1.4.4 Simulador de golf Pro Tee United



Principales ventajas
Jugar al golf en todos los campos más conocidos
Estudio del golpeo de la pelota
Aprendizaje y corrección de la forma de golpear.
Disfrutar de una experiencia interactiva con otros usuarios
Competir con dichos usuarios
Información de marcas efectuadas y registros de los datos

El simulador de golf Pro Tee United utiliza las últimas tecnologías y se considera el más avanzado del mercado siendo, capaz de soportar distintos tipos de software, lo que le da una gran versatilidad y adaptabilidad a distintos entornos con los más altos índices de precisión y fiabilidad.

Características:

- Continuación automática
- Árboles animados
- Concurso de drive más largo
- Clasificación de jugadores
- Guardado de juego activo
- Opciones de publico
- 20 modalidades de juego
- Vistas de pájaro
- Campo de practicas
- Resolución XGA
- Opciones de green
- Juego de torneos
- Repetición en retroceso
- Visión de entorno
- Tres Dimensiones
- Recuperación de juego
- Handicap del jugador
- Repetición de cámara de TV
- Opciones de viento
- Sonido digital Surround
- Opciones de cielo
- Opciones de lluvia
- Aviso de proximidad
- Situación de bandera
- Concurso de approach
- Chip y putt
- Hoyos por jugar
- Control de tiempo limite
- Trayectoria de la bola
- Tarjeta
- Approach
- Sombras animadas

El software está diseñado para ayudar al jugador a seleccionar su equipo, con un análisis de los palos adecuados y swing. Elegido el modelo, le permite comparar los resultados. Cuando el jugador golpea la bola, al momento obtiene los datos relativos a la distancia recorrida, velocidad de la bola, punto de impacto, etc. El sistema mide la quinética envuelta en cada tiro.



Incluye un software de herramientas con integración de periféricos que permite a los usuarios concentrarse en su juego. El diseño del interface es intuitivo, incluye múltiples paneles con diferentes presentaciones de datos. Los usuarios también pueden crear sus propios paneles personalizados. El software estándar también incluye el visionado del vuelo en vivo de la pelota.

El precio de venta del simulador es:

PRODUCTO	FABRICANTE	PRECIO FINAL
PRO-TEE UNITED SIMULATOR	PRO-TEE UNITED B.V.	31.000 €

4.1.4.5 Simulador de jogging Redon Tobeone



Principales beneficios
Correr por campo, montaña, ciudad en un espacio indoor
Grado de dificultad a medida del estado de forma del usuario
Disfrutar de una experiencia interactiva con otros usuarios
Competir con dichos usuarios
Información de marcas efectuadas y registros de los datos

El simulador de jogging Tobeone simula la marcha por un recorrido de montaña: la pendiente se regula de forma automática con los controles, desde un 5% hasta un 50%. Tiene varios cursos de escalada, todos diferentes, con los que puede ir cambiando.

Una de las características más novedosas de esta cinta es su diseño compacto; tiene todas las funciones propias de una cinta, pero con un tamaño mucho más pequeño y silencioso.

El sistema de muelles dinámicos crea una sensación suave y natural, consiguiendo minimizar el impacto al correr.

El precio de venta del simulador es:

PRODUCTO	FABRICANTE	PRECIO FINAL
REDON TOBEONE	TOBEONE CO LTD	7.500 €

4.1.5.- **Rappels**

Por la propia filosofía de **Novo Sport** y por su posicionamiento, no buscamos competir en coste y precio sino en base a la excelencia en el servicio. La venta va a ser global, combinando un servicio de creación y adaptación de espacio con un servicio de instalación de un simulador.

Por otra parte, en la política de fijación de precios se han considerado los siguientes factores y costes:

1. Factores internos (Ver Plan de Operaciones)
 - Precios de los proveedores de servicios externalizados y maquinaria.
 - Previsión de roturas.
 - Precios de las piezas de recambio.
 - Costes de transporte.
2. Factores externos
 - Precios de servicios alternativos.
 - Precios de servicios sustitutivos.

Los rappel y descuentos que ofreceremos atenderán a la combinación de simuladores y servicios adquiridos y al volumen total de la facturación al cliente:

TABLA DE RAPPEL								
1,00%	1,50%	2,00%	2,50%	3,00%	3,50%	4,00%	4,50%	5,00%
>300.000€			>800.000€	>900.000€		>1.000.000€		

A los clientes que realicen compras de gran volumen se les aplicará un descuento por volumen de cantidad, es decir, un rappel sobre compras.

Teniendo en cuenta estas condiciones, a un cliente le puede resultar interesante controlar el volumen de compras antes de cerrar el ejercicio contable para determinar si realiza un pedido y alcanzar así un porcentaje de descuento de un tramo superior.

4.2.- Desarrollo del Plan Comercial

El desarrollo del plan comercial debe atender a los siguientes aspectos:

4.2.1.- ¿Cómo vamos a realizar el proceso de venta?

4.2.1.1 Argumentario de venta

Los clientes reciben constantes visitas de comerciales que intentan vender maquinaria o aparatos para la práctica deportiva; buscan la venta del mayor número de maquinaria posible para conseguir objetivos a corto y medio plazo.

Nuestro objetivo es también la venta de nuestros servicios, pero nuestra intención es crear **relaciones a largo plazo** con nuestro cliente, cubriendo sus necesidades actuales pero buscando también satisfacer sus requerimientos y expectativas a medio y largo plazo. Por ello, nuestros comerciales desarrollarán una **relación personal, “one to one”** con cada uno de nuestros clientes. Buscamos una relación directa y estable con nuestra clientela, buscamos mostrarles nuestra oferta de servicios de modo personalizado y **ofrecerles soluciones a medida**, en función de sus intereses y necesidades particulares. Además, gran parte de nuestra clientela estará constituida por gimnasios Premium, por lo que la atención personalizada se convierte en práctica comercial indispensable.

Nuestro comercial por tanto se convertirá en el gestor de esa cuenta y va a ser el nexo de unión entre **Novo Sport** y el cliente.

La venta del comercial tiene que perseguir los siguientes objetivos:

- Superar la relación de cliente-proveedor y convertirnos **en socios de nuestros clientes**, a quienes asesoremos en lo relativo a qué simuladores son los más adecuados para ellos, cómo redefinir sus espacios y maximizar la instalación. Les ofreceremos un servicio llave en mano.

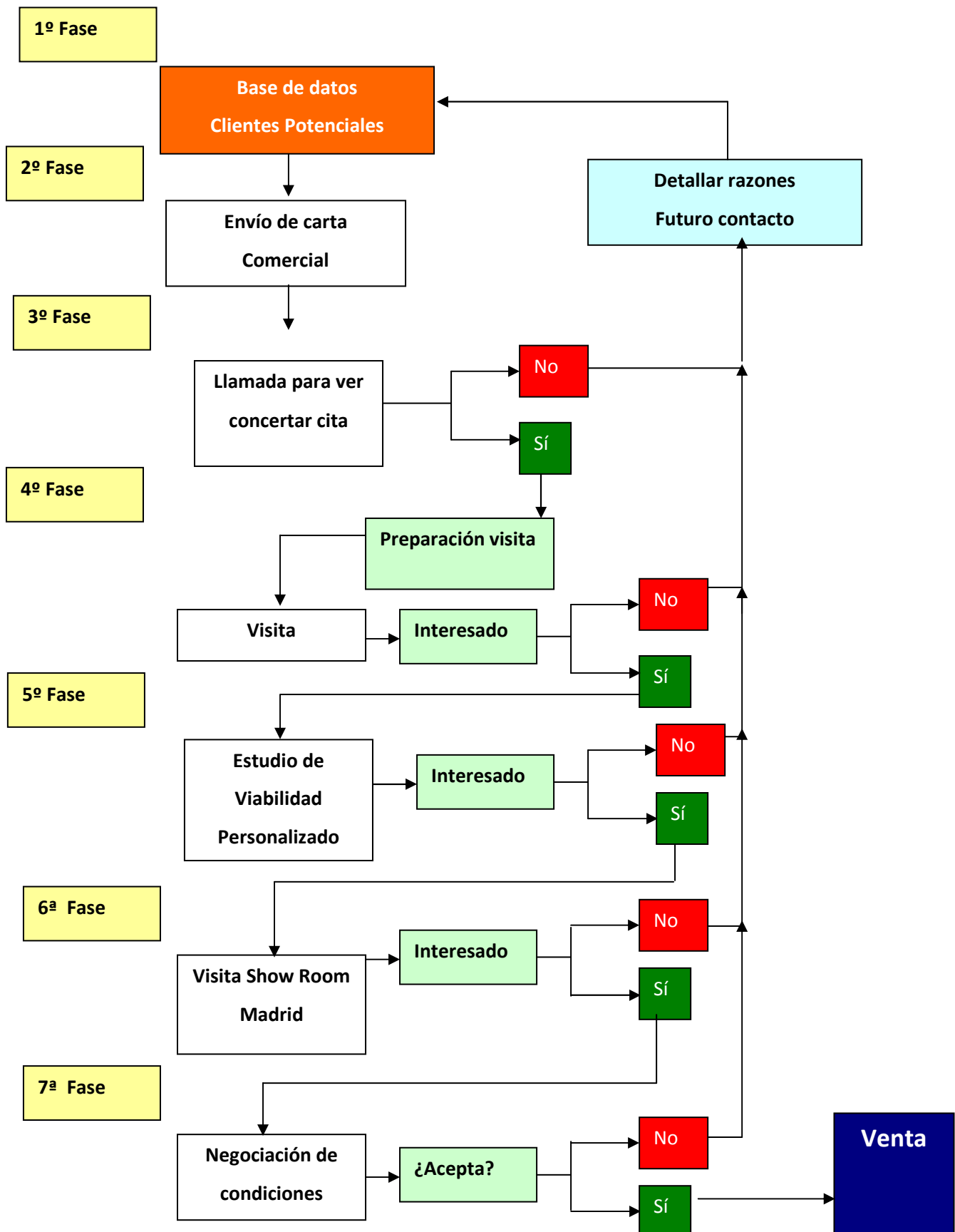
- Relación **a medio y largo plazo**.
- Relación personalizada **one to one**.

Para ello el comercial en su visita, además de las herramientas promocionales clásicas con las que se apoya la venta (catálogos), buscará la confianza del cliente y para ello le ofrecerá de forma gratuita un **estudio de viabilidad** relativo a qué simuladores pueden resultar los más adecuados y qué espacio puede ser el idóneo para realizar esa instalación, de acuerdo a las características del cliente y de sus usuarios (tipología, número, perfil, etc.). Se trata de invertir tiempo y esfuerzo en ese cliente para que vea nuestro interés en su instalación. De este modo generamos confianza en el cliente y la relación pasa de ser una venta a ser una relación de colaboración, convirtiéndonos en sus socios. La carta o e-mail previo que se enviará al cliente para concertar la visita hará mención a dicho estudio de viabilidad.

Novo Sport ofrece innovación, tecnología multidisciplinar en función de las necesidades del cliente y un servicio integral llave en mano. Esta será la base de la argumentación por parte del comercial en su visita. Son los puntos fuertes y que nos diferencian de otras compañías y por ello el comercial deberá transmitir esta idea de manera clara, a fin de que el cliente nos posicione de un modo inequívoco: “**Novo Sport es servicio integral innovador**”.

El proceso comercial con los clientes seguirá el siguiente flujograma:

4.2.1.2 Flujograma del proceso de venta



Tras haber elaborado una base de datos con nuestros clientes target se iniciará la actividad comercial: los agentes comerciales contactarán con el cliente objetivo. Este contacto se iniciará enviando una carta comercial basada en una plantilla y adaptada según las características concretas del cliente. La carta recogerá una descripción de **Novo Sport**, una invitación para conocer nuestros simuladores en el show room y el ofrecimiento para realizar un estudio de viabilidad gratuito, indicando que para obtener información adicional de dicho estudio será necesario que el potencial cliente reciba nuestra visita. Transcurrida una semana desde la fecha de envío de la carta, el comercial se pondrá en contacto con el cliente e intentará concertar una visita individual.

Durante la visita, el comercial presentará a **Novo Sport**, destacando sus servicios de creación de espacios de simulación y destacando un elemento clave: que ofrece servicios integrales innovadores. Para ello el comercial se apoyará en un catálogo y en una presentación ad hoc para el cliente. Asimismo, en esta entrevista el comercial explicará en qué consiste el estudio de viabilidad gratuito que hemos mencionado en la carta, explicando de manera detallada qué beneficios puede aportar al potencial cliente.

Si el cliente acepta que se realice, efectuaremos el estudio y se concertará una posterior cita para explicar y analizar junto con el cliente los resultados del mismo. En él se indicará, en función de las características de la instalación y de sus usuarios, qué módulos de simulación consideramos más idóneos.

En el caso de que el potencial cliente quiera ver por sí mismo cómo son las instalaciones que efectuamos, se le invitará a nuestras instalaciones de Madrid para que visite nuestro show room, interactúe con los simuladores y compruebe en qué consiste un espacio de simulación.

En caso de que al cliente le interese la propuesta ofrecida y esté de acuerdo con las condiciones económicas, de entrega y montaje de la misma, efectuará un pedido en firme con el que la venta quedará formalizada.

El comercial que haya realizado la visita y el seguimiento al cliente será el responsable de esa cuenta a partir de ese momento y a lo largo de toda la vida de la relación comercial, excepto en los casos en los que se trate de un cliente perteneciente a una cadena con sede central en otra área

geográfica; en este caso el comercial responsable de dicha área geográfica podría pasar a ser el nuevo gestor de dicha cadena.

El gestor de la cuenta será el responsable de mantener un contacto continuo con el cliente, hacer su seguimiento, realizar visitas periódicas para comprobar su satisfacción y realizar un seguimiento en relación a posibles nuevos requerimientos, necesidades y expectativas (nuevas instalaciones, mejoras, modificaciones, cambios o aumentos de espacios para la simulación).

4.2.2.- Estudio de Viabilidad

Con el objetivo de crear una relación a medio y largo plazo con nuestros clientes y convertirnos en sus socios o colaboradores, ofreceremos al potencial cliente de forma gratuita un estudio de viabilidad de la inversión realizada (diseño de espacios y simuladores), que se apoyará en datos y conclusiones obtenidos a través de estudios y encuestas de mercado, y medirá tanto el crecimiento del número de usuarios que puede obtener el cliente, como el aumento de tarifas que están dispuestos a soportar los usuarios como consecuencia de la creación de una nueva zona de simulación.

El objetivo de esta herramienta es que los clientes pueden tener información acerca del Retorno de su inversión (ROI). Los servicios ofrecidos por Novo Sport no compiten en precio, por lo que resulta crítico para el cliente, a través del estudio de una serie de variables ponderadas, conocer cuándo va a recuperar el dinero invertido.

Para la realización del estudio se tendrán en cuenta principalmente las siguientes variables:

- Inversión realizada por el cliente.
- Número actual de usuarios de esa instalación.
- Crecimiento del número de usuarios como consecuencia de la inversión realizada.
- Tarifas actuales del gimnasio.
- Incremento de las tarifas que el usuario está dispuesto a soportar por el hecho de haber añadido este servicio adicional (espacio de simulación).

Racional para el estudio de viabilidad

Tanto el incremento de los usuarios como de las tarifas está ponderado en función del resultado de los estudios y encuestas que hemos explicado previamente (ver Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte)

Algunas de las conclusiones más destacadas de dicho estudio eran las siguientes:

- Un 70% de los encuestados consideraba que los simuladores son estimulantes para la práctica del deporte, y un **75,2% de los consideraba una alternativa frente a la práctica de deporte outdoor**. En un 40% de los casos se mostraban dispuestos a acercarse a una instalación que contara con zonas de simulación, aun encontrándose alejada de su domicilio o zona de trabajo.

Encuesta cuantitativa: predisposición a acudir a instalaciones con un simulador	%
No consideran los simuladores como alternativa a la práctica outdoor	24,80%
Sí consideran los simuladores como alternativa a la práctica outdoor	75,20%
Predisposición a desplazarse	%
No se desplazarían	60,00%
Sí se desplazarían	40,00%

- En el **57% de los casos pagarían más** por poder acceder a instalaciones que cuenten con estos simuladores (de ese 57%, un 80% pagaría un precio adicional de entre 5 y 10 Euros; el 20% restante estaría dispuesto a pagar 20 Euros más). La predisposición general, por tanto, a un aumento de las tarifas sería la siguiente:

Encuesta cuantitativa: aumento de tarifas	%
No pagarían más	43,00%
Sí pagarían más	57,00%
<i>Pagarían entre 5 y 10 Euros más (media: 6 Euros)</i>	45,60%
<i>Pagarían 20 Euros más</i>	11,40%
MEDIA PONDERADA DE PREDISPOSICIÓN A UN AUMENTO DE TARIFA	5,02 €

En el caso de que quienes estuvieran dispuestos a pagar 5 ó 10 Euros adicionales se situaran en una media de 6 Euros, **la media ponderada total de incremento de tarifas que estarían dispuestos a asumir los usuarios es de 5 Euros.**

En el momento de la puesta en marcha de Novo Sport, **las encuestas y estudios de mercado serán realizados nuevamente por una empresa externa** especializada a fin de dotar de veracidad y objetividad los datos que tomamos como base (ver Puesta en marcha: cronograma).

Ejemplo de estudio de viabilidad

El caso planteado supone la realización de un estudio de espacio de duatlón preparado para que 5 personas puedan simular una carrera simultánea que refleje fielmente un recorrido real. Para ello se realizará la instalación de 5 bicicletas Praxtour + 5 cintas Tobeone y el diseño y la creación de un espacio dentro del gimnasio. Asimismo, esta instalación podrá conectarse con otros gimnasios de la cadena para integrar corredores de otros centros. El estudio es para un uso de la instalación de 5 años.

COSTES DE SERVICIOS	
Creación de espacios	20.250 €
Customización + Innovación	4.050 €
Mantenimiento y formación (durante 5 años)	6.000 € ²
TOTAL	30.300 €

Simuladores	Precio unitario	unidades	Precio
Praxtour	6.000 €	5	30.000 €
Indoor Real Run	110.000 €		
LD Pool Fit ECO	42.000 €		
LD Pool pro-IV	88.000 €		
Pro Tee United	21.000 €		
Tobeone	7.500 €	5	37.500 €
Simulador de padel	35.000 €		
TOTAL			67.500 €

² 2.000 EUR anuales durante los últimos 3 años.

- Incremento en el número de usuarios

En el estudio de viabilidad que se ofrece a continuación el número de usuarios que se contemplan se sitúa en la media observada en los gimnasios de grandes franquicias y Premium (640 abonados, de los que 500 adultos, 60 son niños y 60 son senior; 125 entradas mensuales, de las que 80 corresponden a adulto, 20 a niños y 25 a personas senior).

Conforme a los resultados de la encuesta, un amplio porcentaje de la población consideraba los simuladores como una alternativa a la práctica de deporte outdoor, y un 40% de los mismos se mostraba asimismo dispuesto a desplazarse para acudir a una instalación que contase con estas herramientas de práctica deportiva.

Hemos previsto los siguientes incrementos en el número de usuarios:

	Actuales	Nuevos	Incremento	%
Abonos adultos	500	533	33	6,60%
Abonos niños	60	64	4	6,67%
Abonos senior	80	85	5	6,25%
TOTAL ABONOS	640	682	42	6,56%
Entradas adultos	80	81	1	1,25%
Entradas niños	20	20	0	0,00%
Entradas senior	25	25	0	0,00%
TOTAL ENTRADAS	125	126	1	0,80%

Por tanto, considerando estos resultados, un incremento del número de abonados situado de un 6,56%, sin incrementos significativos en el número de entradas, se puede considerar una previsión realista y prudente.

- Incremento en las tarifas

Las tarifas que hemos considerado en el caso se sitúan también en la media de las tarifas existentes en grandes gimnasios e instalaciones Premium: abonos mensuales para adultos de 80 Euros, y para niños y personas senior de 40 Euros. Entradas: 5 Euros para adultos; 3 Euros para niños y personas senior.

Hemos previsto, tras la inclusión de la nueva instalación de simulación, **un incremento de tarifas de un 4%, con los siguientes resultados:**

	Tarifa actual	Nueva tarifa	Incremento	%
Abonos adultos	80,00 €	83,20 €	3,20 €	4,00%
Abonos niños	40,00 €	41,60 €	1,60 €	4,00%
Abonos senior	40,00 €	41,60 €	1,60 €	4,00%
Entradas adultos	5,00 €	5,20 €	0,20 €	4,00%
Entradas niños	3,00 €	3,12 €	0,12 €	4,00%
Entradas senior	3,00 €	3,12 €	0,12 €	4,00%

Teniendo en consideración los datos anteriormente expuestos (que la predisposición media a un aumento de tarifas se sitúa en 5 Euros) consideramos realista poder aplicar un incremento del 4% en los precios.

Plantilla del Estudio

Datos			
Nombre de cliente			
Fecha			
Ciudad			

Situación Actual			
Abonos Mensuales	Nº	Precio	Total
Adultos	500	80,00 €	40.000 €
Infantil	60	40,00 €	2.400 €
Senior	80	40,00 €	3.200 €
Total Abonos	640		45.600 €
Ingresos anuales			547.200 €

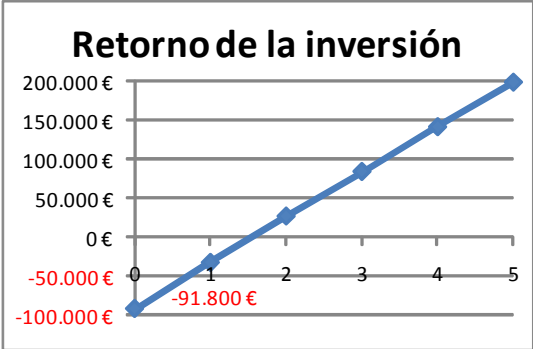
Nueva Situación			
Abonos Mensuales	Nº	Precio	Total
Adultos	533	83,20 €	44.346 €
Infantil	64	41,60 €	2.662 €
Senior	85	41,60 €	3.536 €
Total Abonos	682		50.544 €
Ingresos anuales			606.528 €

Costes de servicios	
Asesoría + Coste de obra	20.250 €
Customización + Innovación	4.050 €
Mantenimiento y formación (5 años): * 2.000 € últimos 3 años	-----
Total	24.300 €

Maquinaria Adquirida			
Producto	uds	Precio	Total
Praxtour	5	6.000 €	30.000 €
Indoor Real Run	-	110.000 €	0 €
LD Pool 1	-	42.000 €	0 €
LD Pool 2	-	88.000 €	0 €
Pro Tee United	-	21.000 €	0 €
Tobeeone	5	7.500 €	37.500 €
Simulador de padel	-	35.000 €	0 €
Total	10		67.500 €

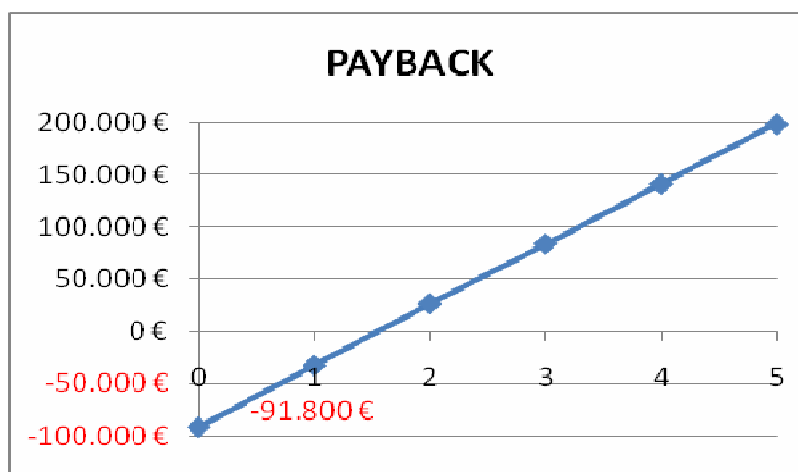
Tasa Interna de Retorno (TIR)	57,25%
Tiempo para recuperar inversión	1,5 años
Momento de mayor exposición	-91.800 €
ROI (Return on Investment)	203,31%

Retorno de la inversión

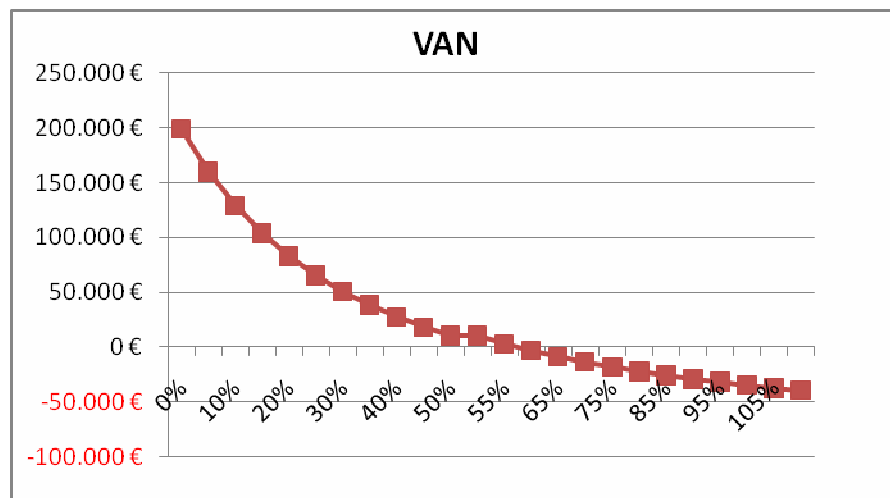


Retorno de la inversión

Basándonos en estas consideraciones, el cliente recuperará su inversión en un plazo de **18 meses**.



TIR (IRR)	57,65%
Payback time	1,5 años
Momento de mayor exposición	-91.800 €
ROI (Return on Investment)	204,94%
BCR (Benefit Cost Ratio)	3,05



4.2.3.- Asistencia a ferias

Con el fin de dar a conocer nuestros servicios, captar clientes y conocer clientela potencial para incluir en nuestras bases de datos, la red de comerciales de **Novo Sport** también asistirá a ferias; se trata de una actividad importancia elevada porque en un espacio reducido se juntan tanto ofertantes como demandantes. Gran parte de los visitantes, además, cuenta con poder de decisión de compra, lo que permite a nuestros comerciales no sólo contactar con ellos sino cerrar operaciones de venta.

La asistencia a ferias nos permitirá presentar y reforzar la imagen de la empresa, promocionar los espacios de simulación, obtener contactos de clientes y proveedores, investigar a la competencia e identificar nuevas tendencias.

En función de las características de la feria (nacional o internacional; subsector en el que está especializado, deporte, fitness, golf; número de visitantes y su perfil; número de expositores y su perfil) hemos realizado una clasificación previa, distinguiendo entre aquellas ferias a las que simplemente asistiremos, y aquéllas en las que tendremos presencia con un stand.

Ferias a las que asistiremos el primer año:

Red de ventas: Contacto vía ferias
* FIBO 2010 Essen
* FIBO 2010 Dusseldorf
* FIBO Internacional San Diego
* Sports Unlimited Valencia
* Sports Zaragoza
* Feria del Golf CANTABRIA
* International Golf Valencia

Ferias en las que estaremos presentes con un stand en el primer año:

Red de ventas: Contacto vía ferias

- * Feria Fitness de Madrid
- * CosmoFitness Barcelona
- * Madrid golf

La decisión de montar o no un stand se adoptará en función de los objetivos en cada año. En el año 2013, cuando según las previsiones hayamos desarrollado un nuevo simulador en colaboración con la Universidad Ramón Llull, acudiremos con stand a varias ferias internacionales para presentar el producto desarrollado.

Esta evolución queda reflejada en el siguiente cronograma (acciones de la red de ventas).

4.2.3.1 Cronograma de acciones de la red de ventas

	2011												2012												ETAPA DE INTRODUCCIÓN				2014												2015											
Acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Red de ventas: Contacto via e-mail																																																				
* Adquisición de datos																																																				
* E-mail marketing																																																				
* Envio de email + regalo																																																				
* Propuesta de contacto																																																				
* Reunión de presentación																																																				
* Invitación a show room																																																				
* Publicidad a listas de distribución																																																				
Red de ventas: Contacto via ferias																																																				
* Feria Fitness de Madrid																																																				
* FIBO 2010 Essen																																																				
* FIBO 2010 Dusseldorf																																																				
* FIBO Internacional San Diego																																																				
* Sports Unlimited Valencia																																																				
* Sports Zaragoza																																																				
* CosmoFitness Barcelona																																																				
* Madridgolf																																																				
* Feria del Golf CANTABRIA																																																				
* International Golf Valencia																																																				

 Asistencia a Feria

 Stand en Feria

4.2.4.- ¿Dónde vamos a realizar las ventas?

4.2.4.1 Ubicación de los clientes principales

Como hemos explicado anteriormente (datos de práctica deportiva en España), Madrid, Cataluña, Levante y País Vasco Navarra son las zonas en las que las instalaciones deportivas cuentan con un mayor porcentaje de usuarios y presentan mayores niveles de calidad y estética. En esas zonas se concentra el mayor número de gimnasios Premium y las principales franquicias de gimnasios en España. Asimismo, en Madrid y Barcelona se encuentra la mayor parte de las centrales de compra de cadenas hoteleras y resorts de 4 y 5 estrellas.

Respecto a los campos de golf están diversificados por toda la geografía destacando la zona de Andalucía, Madrid y Cataluña y Levante donde se encuentran la mayoría de clubs de golf de con 60, 54, 36 y 27 hoyos que desean tecnología para diferenciarse.

4.2.4.2 Distribución de la red de ventas

La empresa contará con una oficina central en Madrid e Inicialmente contará con un equipo comercial formado por tres delegados de venta en exclusiva con un reparto geográfico de sus clientes:

- Zona Cataluña-Levante. Dará cobertura a Cataluña, la Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia;
- Zona País Vasco –Norte. Dará cobertura a Galicia, Asturias, Castilla-León, Cantabria, País Vasco, Navarra, Aragón y La Rioja ;
- Zona Centro. Dará cobertura a Madrid, Castilla La Mancha, Extremadura y Andalucía.

Esta estructura sufrirá modificaciones en función del aumento de las ventas a lo largo de los años sucesivos, hasta llegar al 5º año con un Director Comercial y siete áreas comerciales.

La venta se realizará directamente por parte de nuestros comerciales (gestores de cuentas) a los clientes (relación one to one). Contaremos además con un show-room en nuestras instalaciones de Madrid (ver Cronograma de acciones de la red de ventas).

A través de nuestra web se mostrará nuestro catálogo de módulos de simulación y se indicarán los teléfonos de contacto de nuestro call center y de nuestra sede. También a través de la web se podrán realizar compras directamente.

4.2.5.- Herramientas para el Plan de Promoción (comunicación)

4.2.5.1 Imagen corporativa

Logo



Novo Sport ha nacido como una empresa que por filosofía **busca el equilibrio y la complementariedad entre tecnología y deporte**. Une el aprendizaje, la práctica deportiva y la tecnología a través de la creación de espacios de simulación. Por ello hemos elegido como símbolo de nuestra empresa la figura de dos cuadrados proporcionales y superpuestos.

En el arte y la cultura clásica (griego y romano) el cuadrado como forma geométrica simbolizaba **el equilibrio y la perfección** (cuatro lados y cuatro ángulos de igual tamaño y grado, respectivamente).

Los colores elegidos reflejan los dos mundos que une **Novo Sport**: el deporte y la tecnología.

- El azul marino, color que se asocia con el mar y el cielo, y que es uno de los cinco colores de los aros olímpicos, refleja el deporte.



- El naranja, que se asocia a la energía, fuerza y modernidad, refleja la tecnología e innovación que supone **Novo Sport**.

Los dos colores, opuestos dentro de la paleta cromática, se complementan para resaltar la idea de unión entre dos conceptos (deporte y tecnología) sobre los que se desarrolla la idea de negocio de **Novo Sport**.

Nombre

Novo Sport

También refleja la unión entre las dos ideas básicas, tecnología y deporte.

- Novo: procede del latín “novus” y su significado etimológico es “nuevo”.
- Sport: anglicismo que significa “deporte”.

La unión de ambas palabras (Nuevo Deporte) representa la idea de nuestra compañía. De esta forma queda fácilmente ligado en la mente del consumidor nuestro nombre con la esencia de nuestro negocio: la unión del deporte con la tecnología, y la concreción de esta idea que supone el uso de la simulación como una nueva forma de aprendizaje y práctica deportiva.

Los nombres comerciales de las empresas más destacadas presentes en el sector (Tecnosport, Technogym, Evergolf, Gym80...) se diferencian claramente del nuestro, por lo que los potenciales clientes y usuarios no confundirán nuestra empresa con la competencia indirecta.

El tipo de letra (recta y sans-serif) refleja la imagen de la compañía. Los colores de las letras son los mismos que los del logo, convirtiéndose así en nuestros colores corporativos.

4.2.5.2 Show Room

En nuestras centrales en Madrid dispondremos de un show room para llevar a cabo pruebas y demostraciones de nuestros simuladores.

Los módulos de simulación que ofrece **Novo Sport** son innovadores y, en muchos casos, nuestro target los conoce únicamente a través de artículos de prensa especializada, visitas a ferias del sector o comentarios de terceras personas, pero no han tenido la oportunidad de poder probar y comprobar de forma directa cómo funcionan los simuladores que incluyen. Por esta razón se hace necesario disponer en nuestras instalaciones de los simuladores ofertados, de modo que el cliente pueda testarlos personalmente y compruebe por sí mismo las ventajas, la diferenciación y los beneficios que puede aportar esta maquinaria en su instalación deportiva.

Esta opinión viene corroborada por:

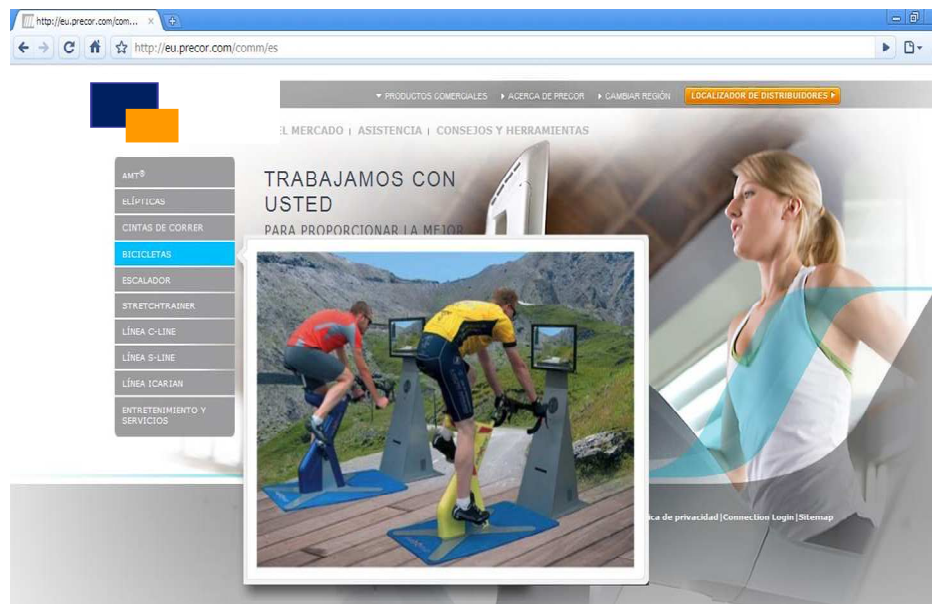
- Las técnicas de venta que se está desarrollando en otros mercados, siempre con show rooms: países de Europa central (Alemania, Países Bajos, Bélgica, Austria, Dinamarca), países asiáticos (Japón y Corea del Sur), Estados Unidos, Argentina y Medio Oriente (Emiratos Árabes, Qatar)
- Las recomendaciones de nuestros proveedores: tratándose de un producto novedoso sugieren, a fin de conseguir un mayor volumen de ventas, que dispongamos de máquinas para que los clientes puedan probar personalmente.

En nuestro show room dispondremos de los siguientes simuladores:

- Un simulador de jogging Indoor Real Run
- Dos bicicletas Praxtour
- Una piscina LD Pool Fit ECO
- Dos cintas de jogging Tobeone
- Un simulador de golf Pro Tee United

4.2.5.3 Página web y servicios electrónicos

Nuestra web estará destinada a clientes y usuarios y su aspecto irá en consonancia con nuestra filosofía y posicionamiento: innovador y estéticamente elegante.



Estructura de la página web. Árbol de menús

- Inicio: Catálogos de espacios y módulos de simulación con videos e imágenes de los simuladores:
 - o Manejo del SW de los simuladores y ayuda para su uso.
 - o Herramienta de customización de la maquinaria.
 - o Descarga de modelos 3D de los simuladores para poder ubicarlos en el diseño de la instalación del cliente.
- Menú de compra de módulos de simulación.
- Menú de asistencia y contacto:
 - o Registro en la web para ser incluido en las listas de distribución.
 - o Preguntas más frecuentes.
 - o Manuales para los simuladores.
 - o Manejo del SW de los simuladores y ayuda para su uso.
 - o Descarga de SW.
 - o Herramienta de customización de la maquinaria.
 - o Descarga de modelos 3D de los de la maquinaria para poder ubicarlos en el diseño de la instalación del cliente.
- Menú de asesoría.
- Menú de eventos.

- o Petición de invitaciones a presentaciones.
- Información de la empresa:
 - o Newsroom.
 - o Clientes.
 - o Empresas asociadas.
 - o Comunidad.

4.2.5.4 SEM- Enlaces de pago en Google

Se definirán unas palabras clave con las que apareceremos como enlaces patrocinados en Google, por ejemplo, con el nombre de competidores indirectos (distribuidores y fabricantes).

4.2.5.5 Publicidad en revistas

Para poder alcanzar a un público masivo es necesario realizar una campaña “above the line”, que llegue a los usuarios de las instalaciones deportivas.

Una de las herramientas más útiles para ello son los anuncios en revistas, ya que un gran número de usuarios de este tipo de instalaciones, y personas en general interesadas en la práctica de deportes para los que contamos con simuladores, leen y ojean este tipo de publicaciones. El objetivo de este tipo de anuncios no es la venta directa sino crear una imagen tanto en el cliente como en el consumidor que nos vincule a nuestro posicionamiento: **“Especialistas en Simuladores deportivos”**.

Para ello elaboraremos un anuncio que será incluido en diferentes publicaciones. Este anuncio tendrá las siguientes características:

- Anuncio en color (pretendemos dar una imagen de calidad).
- Anuncio de tamaño de media página o página completa (debe ser visible).
- Publicado en la página impar (mayor visibilidad).
- La creatividad, que será desarrollada por una agencia, debe resaltar en su mensaje nuestro posicionamiento e imagen de empresa.

- En función de la tirada, difusión, ámbito de publicación, periodicidad, precio de la inserción, rappels y descuentos elegiremos varias publicaciones con el objetivo de difundir nuestra imagen.

4.2.5.6 Publicidad en webs

Además de los anuncios que incluiremos en las revistas especializadas, desarrollaremos publicidad en las webs de dichas revistas y en páginas especializadas de deportes que los usuarios utilizan para consultar información y a modo de ocio. Insertaremos banners en webs de temáticas deportivas, revistas deportivas y revistas de ocio.

Se tratará de banners con enlaces directos a nuestra web y estarán en línea con toda la imagen corporativa de nuestra compañía (imagen innovadora y estética cuidada).

Publicidad en otras webs

En algunos casos se optará por publicidad contextual en webs de clientes o potenciales clientes. Para ello incluiremos banners que se insertarán en diferentes secciones de las páginas de dichos clientes (instalaciones deportivas, hoteles y resorts, clubs de golf).

4.2.5.7 Artículos de revistas y webs

Además de la publicidad desarrollada tanto en revistas como en webs, publicaremos en dichos medios reportajes y artículos relativos a la práctica de deportes mediante simuladores deportivos, en los que se mencione a **Novo Sport** como empresa de referencia en ese ámbito.

Nuestro objetivo es conseguir de esta forma que los medios de comunicación en los que realizamos una inversión en publicidad convencional publiquen reportajes, artículos y entrevistas de nuestro sector y de nuestra compañía.

Además de las negociaciones para insertar artículos y reportajes en los medios en los que incluiremos publicidad, se enviarán notas de prensa e invitaciones a los diferentes medios de

comunicación con hechos relevantes que les puedan interesar, tales como noticias, eventos, patrocinios o conferencias que realice **Novo Sport**.

El objetivo de estas medidas es conseguir presencia, relevancia y notoriedad en los medios de una forma económica.

4.2.5.8 Catálogo

A modo de presentación de nuestra empresa es preciso desarrollar un catálogo que describa nuestra filosofía de negocio y la cartera de los servicios de creación de espacios de simulación ofrecidos.

Los comerciales deberán contar siempre con catálogos en sus visitas; además de ello, se enviarán catálogos a aquellos potenciales clientes que consideremos que puedan estar interesados, para aumentar de ese modo su interés hacia nosotros y conseguir que se muestren más receptivos a concertar una visita.

4.2.5.9 Relaciones Públicas

Novo Sport va a desarrollar acciones de Relaciones Públicas del para dar a conocer su marca y asociarlo a los valores positivos las actividades que serán objeto de patrocinio.

Las acciones de Relaciones Públicas que se prevé realizar son las siguientes:

- **Patrocinios de actividades deportivas**
 - o Triatlón: será objeto de patrocinio por tratarse de un deporte que combina natación, ciclismo y carrera, los tres deportes, por tanto, para los que ofrecemos simuladores actualmente. Patrocinaremos el Triatlón de la Villa de Madrid, que se desarrolla en el mes de Junio.
 - o A partir del tercer año patrocinaremos otras actividades y eventos relacionados con la actividad deportiva.
- **Conferencias**

- o Ciclo de conferencias en Barcelona acerca del deporte (el ciclo se desarrolla en Febrero). Nos pondremos en contacto con la organización para el apoyo económico de dichas conferencias, pudiendo a cambio participar en una de ellas para presentar a la empresa, explicar nuestra filosofía y detallar los servicios que ofrecemos.
- o Ciclo de Conferencias en Bilbao (en el mes de Octubre), de similares características.

- **Seminarios**

- o Participaremos como colaboradores en el Seminario que realiza anualmente, en el mes de Abril, el Instituto de Biomecánica de Valencia, al que acuden profesionales de las profesiones del mundo del deporte para conocer las principales novedades y avances en el campo de la biomecánica.

A continuación se indican las previsiones de acciones de promoción para los cinco primeros años de funcionamiento de Novo Sport

4.2.5.10 Cronograma de acciones promocionales

	2011												2012												2013												2014												2015											
Acción	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Página web																																																												
* Creación de web																																																												
* Mantenimiento de web																																																												
Publicidad en Revistas																																																												
Revistas Deportivas Generales																																																												
Revistas Atletismo																																																												
Revistas Ciclismo																																																												
Revistas Golf																																																												
Publicidad en webs																																																												
Webs de Revistas																																																												
Webs especializadas																																																												
Webs de Gimnasios																																																												
Webs de Hoteles																																																												
Webs de Campos de Golf																																																												
Artículos en Revistas y webs																																																												
Revistas Deportivas Generales																																																												
Revistas Atletismo																																																												
Revistas Ciclismo																																																												
Revistas Golf																																																												
Webs Generales																																																												
Webs y publicaciones de clintes																																																												
SEM- Enlaces de pago en Google																																																												
Relaciones Públicas																																																												
* Patrocinios																																																												
* Conferencias																																																												
* Seminarios																																																												

4.2.5.11 Agencia de publicidad, agencia de RRPP y Community Manager

A fin de llevar a cabo las acciones de promoción y publicidad anteriormente mencionadas es necesario contar con la colaboración de una agencia de publicidad y de una agencia de relaciones públicas.

La agencia de publicidad se encargará de los siguientes aspectos:

- Creatividad y diseño de los anuncios para las revistas.
- Creatividad y arte final de catálogo.
- Diseño de la página web y actualización.
- Diseño y adaptación del stand para las ferias.

La agencia de relaciones públicas será la encargada de realizar lo siguiente:

- Contactos con los medios de comunicación.
- Elaboración de las notas de prensa que serán publicadas en los medios de comunicación.
- Fomentar entre los medios de comunicación una imagen positiva de **Novo Sport**.
- Decisiones relativas a los patrocinios que se van a efectuar.
- Diseño y desarrollo de los eventos, seminarios y conferencias

A través de la agencia de publicidad y de la agencia de RRPP se contratarán los servicios de un Community Manager, con el objetivo de que aumente la relevancia de la marca (mejor posicionamiento en las búsquedas de los search engines). Se encargará de lo siguiente:

- Controlar la información de la marca y nuestros servicios en la red: conseguir que la información positiva aparezca en los primeros SERPs (Search Engines Result Pages) y disminuir la visibilidad de la información negativa (en blogs, Wikipedia, foros o redes sociales).



- Desarrollar en las redes sociales (Facebook, LinkedIn) la notoriedad de la marca y establecer un canal de comunicación con los grupos de fans.
- Insertar nuestros links en diferentes plataformas (blogs, Wikipedia, foros).

4.2.6.- Recursos Humanos vinculados al Plan Comercial

Años 1 y 2

En un principio nuestra red de ventas está formada por tres delegados de venta en exclusiva. Estos agentes estarán ubicados en cada una de las zonas geográficas en las que se encuentran nuestros principales clientes potenciales (**Ver ¿Dónde vamos a realizar las ventas?**). La ubicación y las zonas que corresponden a cada comercial es la siguiente:



Delegado Comercial Zona País Vasco-Norte. Será el encargado de desarrollar la labor comercial con los clientes potenciales de Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, Aragón y La Rioja.

Áreas de mayor relevancia: País Vasco, Navarra, La Rioja y Zaragoza Valladolid..

Delegado Comercial Zona Centro y Sur. Será el encargado de desarrollar la labor comercial con los clientes de Madrid, Castilla La Mancha, Castilla-León, Extremadura y Andalucía.

Áreas de mayor relevancia: Madrid, Sevilla.

Delegado Comercial Zona Cataluña-Levante. Será el encargado de desarrollar la labor comercial con los clientes de Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia.

Áreas de mayor relevancia: Barcelona, Tarragona, Valencia y Alicante.

Esta estructura es inicial y por tanto será objeto de modificaciones en función del aumento de las ventas a lo largo de los años sucesivos.

Año 3

En el tercer año se incorporarán a la plantilla de **Novo Sport** dos nuevas figuras: un Director Comercial (responsable del departamento) y un nuevo Delegado Comercial que se encargará de la Zona Sur (Extremadura y Andalucía).

Estructura comercial a partir del 3ª año: 5 personas (un Director Comercial y 4 Delegados Comerciales).

Años 4 y 5

En el cuarto año se ampliará nuevamente la estructura con dos delegados comerciales más, de forma que las áreas geográficas quedarán nuevamente subdivididas.

La estructura existente anteriormente tendrá las siguientes funciones:

- Director Comercial.
- Delegado Comercial para Madrid y Castilla la Mancha.
- Delegado Comercial para Cataluña.
- Delegado Comercial para País Vasco, Navarra, La Rioja y Aragón.
- Delegado Comercial para Andalucía y Extremadura.

Los dos nuevos delegados comerciales serán responsables de las siguientes áreas:

- Delegado Comercial para la Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares.
- Delegado Comercial para Galicia, Asturias, Cantabria y Castilla y León.

Estructura comercial a partir del 4º año: 8 personas (un Director Comercial y 7 Delegados Comerciales).

4.2.6.1 Campañas de fidelización a la red de ventas

Se fidelizará a la red de ventas proponiendo distintos programas de incentivos y formación.

La formación será un elemento muy tenido en cuenta en la empresa, ya que buscamos ofrecer a nuestros clientes en todo momento un servicio prime y un trato acorde a dicho servicio. Por tanto se dará formación a toda la plantilla de **Novo Sport** a fin de que el trato a nuestros clientes sea siempre exquisito.

4.2.7.- Planificación financiera del Plan Comercial (presupuestos)

El objetivo de este apartado es ofrecer información relativa a las inversiones, gastos y costes de cada actividad.

4.2.7.1 Costes comerciales totales

Costes comerciales y promoción	2011	2012	2013	2014	2015
Costes Personal Comercial Directo	113.681 €	135.062 €	202.164 €	299.327 €	337.874 €
Costes Viajes y Dietas	16.500 €	18.150 €	24.200 €	30.250 €	31.350 €
Ferías	23.700 €	23.700 €	23.700 €	23.700 €	23.700 €
Costes Comerciales	153.881 €	176.912 €	250.064 €	353.277 €	392.924 €
Encuesta	12.000 €	0 €	12.240 €	0 €	12.546 €
Publicidad Revistas +web	28.400 €	17.600 €	27.400 €	39.000 €	39.000 €
Patrocinios	19.000 €	15.500 €	22.000 €	50.000 €	41.000 €
Otros Gastos promoción y marketing	19.654 €	18.392 €	36.361 €	42.170 €	44.064 €
Costes Promocionales y marketing	79.054 €	51.492 €	98.001 €	131.170 €	136.610 €
Costes de Estructura Comercial	232.935 €	228.405 €	348.064 €	484.448 €	529.533 €

Los costes del personal comercial directo indicados en la tabla superior incluyen costes salariales fijos, variables y comisiones (2,5% sobre las ventas).

4.2.7.2 Desglose de los costes de promoción y publicidad

Descripción	Importe	2011	2012	2013	2014	2015
Costes Venta						
Desarrollo de Encuesta	36.000 €	12.000		12.000		12.000
Costes Comerciales						
Viajes	65.700 €	9.000	9.900	13.200	16.500	17.100
Diets	54.750 €	7.500	8.250	11.000	13.750	14.250
Red de ventas: Contacto vía e-mail						
* Adquisición de datos						
* E-mail marketing	1.500 €	300		600		600
* Envío de folleto + regalo	7.665 €	1.050	1.155	1.540	1.925	1.995
* Propuesta de contacto						
* Reunión de presentación						
* Invitación a show room	54.750 €	7.500	8.250	11.000	13.750	14.250
* Publicidad a listas de distribución						
Red de ventas: Contacto vía ferias						
* Feria Fitness de Madrid	60.000 €	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
* FIBO Essen	15.000 €	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
* FIBO Dusseldorf	15.000 €	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
* Sports Unlimited Valencia	3.000 €	600	600	600	600	600
* Sports Zaragoza	3.000 €	600	600	600	600	600
* CosmoFitness Barcelona	20.000 €	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
* Madridgolf	2.500 €	500	500	500	500	500
* Feria del Golf CANTABRIA						
* International Golf Valencia						
Costes Promoción						
Imagen Corporativa						
Diseño	1.000 €	1.000				
Página web						
* Creación de web	2.000 €	2.000				
* Mantenimiento de web	2.000 €		500	500	500	500
Publicidad Revistas						
Revistas deportivas Generales	72.000 €	10.800	7.200	18.000	18.000	18.000
Revistas Atletismo	12.800 €	2.400	1.600	2.400	3.200	3.200
Revistas Ciclismo	16.000 €	3.000	2.000	3.000	4.000	4.000
Revistas Golf	7.200 €	2.400	1.200	1.200	1.200	1.200
Publicidad en otras webs						
Webs Revistas	19.800 €	4.500	1.800	4.500	4.500	4.500
Webs especializadas	19.800 €	4.500	1.800	4.500	4.500	4.500
Webs gimnasios	6.600 €			3.000	1.800	1.800
Webs Hoteles	4.000 €			2.000	1.000	1.000
Webs Campos de Golf	4.000 €	800	800	800	800	800
Artículos en Revistas						
Revistas deportivas Generales	3.720 €	480	480	1.080	840	840
Revistas Atletismo	1.680 €	360	240	360	360	360
Revistas Ciclismo	1.560 €	360	240	360	240	360
Revistas Golf	1.680 €	480	240	240	360	360
Webs Generales	2.640 €	480	360	840	480	480
Webs Publicaciones Clientes	600 €	120		240		240
SEM- Enlaces de pago en Google						
* Subasta de palabras	5.700 €			1.200	1.800	2.700
* Coste por click	1.242 €	24	48	120	300	750
Relaciones Públicas						
* Patrocinios	72.000 €	9.000	9.000	27.000	9.000	18.000
* Conferencias	52.500 €	7.000	3.500	14.000	14.000	14.000
* Seminarios	27.000 €	3.000	3.000	9.000	6.000	6.000
Agencia de Publicidad y RRPP						
Agencia	33.000 €	3.000	3.000	9.000	9.000	9.000
Community Manager	27.500 €	2.500	2.500	7.500	7.500	7.500
Costes Promoción	736.887 €					
Anual		119.254	90.763	183.880	159.005	183.985
Acumulada		119.254	210.017	393.897	552.902	736.887

4.2.8.- Estimación de costes e ingresos de las ventas

Con estos recursos y medios estimamos las siguientes los siguientes costes e ingresos de ventas³:

Costes:

				Customización	Creación de espacios
				80%	70%
Costes de servicios	2011	2012	2013	2014	2015
Creación de espacios	94.860 €	223.248 €	355.398 €	516.758 €	716.803 €
Customización + Innovación	32.852 €	77.315 €	123.081 €	178.964 €	248.244 €
Mantenimiento	11.852 €	15.432 €	29.027 €	62.136 €	124.824 €
TOTAL	139.563 €	315.996 €	507.507 €	757.859 €	1.089.871 €

Costes Simuladores	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Praxtour	60.660 €	129.981 €	181.426 €	261.061 €	329.902 €
Ventas Indoor Real Run	0 €	58.819 €	119.991 €	184.487 €	252.132 €
Ventas LD Pool 1	19.775 €	120.428 €	143.309 €	188.861 €	258.110 €
Ventas LD Pool 2	0 €	0 €	29.904 €	61.303 €	94.254 €
Ventas Pro Tee United	106.200 €	125.759 €	146.598 €	150.263 €	173.273 €
Ventas Tobeone	46.200 €	109.417 €	139.507 €	196.107 €	242.887 €
Simulador de Padel	0 €	0 €	64.189 €	131.587 €	242.777 €
TOTAL	232.835 €	544.404 €	824.925 €	1.173.669 €	1.593.335 €

	2011	2012	2013	2014	2015
Total Costes	372.398 €	860.400 €	1.332.431 €	1.931.528 €	2.683.205 €

Ingresos:

				Customización	Creación de espacios
				10%	33%
Ingresos de servicios	2011	2012	2013	2014	2015
Creación de espacios	135.514 €	318.926 €	507.711 €	738.226 €	1.024.005 €
Customización + Innovación	41.065 €	96.644 €	153.852 €	223.705 €	310.304 €
Mantenimiento	0 €	1.073 €	16.158 €	60.796 €	146.437 €
TOTAL	176.578 €	416.643 €	677.721 €	1.022.727 €	1.480.746 €

³ Las tablas y gráficos mostrados a continuación son previsiones.

Ingresos Simuladores	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Praxtour	104.586 €	224.105 €	312.803 €	450.105 €	568.797 €
Ventas Indoor Real Run	0 €	111.650 €	227.766 €	350.190 €	478.593 €
Ventas LD Pool 1	32.958 €	200.713 €	238.849 €	314.769 €	430.184 €
Ventas LD Pool 2	0 €	0 €	53.400 €	109.470 €	168.311 €
Ventas Pro Tee United	183.103 €	216.825 €	252.756 €	259.075 €	298.746 €
Ventas Tobeone	90.000 €	213.150 €	271.767 €	382.026 €	473.156 €
Simulador de Padel	0 €	0 €	181.178 €	371.414 €	685.259 €
TOTAL	410.647 €	966.443 €	1.538.518 €	2.237.050 €	3.103.045 €

	2011	2012	2013	2014	2015
Total ingresos	587.226 €	1.383.087 €	2.216.239 €	3.259.777 €	4.583.791 €

Unidades	2011	2012	2013	2014	2015
Und Praxtour	18	38	52	73	90
Und Indoor Real Run	0	1	2	3	4
Und LD Pool 1	1	6	7	9	12
Und LD Pool 2	0	0	1	2	3
Und Pro Tee United	6	7	8	8	9
Und Tobeone	12	28	35	48	58
Und Padel	0	0	5	10	18
TOTAL	37	80	110	153	194

Desglose de los ingresos de postventa (el cálculo de los mismos aparece detallado en el Plan de Operaciones):

Ingresos por Servicios de post venta					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por formación	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos por reparaciones	0 €	1.073 €	11.528 €	46.147 €	117.502 €
Ingresos por mantenimiento preventivo	0 €	0 €	4.630 €	14.648 €	28.935 €
TOTAL	0 €	1.073 €	16.158 €	60.796 €	146.437 €

Durante el primer año los ingresos serán reducidos, teniendo en cuenta que se trata del año de creación de la empresa, que las actividades puramente comerciales no se podrán iniciar antes del mes de marzo y que **Novo Sport** será en ese año una empresa desconocida.

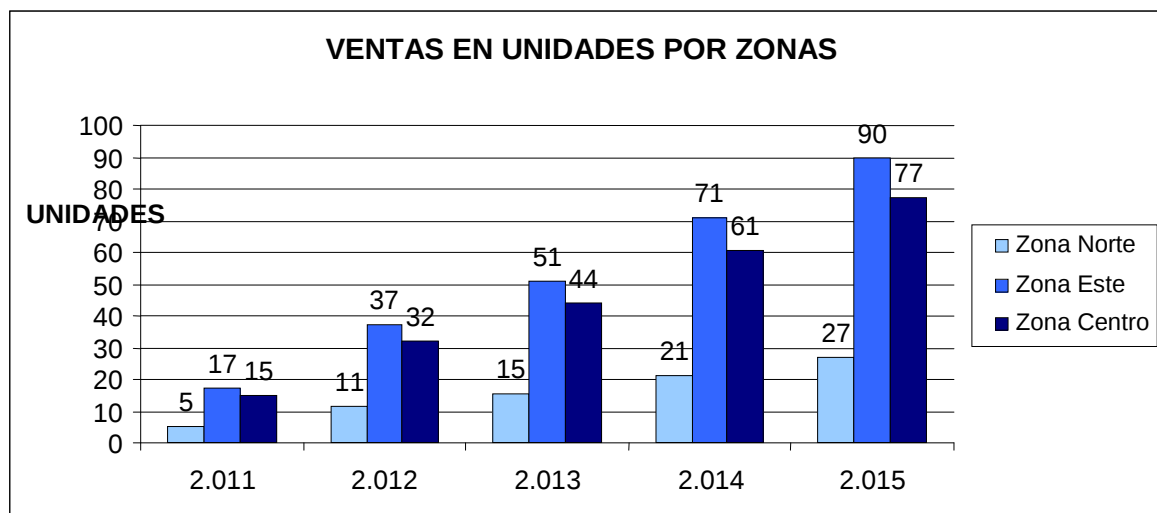
La situación, sin embargo, ya será muy diferente en el segundo año, en el que conseguiremos un incremento de las ventas de un 132%, como consecuencia de las actividades comerciales y de promoción desarrolladas.

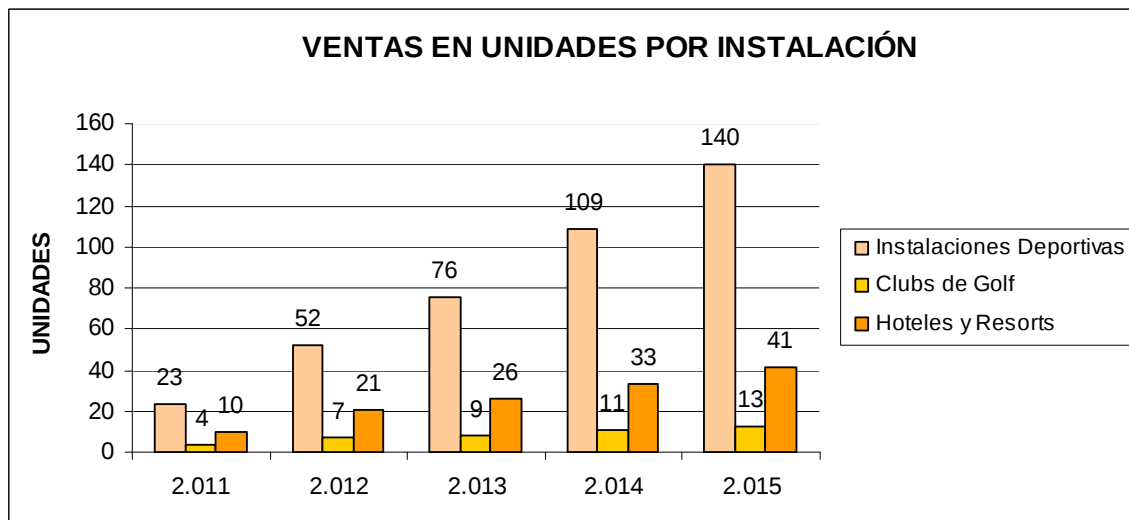
En el tercer año la empresa ya empieza a consolidarse en el mercado, y sus ventas aumentan un 60%. En ese año finaliza la investigación previa realizada en colaboración con la Universidad Ramón Llull y se inicia la comercialización del nuevo simulador de pádel.

Las ventas durante los años cuarto y quinto crecerán en torno a un 45%. Como consecuencia de la labor del equipo comercial, de la promoción y del boca a boca conseguiremos unas ventas en el quinto año superiores a los EUR 4,5 MM, momento en el que tendremos un posicionamiento claro en el mercado.

Las ventas en este sector tienen un marcado carácter estacional, produciéndose principalmente en los meses de enero y septiembre (fechas en las que las instalaciones deportivas cuentan con los mayores incrementos de inscripciones). Las instalaciones pretenderán en dichas fechas atraer al mayor número posible de usuarios y retenerlos.

Gráficas de las Ventas





5.- PLAN DE OPERACIONES

5.1.- Claves estratégicas del plan de operaciones

5.1.1.- Introducción

Con la finalidad de cubrir las necesidades detectadas en el mercado y ofrecer a nuestros clientes los servicios que éstos requieran es necesario establecer una **estrategia operativa y logística**, e implementar el canal a través del cual los últimos avances en diseños de espacios y utilización de tecnologías son ofrecidos a nuestros clientes.

Los sectores del diseño de espacios y de la maquinaria para la práctica de deporte se caracterizan por su innovación continua, lo que nos exige conocer permanentemente las tendencias, mejoras, nuevos simuladores y adaptaciones tecnológicas que nos permitan ofrecer a nuestros clientes los servicios de mayor valor añadido y las instalaciones más vanguardistas y que mejor se adaptan a los intereses de los usuarios. En el caso de algunos deportes no existe actualmente una tecnología que permita ofrecer simuladores, por lo que **Novo Sport** deberá estar informado de los avances que se vayan produciendo a fin de **ofrecer servicios siempre pioneros**.

Las **claves estratégicas operativas** de **Novo Sport** para conocer y ofrecer soluciones innovadoras son las siguientes:

1. Garantizar un servicio completo y de alta calidad de creación y diseño de espacios.
2. Firma de acuerdos de colaboración y distribución con los fabricantes de tecnología y simulación deportiva.
3. Investigación continua del mercado, mediante asistencia a ferias, a foros, mediante el conocimiento de los principales proveedores, tendencias en otros países, entrevistas con investigadores y clientes. Nuestra oferta no será estática sino que irá cambiando y

se irá ampliando en función de los avances tecnológicos que se produzcan y de los intereses y cambios de tendencias que observemos en clientes y consumidores.

4. Transportar y distribuir los simuladores en el plazo, con la calidad y con los costes adecuados, y establecer mecanismos de control de todo el proceso.
5. Garantizar un conocimiento del simulador que permita asegurar un alto nivel de calidad en los servicios de mantenimiento, asistencia, asesoramiento y post-venta para cualquiera de las máquinas implantadas.
6. Ofrecer mejoras continuas, investigación y desarrollo que nos permitan posicionarnos como una empresa innovadora en el ámbito de la tecnología para la práctica de deporte. Este último aspecto es objeto de estudio pormenorizado en otro capítulo.

5.1.2.- Creación y diseño de espacios

Novo Sport tiene como objetivo ofrecer servicios de creación y rediseño de espacios, con áreas de maquinaria innovadora y simulación, para nuestros clientes. Para ello la empresa deberá firmar acuerdos de colaboración con estudios de diseño de interiores y arquitectura a fin de realizar conjuntamente proyectos llave en mano.

El desarrollo de trabajo deberá pasar por las siguientes fases, en colaboración con el asesor contratado:

5. Estudio previo de las **necesidades** del cliente, **espacios disponibles** (estudio de planos y realización de bocetos) y **medios económicos y materiales** con los que cuentan.
6. Realización de **planos** que reflejen la planta en su estado actual, la planta de zonificación y la planta de distribución de los espacios reformados.
7. Soluciones en 3D: como una herramienta de gran valor en la creación de espacios se incluirán soluciones en 3D, que representarán el proyecto de un modo más intuitivo y ayudarán a obtener una mejor comprensión del proyecto por parte del cliente.
8. Reunión con el cliente y últimas modificaciones y rectificaciones.

5.1.3.- Acuerdos con proveedores de maquinaria innovadora

Tras un pormenorizado estudio del sector y visita a ferias internacionales hemos podido identificar una serie de fabricantes especializados en maquinaria innovadora que se ajusta a las necesidades que hemos detectado en los clientes y en los usuarios.

Son fundamentalmente fabricantes europeos (Países Bajos, Alemania, Austria), americanos y asiáticos, ubicados en los países en los cuales se observa un mercado más desarrollado en todo lo relativo a tecnología y simulación, y un mayor conocimiento de estas herramientas para la práctica de ejercicio.

Entre un 80% y un 90% de estos fabricantes (en función del tipo de maquinaria) no dispone de distribución en España y, según las conversaciones mantenidas con algunos de ellos, tanto España como toda la Península Ibérica constituyen mercados de gran potencial en los que les interesaría contar con presencia local, a través de una empresa que se encargue de la distribución y de todos los servicios relacionados con la instalación, puesta en marcha y post-venta de sus productos (mantenimiento, formación, reparaciones). Hemos podido asimismo comprobar que algunas de las empresas contactadas estarían interesadas en iniciar un proyecto de colaboración con **Novo Sport**, a través del cual podamos introducir mejoras en su maquinaria bajo su consentimiento para ofrecer siempre tecnología puntera.

Basándose en este análisis, la estrategia operativa de **Novo Sport** incluye como elemento básico la firma acuerdos con proveedores de nuevas tecnologías que no disponen de distribución en España y que se adaptan a nuestro modelo de negocio y posicionamiento, acuerdos que tendrán las siguientes características básicas:

1. Nuestra empresa no se centrará en un simulador concreto, sino que éstos cambiarán y aumentarán **en función de la demanda de nuestros clientes**. Los acuerdos nos permitirán distribuir tanto sus productos como los de otros fabricantes.
2. Los acuerdos podrán ser de **distribución** en exclusiva bien desde el primer año, bien desde un momento posterior, en función de los intereses de ambas partes.

3. Se trabajará siempre **bajo pedido**, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de ofrecer maquinaria innovadora y evitar la obsolescencia (nuestro core business es la innovación en el mundo deportivo).
4. Nuestro departamento de operaciones recibirá **formación exclusiva para la reparación, mantenimiento y upgrade** de los simuladores. Asimismo el fabricante deberá ofrecer asistencia (vía telefónica o a través de e-mail) y garantías en sus productos.
5. En función del feedback que recibamos de nuestros clientes y de los usuarios, propondremos **mejoras** (generales) y **modificaciones** (adaptadas a las necesidades de clientes concretos) a los fabricantes. En función del tipo de acuerdo con cada uno de ellos y en el caso de que el fabricante no quiera encargarse de las mismas, **Novo Sport** lo podrá hacer, directamente o a través del acuerdo con la Universidad La Salle Ramón Lull.
6. Se detallarán las cláusulas que regulen el desarrollo conjunto de los **servicios de preventa y post-venta**.

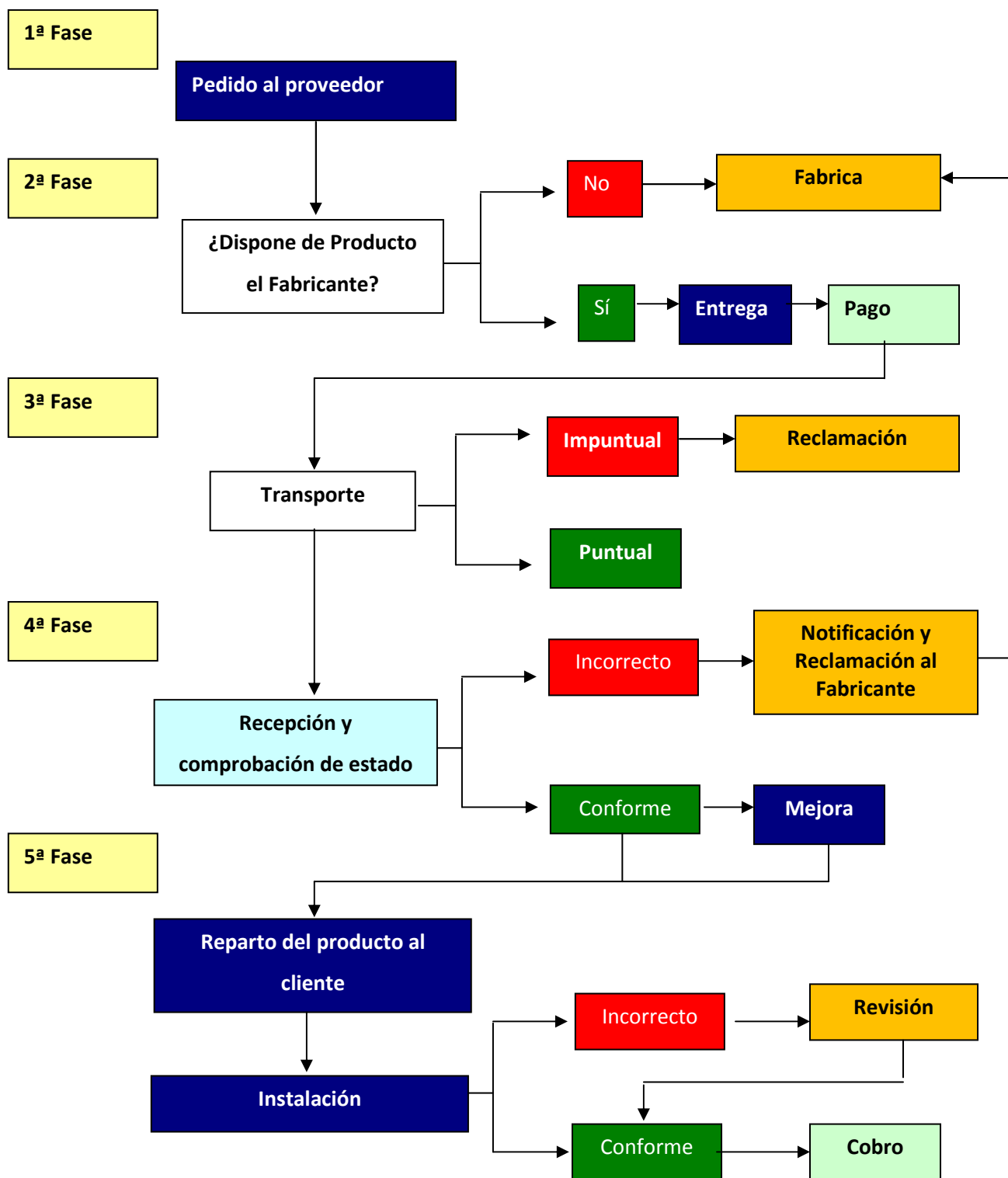
5.1.4.- Proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega de los simuladores



Realizar los pedidos, conocer los plazos, efectuar el transporte, entregar e instalar la maquinaria serán elementos clave en la estrategia operacional de **Novo Sport**. Para ello, se deberá prestar especial importancia a lo siguiente:

1. **Estandarizar** las informaciones y especificaciones contenidas en los pedidos (tanto nuestros pedidos a los proveedores como los pedidos que efectúen nuestros clientes), utilizando siempre un formato único a fin de evitar malentendidos.
2. **Conocer los plazos** de fabricación y entrega de los proveedores y los plazos y **costes totales** del proceso de transporte, despacho de aduanas en su caso, y entrega en nuestra sede, y verificar que los mismos se cumplan.
3. Establecer de forma clara las **obligaciones** tanto de nuestros proveedores como nuestras en lo relativo a la contratación y pago del transporte y de su seguro, y a la transmisión de responsabilidades sobre la mercancía entregada.
4. Acordar sistemas de **verificación de calidad y buen funcionamiento** de la maquinaria, en origen (por el propio fabricante) y en destino (en nuestras instalaciones).
5. Establecer cláusulas que regulen posibles **retrasos o incumplimientos** en la entrega de un pedido.
6. **Instalación en la sede de nuestro cliente** en conformidad con lo pactado y realización de test de funcionamiento.

Flujograma del proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega



5.1.5.- Instalación, formación, mantenimiento y servicios de postventa.

El objetivo de **Novo Sport** es ofrecer una excelente calidad en todos sus servicios, tanto de preventa, como de venta y postventa. Para conseguirlo, desde un punto de vista operativo se ha de prestar especial atención a tres procesos:

1. **Instalación de la maquinaria, asesoramiento y formación al cliente.** Es esencial que los responsables de operaciones de **Novo Sport** tengan un conocimiento en profundidad de los simuladores ofrecidos: deberán estudiarlos previamente, tanto a través de la documentación técnica y manuales que se entregan con la maquinaria, como mediante indicaciones e instrucciones del propio fabricante. Esto permitirá a la empresa ofrecer lo siguiente:
 - Servicios de **instalación**, que se han de efectuar conforme a lo acordado con el cliente, en los plazos y con la calidad de servicio pactados.
 - Servicio de **asesoramiento** relativo al funcionamiento de la máquina, a su mantenimiento y a las pequeñas reparaciones que se deban realizar por su uso habitual.
 - **Formación** a los empleados de nuestros clientes.
2. **Servicio de mejoras y modificaciones** para aquellos cliente que los soliciten (las mejoras o modificaciones serán desarrolladas bien por los propios fabricantes, bien por nuestros propios técnicos, bien a través de nuestra colaboración con la Universidad La Salle).
3. Servicio de **mantenimiento preventivo** y de **reparaciones**, que será efectuado por empresas de reparación con las que **Novo Sport** mantendrá una relación de colaboración para servicios de postventa, y que se acompañará de un servicio telefónico operativo las 24 horas para reparaciones urgentes. Las empresas de reparación estarán repartidas en las distintas zonas en las que **Novo Sport** da servicio para garantizar así la rapidez y la calidad de los procesos de postventa.

5.2.- Desarrollo del plan de operaciones

La estrategia del plan de operaciones deberá ser desarrollada prestando especial importancia a los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos en la creación y diseño de espacios.
2. Acuerdos con los proveedores de maquinaria (simuladores, contratos, pedidos).
3. Proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega de la maquinaria.
4. Stock de maquinaria.
5. Servicios de postventa.

5.2.1.- Procesos operativos en la creación y diseño de espacios

Las fases de trabajo para la creación y diseño de espacios son las siguientes:

5.2.1.1 Estudio previo de necesidades y espacios disponibles

Se ha de efectuar un estudio previo que contemple los siguientes aspectos:

1. **Necesidades:** con una entrevista inicial con el cliente recogemos la máxima información posible así como estudios relativos a la ubicación de la instalación, número y perfil de los usuarios, nivel social, la frecuencia de práctica de ejercicio, gama de servicios ofrecidos, servicios más demandados, y otra información relevante.
2. **Espacio y medios económicos y materiales:** análisis del espacio, que se puede realizar bien físicamente, bien con la ayuda de un boceto acotado o un plano a escala. Para ello visitamos las instalaciones y realizamos un boceto tomando las medidas de la instalación. Si el cliente facilita un plano, se deberá llevar a cabo un trabajo de interpretación, imaginando el espacio interior de las instalaciones a partir del mismo.

Las características principales del espacio que se han de estudiar son: orientación, incidencia de la luz natural, división en distintas zonas, relación entre ellas, medidas (anchura, fondo y altura), dónde están situadas las ventanas y puertas y sus medidas, dimensiones de los muebles actuales o los que estén previstos, materiales existentes, y otras. La finalidad es conseguir tener pleno conocimiento de todos los elementos que puedan condicionar el diseño del nuevo espacio.

Por otra parte, deberemos conocer los medios de los que vamos a disponer, tanto materiales como económicos. El capital disponible para la inversión con el que se podemos contar condiciona la elección de las soluciones, ya que nos hemos de adaptar a las posibilidades económicas del cliente.

Además, se buscará información que resulte interesante para que el proyecto sea más rico en soluciones e ideas. Distintas formas de conseguirlo pueden ser visitas a tiendas, exposiciones y ferias, libros y revistas especializadas, búsquedas en Internet.

Esquema del estudio previo:

ESTUDIO PREVIO PARA LA CREACIÓN DE ESPACIOS	
Estudio de las necesidades del cliente	Estudio del lugar, del usuario, del nivel social, la frecuencia de uso de las instalaciones, el servicio que se ofrece actualmente, servicios más demandados
Estudio del espacio y los medios	Visitamos el lugar y hacemos un boceto de cómo está actualmente, tomamos medidas (anchura, fondo, altura). Presupuesto disponible para la inversión

Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria, se inicia el proyecto. La idea original del diseño se plasmará en varios croquis o dibujos a mano alzada; cuando esté suficientemente madura, dará origen a los planos del proyecto, que irán a escala y ayudarán a comprobar su funcionamiento y viabilidad.

El método de trabajo que se expone contribuirá a analizar, revisar y madurar eficazmente el proyecto obteniendo los planos y presupuestos definitivos para presentar al cliente.

5.2.1.2 Los planos

Los planos que se elaboren reflejarán cada uno un paso o aspecto del diseño y serán los siguientes:

4. **Plano 01: Planta del estado actual**

Realizaremos una planta del estado actual que muestre cómo está el espacio en el momento inicial. Este primer plano se consigue mediante medición directa de las instalaciones, o bien si el cliente nos ha proporcionado un boceto acotado, habrá que pasarlo a limpio y realizar un dibujo en planta y a escala.

5. **Plano 02: Planta de zonificación**

Cada zona debe contar con un espacio mínimo recomendable según el uso que tenga. Hay que tener una imagen esquemática del edificio, donde se sitúen las diferentes zonas (Spinning, Pilates, Kick boxing, Área de instructores, Recepción, Sala de espera, Cafetería, cocina, aseos, baños, etc.).

6. **Plano 03: Planta de distribución de los espacios reformados**

Una vez que tenemos la planta del estado actual y la planta con las distintas zonas se inicia el estudio para la nueva distribución del espacio. Para cada elemento se ha de seleccionar la ubicación más adecuada, tanto por su situación como por las medidas necesarias para su uso. Para decidir es necesario definir el espacio que requiere cada zona.

Cuando se realiza la nueva distribución, se deberán tener en cuenta los tabiques, las puertas y huecos, y cuál será la nueva disposición de los aparatos, simuladores y mobiliario. Asimismo es importante hablar con los distintos técnicos para saber lo que hay que tener en cuenta y los problemas que pueden surgir.

Todo ello quedará reflejado en el plano de Planta del espacio reformado, que mostrará la nueva estructuración del espacio y la nueva distribución del mismo.

Una vez decidida la distribución del espacio, se debe escoger la ubicación exacta de los simuladores. Para ello hay que contar con los gustos del cliente y el efecto que se quiere conseguir. Nuestros simuladores deben ser adecuados a las distintas zonas y cumplir las necesidades del cliente, por lo que se han de utilizar adecuadamente los medios disponibles, los distintos volúmenes, el color y la luz.

5.2.1.3 Presupuesto

Una vez realizados los planos, definidos los espacios y los simuladores, se elabora el presupuesto definitivo. Para ello deberemos incluir los presupuestos de los diferentes colaboradores externos y proveedores, como delineantes, arquitectos, interioristas, etc.

Cuanto más definido esté el proyecto, más cerrado se encontrará el presupuesto, lo que evitará sorpresas que puedan generar malestar en el cliente.

Con todos estos datos se deberá realizar un presupuesto conjunto y definitivo que distinga las diferentes partidas para presentarlo al cliente.

5.2.1.4 Soluciones en 3D

Adicionalmente a la realización de planos, dentro del proyecto de creación de espacios se incluirán soluciones en 3D, que representarán el proyecto de un modo más intuitivo y más próximo al que se percibirá físicamente. Estas perspectivas en 3D ayudarán a obtener una mejor comprensión del proyecto por parte del cliente y de los profesionales, ya que permiten visualizar el espacio de un modo más exacto.

5.2.1.5 Reunión de presentación de nuevos espacios y modificaciones posteriores.

Novo Sport presentará sus propuestas al cliente y su presupuesto una vez finalizado el estudio previo. Posiblemente se deba realizar alguna rectificación antes de conseguir el visto bueno del cliente, pero es muy importante definir adecuadamente el proyecto.

El trabajo y el tiempo que se dedican a la hora de hacer el proyecto no deben escatimarse ya que se logra más rapidez y menor coste en la venta. Definiendo desde un principio las necesidades, el espacio y los medios conseguimos obtener una presentación clara, limpia y atractiva para el cliente.

Esquema de los pasos a seguir para la generación de nuevos espacios:

CREACION DE ESPACIOS	
1. Estudio previo a la realización del proyecto	
2. Planos	Plano 01: Planta del estado actual.
	Plano 02: Planta de zonificación.
	Plano 03: Planta de distribución de los espacios reformados
3. Presupuesto	
4. Soluciones en 3D	
5. Reunión de presentación de nuevos espacios y modificaciones posteriores.	

Ver Anexo **Presentación de un plano**

5.2.1.6 Acuerdos con empresas de reformas y de diseño de interiores

Los dos pilares fundamentales para la creación de espacios deportivos indoor son la realización de diseños y/o proyectos y la remodelación y reformas de las zonas deportivas indoor.

La creación de espacios indoor tendrá como premisa el confort, la estética y la funcionalidad a la hora de realizarlos. Nuestra intervención en cada espacio se distinguirá por la aplicación de las soluciones más innovadoras, realizando proyectos de gran calidad con un impacto positivo.

Podemos llevar a cabo el rediseño de espacios deportivos Indro, tanto a menor como a gran escala, manteniendo la mejor relación calidad-coste-plazos.

Para ello **contaremos con empresas colaboradoras especializadas en distintas áreas**, con las que **Novo Sport** firmará **acuerdos de cooperación** que permitirán que todas nuestras intervenciones técnicas y comerciales sean realizadas con rapidez y eficacia, respondiendo a las necesidades personalizadas de nuestros clientes.

Nuestras **empresas colaboradoras iniciales** serán:

- **DAD Asociados.** Estudio de arquitectura que desarrollará los diseños y/o proyectos. Estos proyectos pueden abarcar desde cambiar la decoración, cambiar la distribución de los aparatos y maquinaria deportiva mediante bocetos y planos, hasta estudiar aspectos técnicos como el cálculo de estructuras y de instalaciones, los planos 3D, las mediciones y presupuestos, y en definitiva arquitectura del espacio, para garantizar la excelencia de los diseños realizados.
- **Provisa Proyectos.** Empresa de remodelación y reformas, especializada en remodelaciones integrales y reformas en general, desde la demolición de tabiques, pasando por instalaciones de luz, agua, gas, calefacción y aire acondicionado y terminando en decoración e interiorismo.

Ver Anexo Entrevistas con colaboradores para la creación de espacios

El proceso de colaboración con DAD Asociados y Provisa Proyectos se desarrollará del siguiente modo:

1. **Novo Sport** concertará una reunión con DAD Asociados y el cliente, en la que, como ya se ha explicado anteriormente, éste expondrá sus requerimientos o demandas.
2. Dad Asociados tomará los datos del local y realizará un reportaje fotográfico.

3. Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria, se inicia el proyecto. La idea original del diseño se plasmará en varios croquis o dibujos a mano alzada;
4. DAD presentará la propuesta e informe de viabilidad a **Novo Sport**, y a continuación se concertará otra reunión con el cliente. El cliente indicará las modificaciones que estime oportunas. DAD presentará la nueva propuesta con las modificaciones y así sucesivamente hasta la aprobación del cliente.
5. Con la propuesta aprobada por el cliente, DAD elaborará los planos del proyecto, que irán a escala y ayudarán a comprobar su funcionamiento y viabilidad, obteniendo así la memoria, los planos y presupuestos definitivos para presentar al cliente.
6. Una vez el proyecto ha sido aprobado por el cliente, se entrega la memoria y los planos a PROVISA, que los estudiará y realizará el presupuesto de sus trabajos.
7. Una vez aprobado el presupuesto de Provisa por **Novo Sport** se fijarán, siempre de acuerdo con nuestra empresa, la fecha de comienzo y finalización de las remodelaciones.

Mostramos a continuación un ejemplo de presupuesto de PROVISA:

RESUMEN DE PRESUPUESTO

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CAPITULO	RESUMEN	EUROS	%
1	DESMONTADOS	495,97	11,37
2	REVESTIMIENTOS	1.703,54	39,06
4	INNSTALACION DE FONTANERIA	360,13	8,26
5	INSTALACION ELECTRICA	921,59	21,13
8	INSTALACION DE TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA	474,38	10,88
9	CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO	405,96	9,31
TOTAL EJECUCIÓN MATERIAL		4.361,57	
TOTAL PRESUPUESTO CONTRATA		4.361,57	
TOTAL PRESUPUESTO GENERAL		4.361,57	

Asciende el presupuesto general a la expresada cantidad de CUATRO MIL TRESCIENTOS SESENTA Y UN EUROS con CINCUENTA Y SIETE CÉNTIMOS

Ver Anexo Presupuesto desglosado de reforma

Ver Anexo Honorarios de ingeniería

5.2.2.- Acuerdos con los proveedores de maquinaria innovadora: simuladores, contratos y pedidos

5.2.2.1 Simuladores

El objetivo de **Novo Sport** es ofrecer siempre la tecnología más innovadora, por lo cual la maquinaria será susceptible de cambios, mejoras y modificaciones en función de los avances tecnológicos que se produzcan en el sector y en función de las necesidades detectadas y cambios de tendencias en la práctica del deporte.

Como hemos comentado anteriormente, la maquinaria que ofreceremos inicialmente será la siguiente:

1. Simulador de ciclismo PRAXTOUR. Fabricante: Praxtour B.V. (Países Bajos).
2. Simulador de jogging INDOOR REAL RUN. Fabricante: Wildstyle Projects GmbH (Alemania).
3. Piscinas LD-POOL, en 5 variedades distintas. Fabricante: LD-POOL Handel und Produktion von Sportgeräten GmbH (Austria).
4. Simulador de golf PRO TEE UNITED. Fabricante: Pro Tee United B.V. (Países Bajos).
5. Cinta de jogging REDON TOBEONE. Fabricante: Tobeone Co. Ltd. (Corea)

Ver Anexo Fichas de fabricantes y simuladores

Los simuladores mencionados constituyen la oferta con la que **Novo Sport** iniciará sus actividades, pero dicha oferta se modificará a lo largo del tiempo (introducción de nuevos simuladores, sustituciones o modificaciones).

5.2.2.2 Contratos

Los acuerdos con nuestros proveedores serán **contratos marco renovables anualmente para la colaboración y la distribución en España de sus simuladores** bajo pedido; el proveedor deberá proceder a fabricar, embalar y, en su caso, enviar la maquinaria, en el momento en que se

produzca un pedido en firme por parte de un cliente. Tal y como se ha mencionado anteriormente, los acuerdos podrán ser de distribución en exclusiva bien desde el primer año, bien desde un momento posterior. Algunos de los fabricantes contactados han mostrado su disposición a firmar acuerdos de exclusividad desde un principio; en otros casos éstos estarán supeditados a la consecución de unos determinados resultados a lo largo del primer año.

En junio de cada año se comunicarán a nuestros proveedores las estimaciones de ventas de unidades para el ejercicio. Dichas estimaciones no serán vinculantes aunque se incluirá la cláusula de “best efforts”.

En dichos contratos marco se incluirá la siguiente información:

- Precio por unidad y condiciones de pago.
- Pago de tasas e impuestos.
- Rappel y descuentos por ventas superiores a una cantidad.
- Tiempo para entregar el pedido.
- Modo de envío (transporte, INCOTERMS, seguros).
- Precio de las piezas de repuesto.
- Colaboración en la pre-venta: asesoramiento y formación a los responsables de operaciones, asistencia telefónica, garantías.
- Colaboración en la post-venta: asistencia técnica y comercial, sistemas de realización de pedidos para piezas de recambio.
- Condiciones para la modificación y mejora de los simuladores.
- Derechos y obligaciones relativos a la promoción y publicidad de los simuladores y uso de marcas.
- Sistema de realización de pedidos, de modificación y anulación de los mismos.
- Anexo con modelo standard de pedido.
- Licencias y propiedad industrial.

Ver Anexo Modelo de contrato de distribución

Condiciones de pago: se pactarán con cada uno de los fabricantes. En general, con los proveedores contactados inicialmente siguen el siguiente esquema: o bien la totalidad del precio pagadero en el momento de efectuar el pedido (Praxtour, Pro Tee United) o bien un porcentaje (30%, 50%) al pedido y el resto a la entrega (Wildstyle Projects GmbH, LD-POOL Handel und Produktion von Sportgeräten GmbH, Tobeone Co. Ltd.).

En estos momentos estamos negociando que una parte del pago del 10-15% se efectúe en el momento de que se haya recibido la mercancía y se haya realizado el test de funcionamiento de la máquina.

A medida que **Novo Sport** vaya adquiriendo experiencia en el mercado y se vaya convirtiendo en un referente en innovación en España, el pago por adelantado se deberá ir reduciendo y las condiciones de pago deberían tender a ser más ventajosas para nuestra empresa (con mayores porcentajes de pago una vez efectuado el test de funcionamiento).

Emisión de garantías: a fin de evitar riesgos derivados de las condiciones de pago y entrega, se negociará con los proveedores la emisión de alguna de las siguientes garantías:

- Aval de anticipo que cubra la devolución de los importes pagados al fabricante antes de la entrega, en caso de que ésta no se produzca, o en caso de rescisión del contrato.
- Aval de buen cumplimiento, a fin de prevenir los daños que nos pueda ocasionar un incumplimiento de las obligaciones por parte del proveedor.
- Garantía de correcto funcionamiento.
- Garantía por fallas y vicios ocultos.

Cuando se produzca una avería en un **simulador dentro del plazo de vigencia de la garantía**, dada la imposibilidad del fabricante de proceder él mismo a reparar la maquinaria, se pactará que el precio de la reparación (aplicado por parte de la empresa de reparaciones que sea contratada por **Novo Sport**) será repercutido al fabricante.

Un aspecto que también será clave en la negociación y acuerdos con nuestros proveedores será el relativo a **modificación de la maquinaria e introducción de mejoras**:

Mejoras del propio fabricante: al tratarse de fabricantes que se caracterizan por ofrecer productos innovadores y por tanto con un importante departamento de I+D, están constantemente mejorando su maquinaria en pequeños aspectos (ejemplo: incorporación de un nuevo puerto de montaña en las bicicletas Praxtour). Estas mejoras deberán ser notificadas previamente por el fabricante y no afectarán a las cualidades esenciales del simulador.

Mejoras y adaptaciones realizadas por nuestra compañía: mejoras realizadas tanto por el responsable de operaciones como por la Universidad a solicitud nuestra.

La idea inicial es que en principio las modificaciones y mejoras sean realizadas por el propio fabricante, pero **Novo Sport** procederá a realizarlas cuando el proveedor no tenga interés en hacerlo directamente, principalmente por dos razones: bien porque es una adaptación que no puede estandarizar, o bien porque considera que no mejora de manera significativa su máquina, pero para **Novo Sport** resulta de interés en atención a una demanda concreta.

Por este motivo se prevé la posibilidad de pactar con los fabricantes la realización de modificaciones en su simulador, siempre respetando los requisitos y límites que en cada caso se establezcan. Se prevé asimismo la obligación por nuestra parte de compartir dichas mejoras con los fabricantes y darles autorización para que las introduzcan en el futuro de forma generalizada en sus productos.

5.2.2.3 Pedidos

Los pedidos se realizarán conforme a una hoja estandarizada de pedido con un formato fijo, a fin de evitar problemas de comunicación, formato que se incluirá como anexo en el contrato de distribución.

El pedido deberá indicar los simuladores, número de unidades y punto de venta donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre del Responsable de Operaciones (u otra persona

autorizada por el Responsable de Operaciones) que se encargue de la recepción de la mercancía.

Con carácter general el punto de entrega serán las instalaciones del fabricante, o bien otro punto convenido contractualmente.

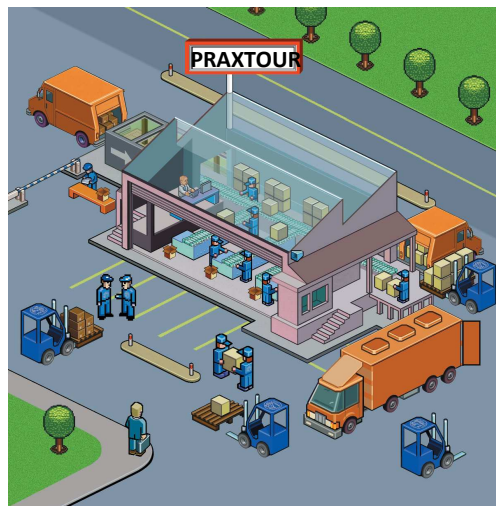
5.2.3.- Proceso de aprovisionamiento, transporte y entrega de los simuladores

Durante los dos primeros años el seguimiento de los procesos de aprovisionamiento, transporte del simulador y entrega al cliente serán realizados por una persona, el Responsable de Operaciones y Logística, que dará cobertura a todo el territorio nacional. Esta decisión se basa en los siguientes motivos:

- Durante los primeros años de la empresa la actividad fundamental será comercial (darnos a conocer, presentar nuestros servicios a los clientes potenciales, conseguir posicionarnos como referente de tecnología e innovación en el ámbito deportivo).
- Las ventas serán limitadas y por tanto los procesos logísticos de aprovisionamiento e instalación serán asumibles para una persona.

A partir del tercer año, en cambio, como consecuencia del incremento en las ventas y de la previsible existencia de un mayor número de proveedores y de entregas, el responsable de operaciones pasará a ser Director de Operaciones y contará con otra persona de apoyo.

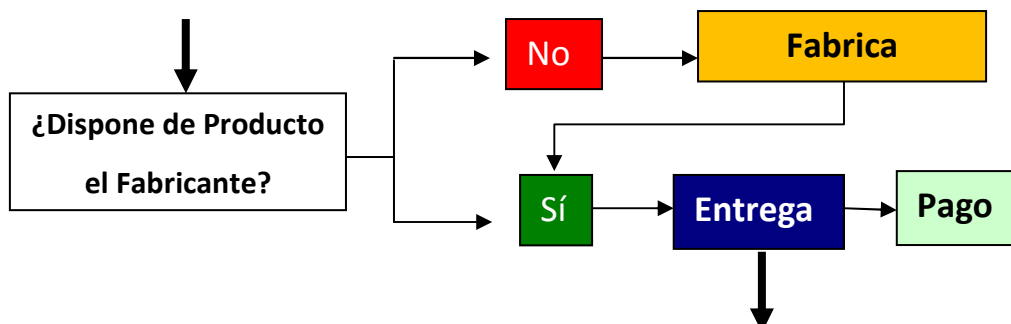
5.2.3.1 Pedido al proveedor



El comercial, ante una previsible venta, lo comunicará al Responsable de Operaciones. La comunicación se realizará a través de una hoja de pedido con formato estandarizado, a fin de evitar confusiones.

5.2.3.2 Entrega del material por parte del fabricante





El Responsable de Operaciones contactará con el fabricante, que indicará si dispone o no del simulador solicitado en stock; de no ser así señalará el plazo en el que se puede comprometer a entregar (con carácter general, los proveedores inicialmente elegidos han indicado plazos de entre 3 y 6 semanas). Con el fin de optimizar el proceso se podrán establecer con algunos proveedores un catálogo de simuladores y opciones standard vía web. Nuestro vendedor podrá entrar en la web con un usuario de comprador, lo que le permitirá realizar pedidos directamente y visualizar el stock de productos terminados, obra en curso y una planificación estándar del proceso de entrega.

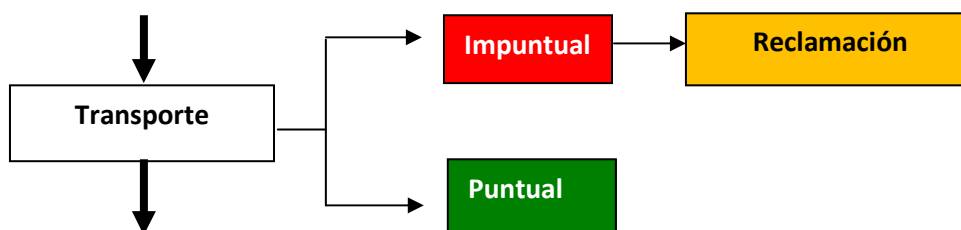
Esta información se comunicará al comercial quien, a su vez, indicará al cliente los plazos de entrega del material.

Si finalmente se concreta la venta mediante un pedido por parte del cliente (también con formato estandarizado) se enviará el pedido al fabricante. Este procederá a la fabricación y embalaje y, en los casos en que se pacte, a su posterior envío hasta el punto de entrega.

El fabricante expedirá un certificado de conformidad para cada unidad en el que asegurará que el producto ha superado unas pruebas funcionales que servirán para verificar su correcto funcionamiento y adjuntará los resultados en la documentación de entrega. En caso de que lleguen simuladores repetidamente con fallos se procederá a auditorías, sanciones y posibles cancelaciones del contrato. En el caso de que se produzcan retrasos en la fabricación y entrega, se procederá según lo que se establezca contractualmente (penalizaciones por cada día de retraso) y, en su caso, retrasos reiterados podrán ser causa de rescisión contractual.

El pago se realizará de conformidad a lo que se haya pactado con cada uno de los fabricantes.

5.2.3.3 Transporte desde las instalaciones del fabricante a nuestras instalaciones



Uno de los aspectos operacionales y logísticos básicos del proceso es el transporte de la maquinaria, de especial relevancia por tratarse de un proceso bien intracomunitario, bien internacional.

Los costes de transporte y seguro de transporte de la maquinaria desde las instalaciones del vendedor hasta nuestras instalaciones se determinarán en función de los acuerdos alcanzados con los mismos. En general, los fabricantes suelen ofrecer precios Ex Works o FCA (Incoterms 2000), por lo cual la responsabilidad y los costes de transportar las mercancías y de contratar los seguros correspondientes correrán, total o parcialmente, por nuestra cuenta.

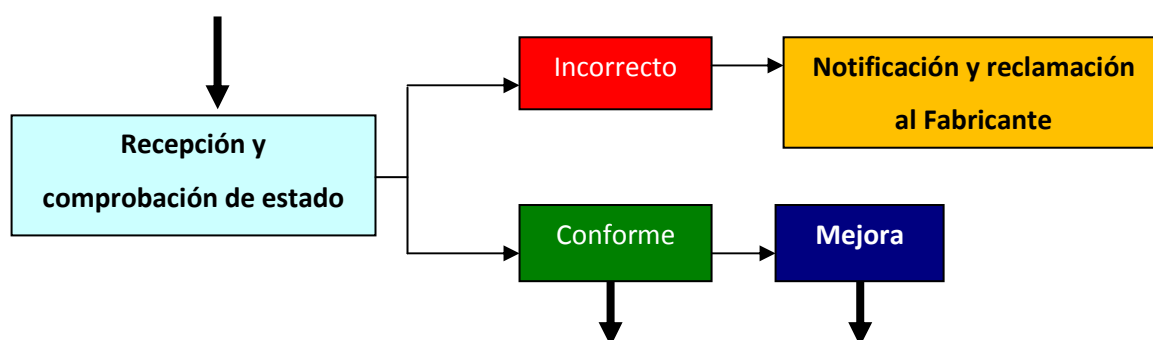
Ver Anexo Transporte y seguros de los simuladores ofrecidos inicialmente

La empresa inicialmente contactada para llevar a cabo el proceso logístico de transporte de la mercancía desde su origen hasta nuestras instalaciones es el operador de transporte multimodal TRAIMER S.A., www.traimer.es (quien nos ha indicado además precios orientativos para los simuladores que ofreceremos inicialmente).

Ver Anexo Otras entrevistas. Operadores logísticos: TRAIMER, S.A.

En el caso de que la mercancía se entregue con retraso se procederá a realizar una reclamación y, en su caso, si se tratara de un retraso durante el proceso de transporte, el seguro abonará la cantidad pactada en concepto de indemnización. El director de operaciones comunicará dicha incidencia al comercial y éste comunicará al cliente el retraso en la entrega.

5.2.3.4 Recepción del simulador, comprobación de estado e introducción de mejoras



Nuestra compañía asegurará la calidad de los simuladores y que éstos están en perfecto estado para su uso. Por ello desarrollaremos un proceso de **calidad concertada** basado en los siguientes pasos:

- Tras la recepción del simulador, éste y las diferentes piezas que lo conforman se revisarán en nuestra sede para verificar que se ajustan al pedido.
- En el caso de que la mercancía se entregue con desperfectos se procederá a realizar una reclamación y, en su caso, de tratarse de un daño acaecido durante el transporte, el seguro abonará la cantidad pactada en concepto de indemnización.

- Una vez se haya seguido este proceso se colocará una etiqueta en el embalaje indicando que dicho simulador es conforme y que ha sido revisado y probado.

En el caso de que una maquinaria no cumpla las condiciones pactadas el responsable de operaciones lo notificará al fabricante. Éste deberá asumir los gastos de envío del nuevo simulador y de la devolución de la máquina defectuosa, y deberá proceder al pago de las correspondientes penalizaciones por el retraso en la entrega de la mercancía conforme.

Si la maquinaria se entrega en tiempo y forma y según lo pactado se procederá al pago conforme a las condiciones establecidas con cada uno de los fabricantes.

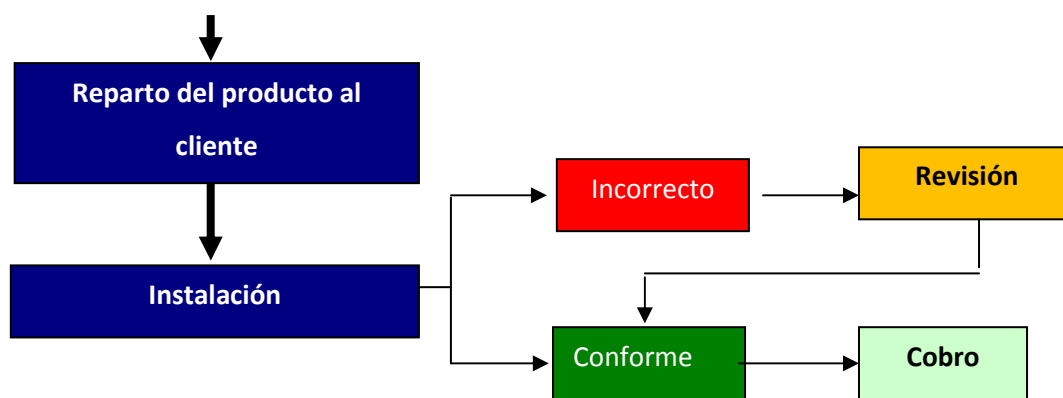
En aquellos casos en los que el cliente haya solicitado alguna mejora o adaptación del simulador se procederá a su implementación (el cliente deberá aceptar para ello los plazos de entrega y precio correspondiente por la mejora). Dichas mejoras, adaptaciones o modificaciones no desarrolladas por el fabricante, pero autorizadas por él, podrán ser:

Mejoras o adaptaciones sencillas: serán llevadas a cabo por el propio departamento de operaciones en nuestra sede.

Mejoras o adaptaciones complejas: serán desarrolladas por el Centro de Investigación La Salle. Se establecerá un plazo determinado para su implantación que deberá ser aceptado por el cliente.

El coste del desarrollo del proyecto más un plus por la gestión de un 20% correrá por cuenta del cliente.

5.2.3.5 Entrega al cliente e instalación



Se procederá a la entrega del material en las instalaciones del cliente. Acudirán el gestor de la cuenta y el responsable de operaciones, que se encargará de instalar la maquinaria y de verificar su correcto funcionamiento (el montaje y la instalación lo realizará él directamente, o bien otra persona, que puede ser un empleado del cliente, siempre bajo su supervisión). Una vez finalizado el montaje, se procederá a la puesta en marcha de la máquina a fin de verificar su correcto funcionamiento.

Se procederá a la firma, por parte del cliente y de Novo Sport, de un “Certificado de Correcto Funcionamiento”, en el que ambas partes confirman que la mercancía ha sido entregada en forma y plazo, que la mercancía corresponde al pedido, y que su funcionamiento es correcto.

Las condiciones de pago de cada máquina se establecerán en función de los acuerdos que existan con cada cliente. No obstante como regla general no deberán existir desfases superiores a 60 días entre los pagos a los fabricantes y los cobros a los clientes.

Tanto el departamento de operaciones como el comercial que haya acudido procederá a impartir la formación necesaria para el manejo de la máquina.

El comercial realizará una visita un mes más tarde para comprobar la satisfacción del cliente con la instalación, con el diseño y con la maquinaria adquirida y para hacer un seguimiento, tanto comercial como operativo, de la venta efectuada.

A través del comercial, el cliente podrá conocer todas las posibles mejoras y adaptaciones susceptibles de ser realizadas en las máquinas instaladas y, en el caso de que le interesen, se procederá a su instalación.

5.2.4.- Stock de simuladores

La política general de **Novo Sport** es la de trabajar bajo pedido, por lo que nuestro objetivo es no mantener stocks de maquinaria completa y tener en el almacén únicamente piezas de recambio en previsión de posibles reparaciones y actividades de mantenimiento de maquinaria vendida anteriormente (valor aproximado: 2% de las ventas totales efectuadas en el ejercicio anterior).

Esta idea se basa, como ya se ha explicado anteriormente, en la propia esencia de la actividad desarrollada por **Novo Sport**: ofrecer siempre la última tecnología y el diseño de espacios vanguardistas y evitar la venta de maquinaria obsoleta.

No obstante, considerando que se trata de un servicio de venta compleja y que frecuentemente incluirá tecnología desconocida para el cliente, es necesario contar con un show-room en nuestra sede para que el cliente compruebe físicamente las cualidades del simulador y lo pruebe.

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, el show room va a contar inicialmente con los siguientes simuladores:

- 2 Bicicletas Praxtour (Coste: EUR 3.370.- ud) Total: EUR 6.740.-
- 1 cinta Indoor Real Run (Coste: EUR 57.590.- ud) Total: EUR 57.590.-
- 1 Piscina LD-Pool modelo Fit ECO (Coste: EUR 19.775.- ud) Total: EUR 19.775.-
- 1 simulador de golf Pro Tee United (Coste: EUR 17.700.- ud). Total: EUR 17.700.-
- 2 cintas de jogging Tobeone (Coste: EUR 3.850.- ud). Total: EUR 7.700.-

5.2.5.- Servicio de Postventa

El servicio de post-venta de la empresa centrará su actividad en cuatro áreas:

1. Visita tras haber realizado la instalación
2. Servicio de atención al cliente y potencial cliente: Call Center
3. Formación.
4. Servicio de asesoramiento relativo al funcionamiento de la máquina, a su mantenimiento y a las pequeñas reparaciones que se deban realizar por su uso habitual.
5. Servicio de mejoras y modificaciones.
6. Servicio de mantenimiento y reparaciones.
7. Almacenamiento y piezas de recambio

Para garantizar un servicio ágil y de calidad, **Novo Sport se encargará de manera directa de determinadas áreas (formación, asesoramiento y mejoras y modificaciones)**, a través de su departamento de operaciones (las mejoras y modificaciones se podrán llevar a cabo también por en colaboración con la Universidad).

Durante los dos primeros años los tres servicios mencionados serán realizados por una única persona, el Responsable de Operaciones y Logística, que dará cobertura a todo el territorio nacional. En este caso, el hecho de que una sola persona se encargue de dar cobertura completa

se basa en el hecho de que durante ese periodo se prevé un número reducido de mejoras y modificaciones en la maquinaria vendida.

A partir del tercer año el Responsable de Operaciones pasará a ser Director de Operaciones y se contratará a otra persona más, a fin de dar respuesta a una situación distinta a la inicial:

- Un tamaño de ventas creciente y por tanto la exigencia de prestar un mayor número de servicios de formación y asesoramiento.
- Posibles aumentos en el número de modificaciones y mejoras en las maquinarias, con la finalidad de asegurar en todo momento servicios y simuladores que incorporen las últimas innovaciones.

El servicio de mantenimiento preventivo y de reparaciones será prestado por cinco empresas de reparación repartidas geográficamente para dar servicio a todo el territorio nacional: una para la zona Norte, dos para la zona Cataluña -Levante y dos para la zona Centro-Sur.

5.2.5.1 Visita al mes de haber realizado la instalación

El comercial que ha realizado la venta realizará una visita a la instalación un mes después de que se haya rediseñado el espacio e instalado la maquinaria, con los siguientes objetivos:

- Conocer de primera mano las impresiones del cliente con su nueva instalación.
- Comprobar que la maquinaria funciona adecuadamente.
- Efectuar una encuesta de satisfacción al cliente.

5.2.5.2 Call Center

Servicio de atención al cliente operativo las 24 horas del día, 365 días del año, que atenderá llamadas de clientes relativas a:

- Incidencias: necesidades de mantenimiento, reparaciones, consultas de funcionamiento y mantenimiento.
- Consultas comerciales de posibles futuros clientes.

Las llamadas relativas a incidencias serán redirigidas al Departamento de Operaciones que se encargará de tramitarlas y priorizarlas. La respuesta de éste en horario diurno (de 8:00 a 22:00 horas) se deberá llevar a cabo en un plazo de 2 horas. En el caso de llamadas en horario nocturno el call center las notificará al departamento de operaciones al día siguiente a las 8:30, informando al cliente de que el departamento de operaciones se pondrá en contacto con ellos a partir de las 9:00 horas.

En todos los casos el teleoperador deberá recoger la siguiente información en cada llamada: persona de contacto, teléfono y tipo de incidencia.

Las llamadas comerciales de futuros clientes potenciales que no hayan tenido un contacto previo con el equipo comercial se redirigirán a los comerciales en función de las zonas correspondientes:

- El comercial de la Zona Cataluña-Levante se encargará de las llamadas de Cataluña, Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia;
- El comercial de la Zona País Vasco -Norte se encargará de Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, Aragón y La Rioja ;
- El comercial de la zona Centro se encargará de Madrid, Castilla-León, Castilla La Mancha, Extremadura y Andalucía.

A partir del tercer año el nuevo comercial de la Zona Sur se encargará de las llamadas relativas a su zona (Andalucía, Extremadura).

No obstante, los clientes o aquellos clientes potenciales que previamente hayan sido visitados por el departamento comercial tendrán el teléfono de su gestor y no necesitarán pasar previamente por el call center.

El coste por la externalización será de 500 Euros mensuales (6.000 Euros/año)

5.2.5.3 Formación

A petición del cliente, los responsables de operaciones y el responsable comercial impartirán un curso de formación inicial de 10 horas (en una sesión de un día) que incluirá dos módulos: 4 horas teóricas y 6 horas prácticas. Dicho curso será gratuito para el cliente.

5.2.5.4 Asesoramiento en el uso de los simuladores

Los clientes que necesiten asesoramiento podrán ser atendidos en cualquier momento por el call center operativo las 24 h, que redirigirá la llamada al Departamento de Operaciones. El Responsable de Operaciones atenderá las consultas técnicas de los clientes, bien telefónicamente, bien vía correo electrónico, atendiéndolas por orden de llamada, pero priorizando en caso de considerarlo necesario (por relevancia del tema consultado o del cliente).

Desde que se produce la llamada del cliente hasta que el Responsable de Operaciones contesta a la misma no deberá pasar un plazo superior a 2 horas en el caso de horas diurnas (8 horas a 22 horas). En el caso de llamadas en horario nocturno el call center notificará la llamada al departamento de operaciones al día siguiente a las 8:30.

5.2.5.5 Introducción de mejoras y modificaciones

En los casos en los que se haya convenido con el fabricante de la máquina la introducción de mejoras, modificaciones o nuevas aplicaciones, una vez que dichas mejoras se hayan implementado y puedan ser comercializadas, el comercial contactará con los clientes a fin de informarles de las mejoras que pueden ser incluidas en la maquinaria que han adquirido y de sus costes.

En caso de existir varias solicitudes de mejora, el Responsable de Operaciones llevará a cabo las visitas por orden por llamada recibida, pero priorizando en caso de considerarlo necesario, en función del grado de relevancia del cliente y del interés comercial y tecnológico de la mejora.

La introducción de mejoras será un aspecto clave en la relación comercial con nuestros clientes, y se llevará a cabo fundamentalmente a través de tres vías: mejoras de los departamentos de I+D de los propios fabricantes, mejoras efectuadas por los Responsables de Operaciones, y mejoras a través de los acuerdos alcanzados por nuestra empresa con el Centro de Investigación la Salle (operativa que se detalla en el siguiente capítulo).

5.2.5.6 Mantenimiento

Los clientes que necesiten un servicio de reparación o mantenimiento podrán ser atendidos en cualquier momento por el call center operativo las 24 h, que redirigirá la llamada a la empresa de reparaciones que se encuentre más próxima a la sede del cliente. La empresa de reparaciones debe dar respuesta de forma rápida, en un plazo no superior a 2 horas en el caso de horas diurnas (8 horas a 22 horas). En el caso de llamadas en horario nocturno el call center notificará la llamada a la empresa de reparaciones al día siguiente a las 8:30.

Los plazos en los que la empresa de reparaciones deba desplazarse a la sede del cliente serán pactados contractualmente; no obstante como regla general se establece un plazo de 24 horas, siguiendo un orden por llamada recibida, pero priorizando en caso de considerarlo necesario en función del grado de importancia de la reparación o gravedad de la avería, y el grado de relevancia del cliente para Novo Sport.

El servicio de mantenimiento preventivo (o de revisiones de conservación) consistirá en una revisión anual por cada máquina instalada. Su objetivo será prevenir a tiempo posibles fallos y asegurar su correcto y normal funcionamiento. Será gratuito durante el plazo en el que la maquinaria esté en garantía, plazo que en general suele ser de dos años (y, por tanto, durante ese periodo Novo Sport deberá absorber los costes en los que incurra con las empresas de reparación subcontratadas).

5.2.5.7 Almacenamiento y stock de piezas de recambio

A fin de poder atender las reparaciones de nuestros clientes en plazos razonables deberemos contar con un stock de piezas de recambio en el almacén. Para determinar el número y los tipos de piezas de recambio con que deberemos contar tendremos en consideración lo siguiente:

- Recomendaciones de los fabricantes: qué piezas suelen ser las que se cambian con mayor frecuencia, motivos por los que se cambian, porcentajes de piezas que se deben mantener en stock en función del número de clientes y en función de la antigüedad de la máquina.
- Se realizarán consultas telefónicas o vía e-mail a cada uno de los fabricantes para determinar los servicios de post-venta, reparación y conservación más adecuados.
- Número de clientes que cuentan con cada tipo de máquina, antigüedad de la misma, y visitas previas de mantenimiento preventivo que se hayan realizado.

Tal y como se ha comentado anteriormente, se estima que las piezas de recambio que deberemos mantener en stock tendrán un valor aproximado de un 2% de las ventas totales efectuadas en el ejercicio anterior.

Las piezas de recambio se comprarán a los fabricantes o bien directamente a sus proveedores, en los casos en los que así se acuerde con los fabricantes.

5.2.6.- Planificación financiera del Plan de Operaciones (presupuestos)

Los costes operativos de **Novo Sport** son los vinculados a lo siguiente:

- Recursos Humanos vinculados a Operaciones (Responsable de Operaciones y, a partir del tercer año, Director de Operaciones y Responsable de Operaciones)
- Actividades de postventa: costes por formación impartida a las empresas de reparación, comisión anual pagadera por los servicios de las empresas de reparación, costes relacionados con los servicios de mantenimiento preventivo y reparación.

- Costes de las piezas de recambio.

Por otra parte, aparecen también recogidos a continuación los ingresos desglosados de las actividades de postventa (servicios de mantenimiento preventivo y reparación).

5.2.6.1 Estimación de costes⁴

Costes de Operaciones					
	2011	2012	2013	2014	2015
Coste Personal de operaciones	34.650 €	35.170 €	35.343 €	37.208 €	38.138 €
Call Center	6.000 €	6.090 €	7.765 €	7.959 €	8.158 €
Costes fijos anuales por servicio de mantenimiento	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
Costes por mantenimiento preventivo	1.852 €	5.859 €	11.574 €	19.536 €	29.954 €
Costes por reparaciones	0 €	1.073 €	8.953 €	34.101 €	86.370 €
Stock de piezas de repuesto	4.657 €	10.888 €	17.782 €	26.105 €	36.722 €
Costes de formación	2.500 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
TOTAL	22.509 €	32.410 €	54.575 €	96.201 €	169.704 €

Los costes han sido calculados considerando las siguientes premisas:

- Costes de formación: se deberá dar a las empresas subcontratadas un curso inicial (precio: EUR 500 por empresa) y un curso anual (coste: EUR 200 por empresa) a fin de que conozcan en detalle todos los simuladores y sus técnicas de reparación.
- Coste anual por servicio de mantenimiento: EUR 1.500 por empresa.
- Costes de reparaciones: coste fijo de EUR 25 por cada reparación efectuada, más un porcentaje de un 5% sobre el precio de venta de la máquina.
Las reparaciones que se tendrán que llevar a cabo se han calculado considerando un ratio de averías creciente en función de la antigüedad de la máquina (desde cero averías

⁴ Las estimaciones de costes e ingresos son previsiones.

por máquina vendida, en su primer año de funcionamiento, hasta una avería por máquina vendida, en su quinto año de funcionamiento).

- Costes por mantenimiento preventivo: precio fijo de EUR 100 por máquina revisada (una revisión anual por cada máquina instalada).

5.2.6.2 Ingresos de postventa

Explicamos a continuación de forma detallada cómo se han calculado los ingresos de postventa reflejados en el Plan Comercial:

Ingresos por Servicios de post venta					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por formación	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos por reparaciones	0 €	1.073 €	11.528 €	46.147 €	117.502 €
Ingresos por mantenimiento preventivo	0 €	0 €	4.630 €	14.648 €	28.935 €
TOTAL	0 €	1.073 €	16.158 €	60.796 €	146.437 €

Los ingresos han sido calculados en base a las siguientes premisas:

- Formación: se ofrecerá gratuitamente a los clientes como un servicio adicional (el cliente percibe con ello un mayor valor añadido), por lo que esta actividad no generará ingresos.
- Ingresos por reparaciones: las reparaciones de maquinaria que esté en garantía (los dos primeros años) serán gratuitas para el cliente. El precio aplicado por las empresas de reparaciones (coste fijo de EUR 25 por cada reparación efectuada, más un porcentaje de un 5% sobre el precio de venta de la máquina), será por cuenta del fabricante.

A partir del tercer año desde que se haya producido la venta, las reparaciones efectuadas tendrán el siguiente precio para el cliente: coste de la empresa de reparación (coste fijo de EUR 25 por cada reparación efectuada, más un porcentaje de un 5% sobre el precio de venta de la máquina) más un margen para **Novo Sport** de un 40%.

Las reparaciones que se tendrán que llevar a cabo se han calculado considerando un ratio de averías creciente en función de la antigüedad de la máquina (desde cero averías por máquina vendida, en su primer año de funcionamiento, hasta una avería por máquina vendida, en su quinto año de funcionamiento).

- Ingresos por mantenimiento preventivo: precio fijo de EUR 250 por máquina revisada (una revisión anual por cada máquina instalada).

6.- INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

6.1.- Claves estratégicas

La búsqueda continua de innovación y la importancia estratégica de la I+D constituyen elementos clave de nuestro negocio.

Nuestro fin es proveer a los usuarios de instalaciones que ofrezcan los últimos avances en simulación y tecnología para aprender y practicar deporte; en nuestra propia filosofía está el buscar siempre aquello que satisfaga sus intereses, necesidades, gustos y ritmos de vida y para ello **es necesario innovar en los servicios y simuladores que ofrecemos para adaptarnos e incluso anticiparnos a las nuevas tendencias.**

La innovación es parte integral de nuestro negocio y por ello la vamos a desarrollar desde el año de puesta en marcha de **Novo Sport**.

Para alcanzar el objetivo estratégico de mantener un elevado grado de innovación y personalización en los servicios de creación de espacios para simulación, se desarrollarán tres vías de investigación e innovación:

1. Desarrollo de nuevos servicios de asesoría, creación de espacios, mantenimiento, que mejoren el servicio integral que llevamos a cabo.
2. Customización: modificaciones para adaptar el simulador ya existente de otros fabricantes, adecuándolo a nuevos requerimientos y demandas de los clientes.
3. Innovaciones y desarrollo de nuevos simuladores de acuerdo a las necesidades y tendencias detectadas en el mercado.

Desarrollo de nuevos servicios: los gustos y las necesidades de los usuarios y clientes varían y por ello es necesario adecuar nuestros servicios a esos cambios; más aún, debemos anticiparnos

a ellos. El objetivo es ofrecer un servicio integral, llave en mano, con el que el cliente esté satisfecho.

Customización (modificaciones de simuladores ya existentes): como consecuencia de las propias demandas y necesidades de los clientes, adaptaremos los simuladores de los que ya disponemos a sus especificaciones.

Desarrollo de nuevos proyectos: conforme a las necesidades que detectemos de nuestros clientes y los estudios que realicemos, desarrollaremos nuevos simuladores que actualmente no existen en el mercado lo que, a medio plazo, implicará una fuente adicional de ingresos.

6.2.- Plan de innovación, investigación y desarrollo

Para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos de I+D+i será necesario contar con el apoyo de toda la organización, estar en contacto permanente con los fabricantes para conocer qué mejoras y modificaciones están llevando a cabo, así como la colaborar con organismos externos que nos ayuden en ese objetivo.

Plantilla de Novo Sport. A través de toda la plantilla de Novo Sport y especialmente del personal del departamento comercial se detectarán las necesidades, nuevas demandas y requerimientos que observan en los usuarios y clientes. El Departamento de Operaciones estudiará qué servicios y simuladores se pueden desarrollar y cómo modificar los ya existentes.

Mejoras producidas por los fabricantes de simuladores. A través de la relación que establezcamos con los actuales proveedores y a través de contactos en ferias con otros fabricantes podremos conocer las modificaciones que se están desarrollando e implantando en los simuladores ya existentes, y qué nuevos productos salen al mercado.

Organismos externos de investigación. En el momento de la puesta en marcha de nuestra sociedad no disponemos de un departamento de investigación de nuevos simuladores, ya que se trata de un campo muy técnico y el coste de los medios para poner en marcha un

departamento de investigación son generalmente altos. Por esta razón, contaremos desde el inicio de nuestra actividad con la colaboración de un investigador externo con el fin de desarrollar dos líneas de investigación:

- Customización de simuladores ya existentes.
- Desarrollo de nuevos simuladores.

A este respecto, **Novo Sport** ha alcanzado un acuerdo con la Universidad Ramon LLull, Centro de Investigación La Salle, por su extensa experiencia en desarrollo de tecnología similar. A través de este acuerdo se desarrollarán las dos líneas de investigación.



El acuerdo de se desarrollará en primera instancia con el Centro La Salle pero, por la propia filosofía de nuestra empresa, a largo plazo las líneas de investigación se podrán desarrollar tanto por un organismo externo como implementando un departamento interno de investigación en nuestra empresa.

Ver Anexo Entrevista con el Centro de Investigación La Salle

Con estas herramientas se van a desarrollar tres líneas de investigación:

6.2.1.- Desarrollo de Nuevos Servicios

Todo el personal de la compañía, y especialmente del departamento comercial, deberá estar permanentemente al corriente de los cambios de tendencias, nuevas necesidades e intereses que observen en los clientes y en los usuarios de las instalaciones, y se indicarán al Departamento de Operaciones.

Para ello se **establecerán equipos de trabajo formado por personal comercial y de operaciones** (ocasionalmente también formará parte del equipo el responsable de finanzas), que se reunirán mensualmente, y que comentarán cuáles son las necesidades detectadas y cómo se pueden satisfacer con un coste que sea considerado asumible por el mercado. Los equipos de trabajo deberán presentar al Director General al menos tres posibles soluciones para ofrecer un nuevo servicio que responda a las necesidades y tendencias detectadas. En estas reuniones se debatirán posibles soluciones y se realizará un proceso de trabajo de divergencia-convergencia para plantear posibles soluciones.

6.2.2.- Customización

En el caso de que nuestros clientes o sus usuarios manifiesten nuevas necesidades y requerimientos o posibilidades de mejoras en relación a algunas de las máquinas que en ese momento formen parte de nuestra cartera, el modo de proceder será en siguiente:

Inicialmente, estableceremos un acuerdo con los fabricantes de los simuladores actualmente en nuestra cartera, para poder modificar el software y hardware. En general la patente del nuevo desarrollo deberá ser compartida con ellos.

Ver Anexo Entrevistas con proveedores

El equipo comercial notificará al Departamento de Operaciones las mejoras que solicita el cliente. El Departamento de Operaciones estudiará cada una de las solicitudes y, en el caso de que por dificultades técnicas no pueda realizarlas internamente, se solicitará su desarrollo al Centro de Investigación La Salle de la Universidad Ramón Llull.

Bajo un presupuesto previamente pactado, el Centro de Investigación La Salle pasará a investigar y desarrollar la innovación / modificación solicitada (su denominación técnica es “transferencias tecnológicas”).

El coste de cada una de las transferencias tecnológicas solicitadas a la Universidad variará en cada caso, en función de los requerimientos específicos y de su grado de dificultad.

6.2.3.- Innovación

Novo Sport desde su creación, y como base de su filosofía, desarrollará nuevos simuladores que se ajusten a las necesidades tanto de los usuarios como de los espacios en los que practica deporte. Para ello la empresa firmará un acuerdo con el Centro de Investigación La Salle de la Universidad Ramón Llull.

A través del **Master Multimedia de la Universidad**, un grupo de alumnos dirigidos por un profesor del Centro del Universidad (en un principio se ha establecido que sea D. Oscar García Pañella), investigará proyectos para el desarrollo de nuevos simuladores.

Los acuerdos de colaboración entre la Universidad y **Novo Sport** en algunos casos podrán beneficiarse de la obtención de subvenciones otorgadas por organismos públicos.

Para llevar a cabo esta línea de trabajo, **Novo Sport** efectuará investigaciones de mercado relativas a una posible demanda de simuladores que la oferta actual no está cubriendo. Estudiaremos los requerimientos de nuestros clientes y usuarios para transmitírselos a la Universidad a fin de que la tecnología que desarrollemos se ajuste fielmente a las necesidades y tendencias observadas.

A raíz de las encuestas efectuadas en relación a posibles simuladores deportivos y a raíz de entrevistas con algunos de los gimnasios y franquicias de más relevancia en España, hemos detectado que el mercado tanto de usuarios como de clientes demanda **un simulador de pádel**.

Ver Anexo Entrevistas a gimnasios

Por ello, a partir del proyecto que la Universidad ha iniciado sobre un simulador de Squash (Smash Ball) trabajaremos con ellos con el objetivo del desarrollo de un nuevo simulador de

pádel. Según conversaciones con la Universidad (Oscar García), este proyecto podría ser factible y ofrecer resultados a medio plazo (18 meses).

Ver Anexo *Aplicación Squash (Smash Ball)*

Los prototipos y versiones Beta de los productos serán presentados en nuestras instalaciones y en ferias por nuestros agentes comerciales, y serán puestos a disposición de nuestros clientes para que los puedan probar, con el objetivo de ofrecer en todos los casos un simulador satisfactorio.

El coste anual del proyecto de colaboración con la Universidad irá en aumento:

- **Año 2011: EUR 30.000**
- **Año 2012: EUR 40.000**
- **Año 2013: EUR 60.000**
- **Año 2014: EUR 150.000**
- **Año 2015: EUR 200.000**

Según la Universidad, se esperan resultados factibles en relación al proyecto de desarrollo de un nuevo simulador de pádel en un plazo de 18 meses. No obstante, por principio de prudencia y para asegurarnos de tener un simulador que reúna todos los requisitos que demanda el mercado en relación a diseño e imagen, hemos previsto un plazo adicional de 12 meses para su salida definitiva al mercado, con lo cual estará listo para su comercialización en 2 años y medio.

7.- PLAN DE RECURSOS

7.1.- Introducción

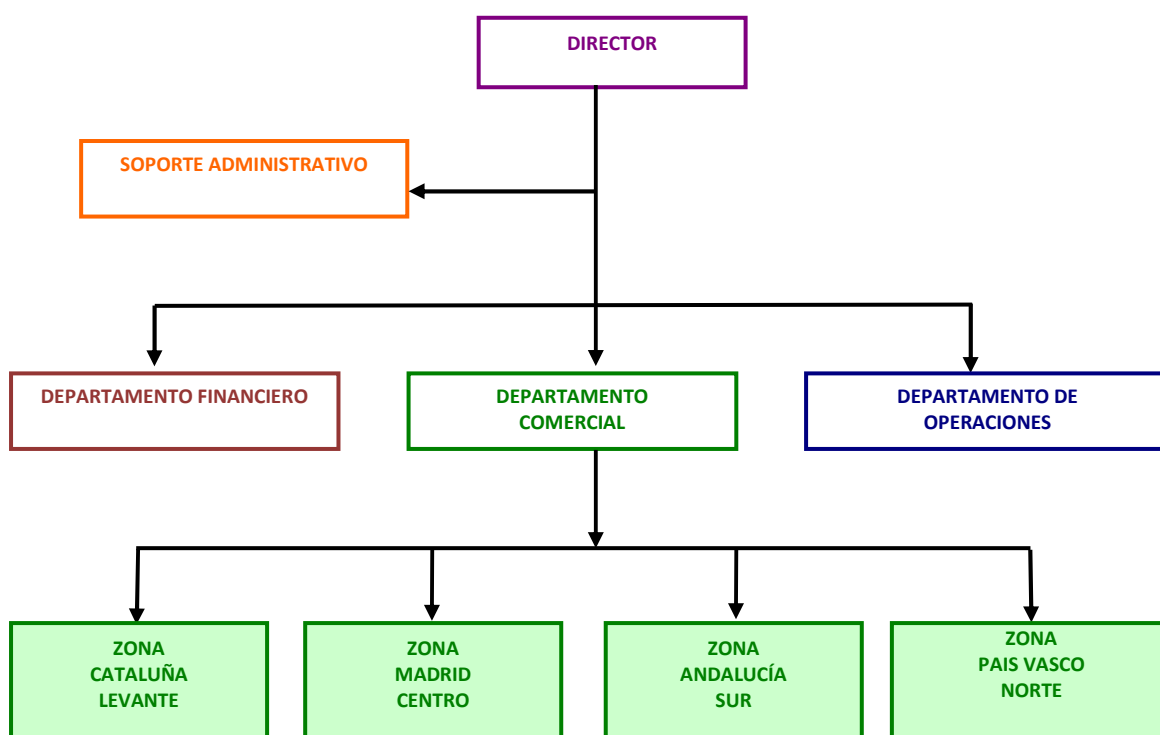
Los recursos con los que va a contar **Novo Sport** a fin de desarrollar su negocio van a ser flexibles y adaptados a las necesidades y al core business de la empresa. En este sentido, el objetivo es reducir en la medida de lo posible los costes fijos siempre que ello no suponga una merma en el nivel de calidad de nuestros servicios. Se van a externalizar, por tanto, aquellas actividades que no están vinculadas con eslabones críticos de nuestra cadena de valor o aquellas que con su externalización consigan un nivel de calidad superior.

La sede central de la compañía se ubicará en la zona en la que exista un mayor número de clientes objetivo. Tras haber realizado el análisis del mercado que se ha explicado en un capítulo anterior, se ha decidido que se sitúe en la zona Noroeste de Madrid, zona en la que se encuentran ubicadas la mayor parte de las instalaciones deportivas de alto nivel y las sedes centrales de las cadenas y franquicias de instalaciones deportivas de mayor relevancia en España. En dicha sede tendremos un pequeño show room con nuestros módulos de simulación.

7.2.- Recursos Humanos

7.2.1.- Introducción

Los recursos humanos con los que contará **Novo Sport** atenderán siempre a las necesidades comerciales, operativas y administrativas de la compañía, conforme a un organigrama funcional que es el siguiente:



7.2.2.- Headcount en los años 2011 a 2015:

AÑOS 1 y 2	AÑO 3	AÑOS 4 y 5
Dirección	Dirección	Dirección
Director General	Director General	Director General
	Director Comercial	Director Comercial
	Director Operaciones	Director Operaciones
Mandos Intermedios		
Responsable de Operaciones		
	Mandos Intermedios	Mandos Intermedios
	Responsable de Finanzas	Responsable de Finanzas
	Responsable de Operaciones	Responsable de Operaciones
Personal Comercial	Personal	Personal
Comercial Zona Centro	Comercial Zona Centro	Comercial Zona Centro
Comercial Zona Norte	Comercial Zona Sur	Comercial Zona Levante
Comercial Zona Este	Comercial Zona Norte	Comercial Zona Sur
	Comercial Zona Este	Comercial Zona Galicia
Personal Administrativo		Comercial Zona Norte
Administrativo	Personal Administrativo	Comercial Zona Cataluña
	Administrativo	
TOTAL: 6 PERSONAS	TOTAL: 10 PERSONAS	TOTAL: 12 PERSONAS
COSTE: 212.498 €	COSTE: 397.028 €	COSTE : 476.932 €

7.2.3.- Etapa inicial (años 1 y 2)

Durante los primeros años de la empresa la actividad fundamental será comercial (darnos a conocer, presentar nuestros servicios a los clientes potenciales, conseguir posicionarnos como referente de tecnología e innovación en el ámbito deportivo). La estructura estará formada por un equipo de 6 personas: director general, responsable de operaciones y logística, tres comerciales repartidos por áreas geográficas y un administrativo. La estructura, de este modo, tendrá un marcado carácter comercial ya que en este periodo:

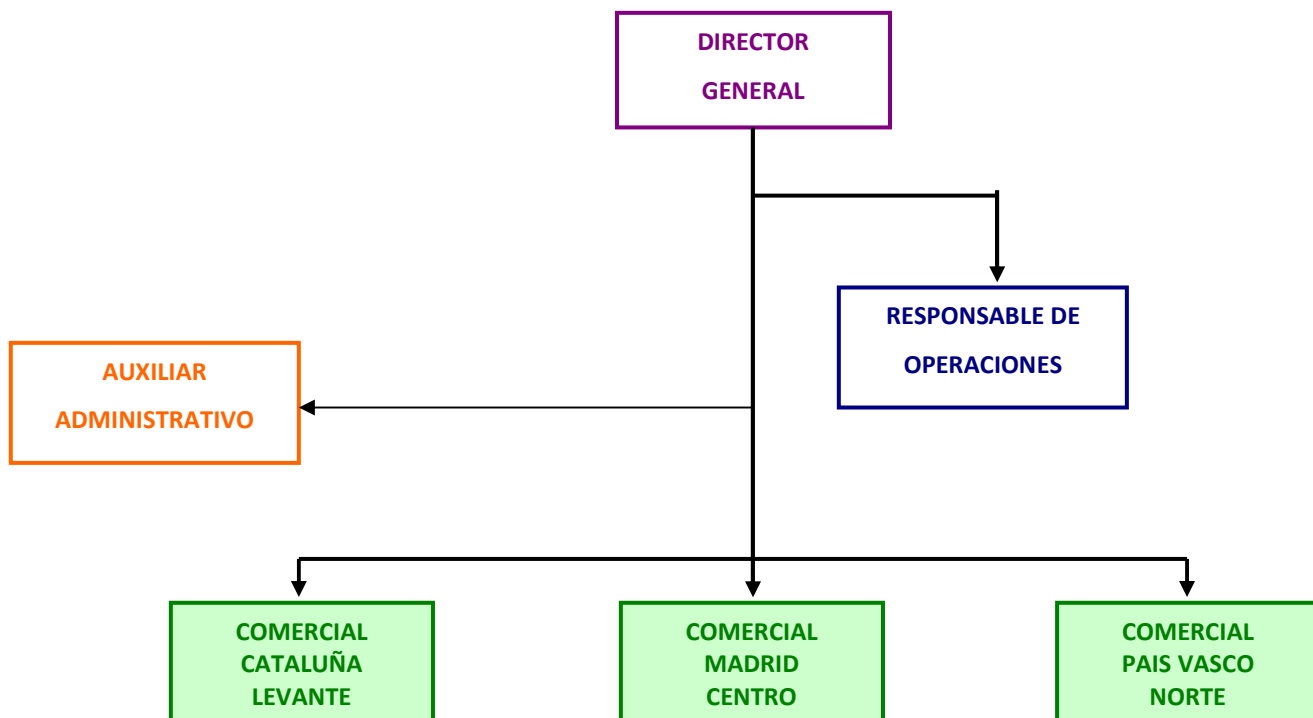
- **Novo Sport** se debe dar a conocer. Los comerciales tienen que realizar una labor especialmente intensa de visitas a clientes potenciales para presentar nuestros servicios.
- Debe conseguir contactos, clientes y posteriormente sus primeros pedidos.
- Debe incidir en las políticas de comunicación y marketing para posicionarse como referente en innovación.

Los tres responsables comerciales trabajarán bajo un criterio de reparto geográfico de clientes:

1. El comercial de la Zona Cataluña-Levante dará cobertura a Cataluña, la Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia;
2. El comercial de la Zona País Vasco –Norte dará cobertura a Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, Aragón y La Rioja ;
3. El comercial de la Zona Centro dará cobertura a Madrid, Castilla-León, Castilla La Mancha, Extremadura y Andalucía.

Un responsable de operaciones dará cobertura a todo el territorio nacional, ya que las ventas serán limitadas y por tanto los procesos logísticos de aprovisionamiento e instalación de maquinaria, y los procesos de formación y asesoramiento serán asumibles para una persona. Tratándose de maquinaria que está en periodo de garantía, tampoco se prevé un número elevado de reparaciones.

7.2.3.1 Organigrama en los años 1 y 2



7.2.3.2 Perfiles competenciales y funciones en los años 1 y 2

Director general

DIRECTOR GENERAL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Estudios de postgrado: Master in Business Administration
IDIOMAS:	Dominio del castellano e inglés
COMPETENCIAS:	Dotes para la relación interpersonal. Conocimiento del mercado, contactos amplios. Experiencia previa en el sector. Liderazgo. Conocimientos financieros. Enfoque hacia la consecución de objetivos Iniciativa y capacidad de comunicación. Capacidad para el trabajo en equipo Disponibilidad horaria y funcional.
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos altos de ofimática.
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia de más de 5 años coordinando equipos de ventas

FUNCIONES

- Encargado de supervisar el desarrollo de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Responsable de marketing y comunicación corporativa, relaciones públicas y grandes cuentas.
- Coordinación de todo el equipo.

El Director General debe tener un amplio conocimiento y experiencia en el mercado de la práctica deportiva, y debe utilizar esos contactos para ayudar a dar a conocer a la empresa y conseguir la adquisición y fidelización de algunas de las grandes cadenas de instalaciones deportivas de España.

Administrativo

ADMINISTRATIVO	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Módulo de Formación Profesional de Técnico Administrativo.
IDIOMAS:	Domínio del castellano e inglés (proveedores extranjeros).
COMPETENCIAS:	Versatilidad. Enfoque hacia la consecución de objetivos. Capacidad de comunicación y de trabajo en equipo. Disponibilidad horaria y funcional.
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos altos de ofimática (paquetes ofimáticos de gestión).
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia de 2 años en cargos similares.

FUNCIONES

- Procesos administrativos de facturación, gestión de cobros/pagos a proveedores y clientes.
- Recepción de pedidos, elaboración de albaranes, gestión de stocks.
- Recoger y preparar la información interna de la empresa (información financiera, seguimiento de KPIs).
- Seguimiento de la agenda del Director General.
- Seguimiento de los procesos con los proveedores extranjeros.

Responsable de Operaciones

RESPONSABLE DE OPERACIONES	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Ingeniero de informática, telecomunicaciones o industrial Preferible especialidad en robótica
IDIOMAS:	Dominio del castellano e inglés
COMPETENCIAS:	Conocimiento técnico de maquinaria deportiva Conocimiento técnico de electrónica y mecánica Capacidad de análisis y estudio Capacidad para el trabajo en equipo Disponibilidad horaria y funcional
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos altos.
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia en trabajos con robótica de 4 años

FUNCIONES

- Estudio previo del funcionamiento y características de los simuladores en la sede de la compañía (para lo que requerirá formación por parte de los proveedores de maquinaria).
- Responsable de los procesos de instalación y puesta en marcha de la maquinaria.
- Se encargará de la introducción de modificaciones y mejoras sencillas.
- Formación a los empleados de los clientes (características y funcionamiento de la maquinaria)
- Formación y supervisión de las empresas de reparación.
- Supervisión de las empresas de diseño de interiores y reformas.
- Responsable de la colaboración con la Universidad en I+D.

Equipo comercial

EQUIPO COMERCIAL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Licenciado en INEF.
IDIOMAS:	Domínio del castellano e inglés. (las centrales de compra pueden ser extranjeras).
COMPETENCIAS:	Práctica habitual de deportes. Dotes para la relación interpersonal. Contactos. Conocimientos altos de las instalaciones y maquinaria para la práctica deportiva. Vocación de consecución de objetivos. Iniciativa y capacidad de comunicación. Capacidad de organización y de trabajo en equipo.
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos medios de ofimática.
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia en venta a canal profesional de gran consumo de 2 años

FUNCIONES

- Visitas a clientes, captación de nuevos clientes.
- Negociación con clientes, seguimiento de pedidos.
- Consecución de los objetivos de ventas fijados.
- Seguimiento de clientes, asesoramiento.
- Elaboración de informes de actividad comercial.
- Colaboración con el Director Comercial en casos de posibles clientes estratégicos para la empresa.
- Formación a los empleados de los clientes (aplicaciones comerciales de la maquinaria, utilidades para los usuarios, modalidades de práctica deportiva y ventajas).

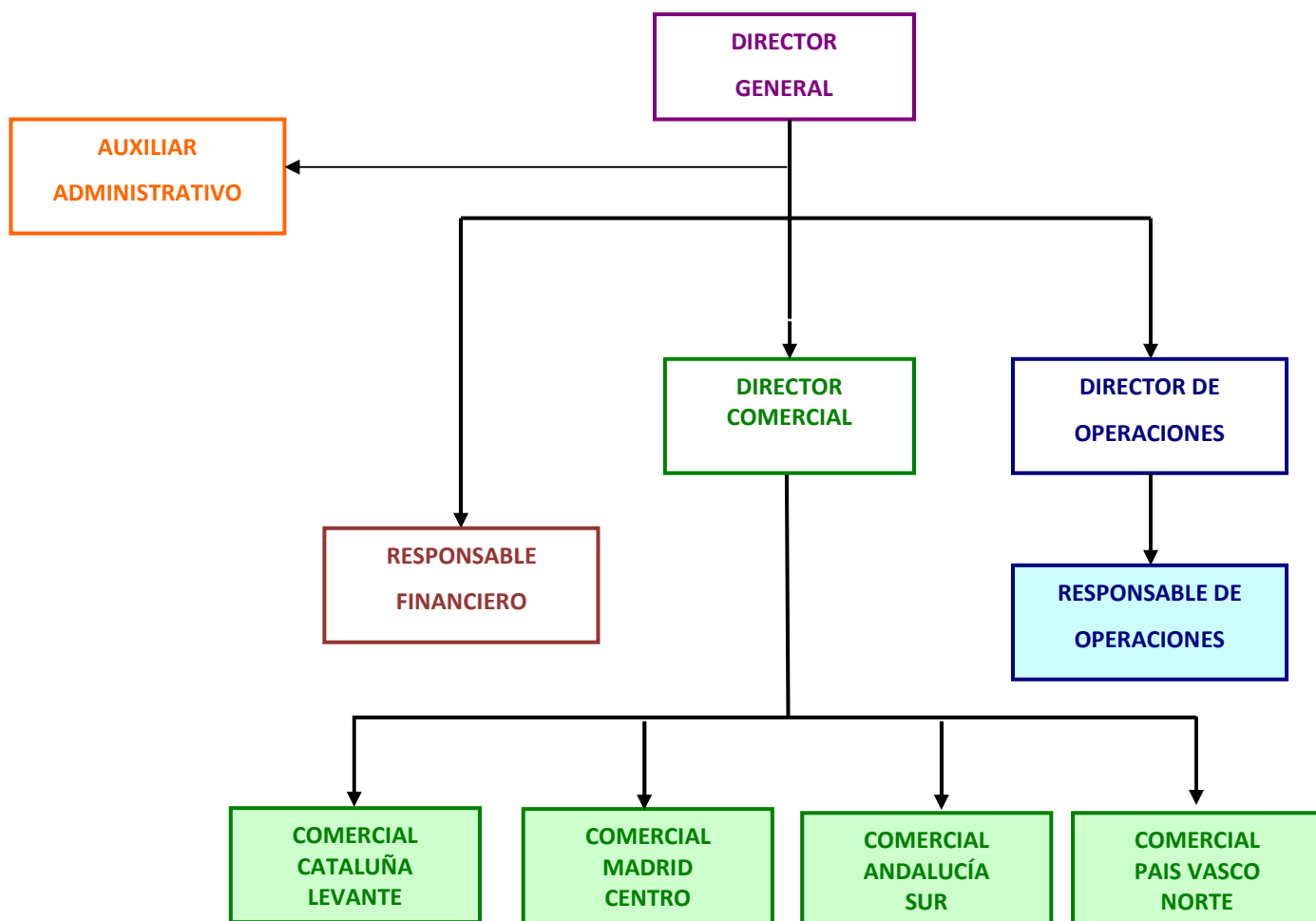
7.2.4.- Etapa de Crecimiento (año 3)

Tal y como se ha mencionado anteriormente, al final del tercer año se ampliará la plantilla para poder ofrecer un mejor servicio a nuestra cartera de clientes y como consecuencia del aumento del volumen de negocio.

A partir del tercer año y como consecuencia de las previsiones de crecimiento de la empresa se incorporarán cuatro nuevas personas a la estructura: un Director comercial, un Director Financiero, un Responsable de Operaciones (el anterior Responsable pasará a ser Director de Operaciones) y un comercial para la Zona Sur (Andalucía, Extremadura). Las incorporaciones responden a los siguientes hechos:

- Un aumento de las ventas y por tanto de las necesidades de personal comercial para llegar a los clientes con una buena calidad de servicio.
- Aumento de las operaciones de logística derivadas de la adquisición de maquinaria y aumento de los servicios de entrega y post-venta (formación, asesoramiento, mejoras y modificaciones).
- Necesidad de introducir un proceso de control financiero, económico y contable

7.2.4.1 Organigrama en el año 3



7.2.4.2 Nuevos perfiles competenciales y funciones

Director comercial

DIRECTOR COMERCIAL	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas o similar Postgrado en gestión de empresas deportivas
IDIOMAS:	Dominio del castellano e inglés (las centrales de compra pueden ser extranjeras)
COMPETENCIAS:	Práctica habitual de deportes Dotes para la relación interpersonal. Contactos Conocimientos altos de las instalaciones y maquinaria para la práctica deportiva. Vocación de consecución de objetivos Iniciativa y capacidad de comunicación. Capacidad de organización y de trabajo en equipo
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos medios de ofimática.
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia de 5 años en puesto similar

FUNCIONES

- Responsable de grandes cuentas.
- Visitas a clientes, captación de nuevos clientes.
- Negociación con clientes.
- Consecución de los objetivos de ventas fijados al equipo de ventas.
- Diseño de los objetivos de ventas junto con el Director General.
- Estudio de nuevos mercados y posibilidades de expansión del negocio.
- Seguimiento de informes de actividad comercial.

Responsable Financiero

RESPONSABLE FINANCIERO	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Preferible Master in Business Administration.
IDIOMAS:	Dominio del castellano e inglés.
COMPETENCIAS:	Vocación de consecución de objetivos Iniciativa y capacidad de comunicación. Capacidad de organización y de trabajo en equipo Metódico y riguroso
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos altos de ofimática (paquetes ofimáticos de control financiero y contabilidad).
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia de 5 años en puesto similar.

FUNCIONES

- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros.
- Supervisión del control de gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios.
- Gestión de las variables financieras: gestión de Tesorería, Credit Management, gestión y negociación de los cobros y pagos.
- Optimización y supervisión de la política fiscal de la empresa.
- Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos, Administraciones, entidades financieras y de crédito.
- Negociación con las entidades financieras.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones, proyectos o reorientaciones estratégicas.

Responsable de Operaciones

RESPONSABLE DE OPERACIONES	
FORMACIÓN MÍNIMA:	Ingeniero de informática, telecomunicaciones o industrial Preferible especialidad en robótica
IDIOMAS:	Dominio del castellano e inglés
COMPETENCIAS:	Conocimiento técnico de electrónica y mecánica Capacidad de análisis y estudio Capacidad para el trabajo en equipo Disponibilidad horaria y funcional
INFORMÁTICA / COMUNICACIÓN:	Conocimientos altos.
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Experiencia en trabajos con robótica de 1 año

FUNCIONES

En colaboración con el Director de Operaciones:

- Estudio previo del funcionamiento y características de los simuladores en la sede de la compañía (para lo que requerirá formación por parte de los proveedores de maquinaria).
- Realizar procesos de instalación y puesta en marcha de la maquinaria.
- Ayuda en la introducción de modificaciones y mejoras sencillas.
- Formación a los empleados de los clientes (características y funcionamiento de la maquinaria)
- Formación y supervisión de las empresas de reparación.
- Supervisión de las empresas de diseño de interiores y reformas.
- Ayuda en la colaboración con la Universidad en I+D.

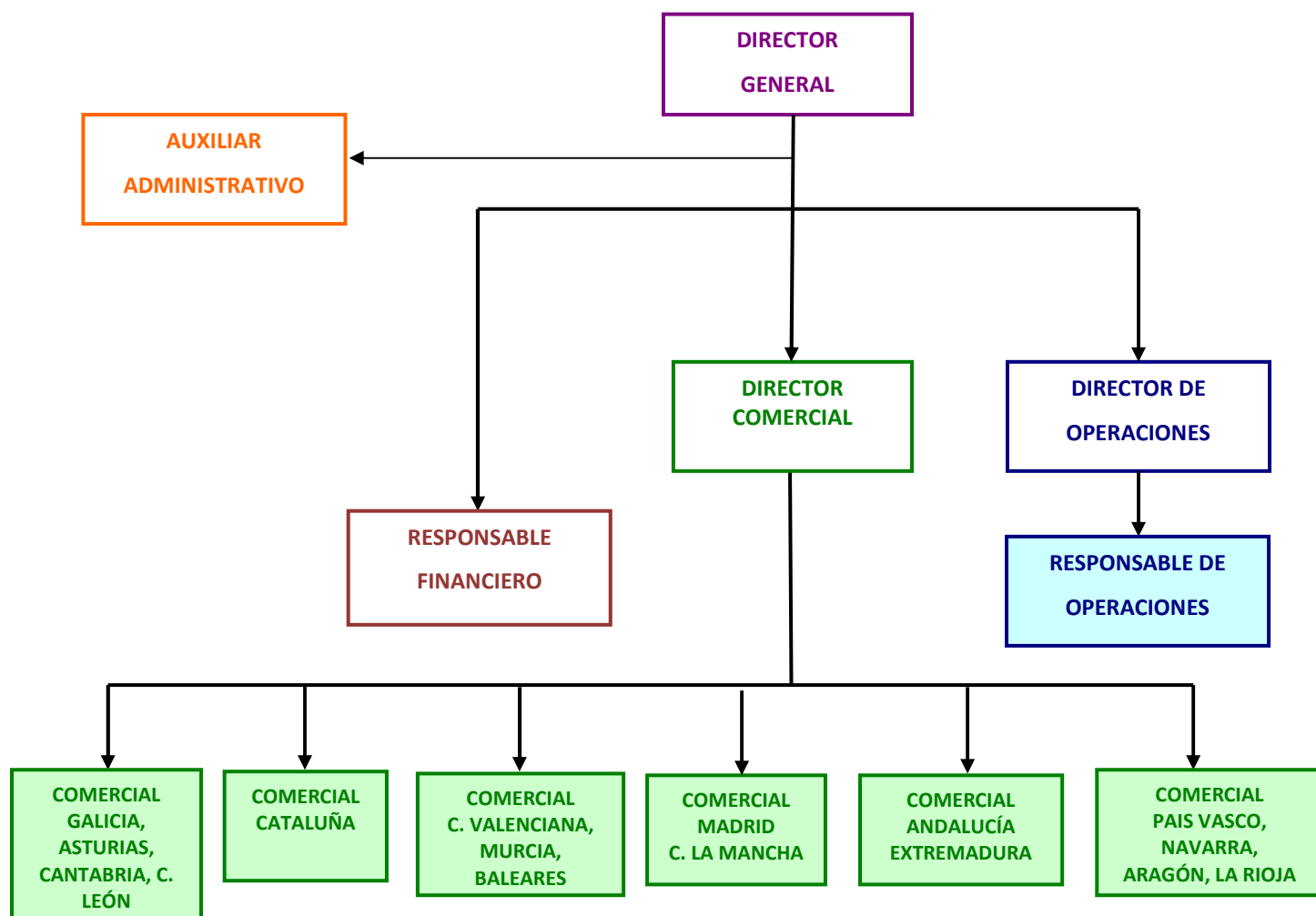
7.2.5.- Etapa de consolidación (años 4 y 5)

Durante los años 4 y 5 la empresa se encontrará ya consolidada, con un aumento importante del número de clientes y pedidos.

Por esta razón la fuerza comercial de **Novo Sport** deberá ser nuevamente reforzada mediante la incorporación de dos nuevas personas, de manera que el reparto geográfico de los comerciales será el siguiente:

- Delegado Comercial para Madrid y Castilla la Mancha.
- Delegado Comercial para Cataluña.
- Delegado Comercial para País Vasco, Navarra, La Rioja y Aragón.
- Delegado Comercial para Andalucía y Extremadura.
- Delegado Comercial para la Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares.
- Delegado Comercial para Galicia, Asturias, Cantabria y Castilla y León.

7.2.5.1 Organigrama en los años 4 y 5



7.2.6.- Política de retribución e incentivos

El sistema de remuneración del personal de **Novo Sport** deberá estar ligado a la consecución de objetivos, tanto globales de la empresa como particulares de cada empleado. La remuneración por tanto se dividirá en:

- Salario fijo.
- Retribución variable, bien por consecución de objetivos, bien comisiones por ventas efectuadas (en el caso del equipo comercial).

El salario fijo se determinará en función del puesto y de los niveles salariales existentes en el mercado para perfiles de características similares.

La retribución variable se aplicará a los puestos directivos y mandos intermedios, ponderando objetivos generales de la empresa (30%), objetivos del departamento (30%) y objetivos individuales (40%).

Los niveles de retribución variable (sobre salario) serán los siguientes:

AÑOS 1 y 2		AÑO 3		AÑOS 4 y 5	
Dirección		Dirección		Dirección	
Director General	10%	Director General	25%	Director General	35%
		Director Comercial	20%	Director Comercial	25%
		Director Operaciones	15%	Director Operaciones	20%
Mandos Intermedios		Mandos Intermedios		Mandos Intermedios	
Responsable de Finanzas	5%	Responsable de Finanzas	5%	Responsable de Finanzas	10%
Responsable de Operaciones	5%	Responsable de Operaciones	5%	Responsable de Operaciones	10%
Personal administrativo		Personal administrativo		Personal administrativo	
		Administrativo	5%	Administrativo	5%

Para el equipo comercial, será de aplicación lo siguiente:

- Un incentivo de 4.000 Euros inicialmente y 5.000 Euros a partir del tercer año de antigüedad en la empresa que se percibirá atendiendo al grado de consecución de una serie de objetivos como el número de visitas realizadas, la importancia estratégica del cliente visitado y la rapidez en el pago por parte de los clientes.
- Una comisión de un 2,5% por cada una de las ventas efectuadas.

AÑOS 1 y 2		
	Incentivo	Comisión
Comercial		
Comercial Zona	4.000 €	2,5% Ventas

AÑO 3		
	Incentivo	Comisión
Comercial		
Comercial Junior	4.000 €	2,5% Ventas
Comercial Senior	5.000 €	2,5% Ventas

AÑOS 4 y 5		
	Incentivo	Comisión
Comercial		
Comercial Junior	4.000 €	2,5% Ventas
Comercial Senior	5.000 €	2,5% Ventas

7.3.- Recursos materiales

7.3.1.- Sede

Las oficinas de la empresa se ubicarán en un local en la zona Noroeste de Madrid, por tratarse de la zona en la que se concentran el mayor número de clientes objetivo de la empresa: gimnasios de tamaño grande interesados en contar con maquinaria innovadora y diferenciadora, sedes centrales de las grandes cadenas y franquicias de instalaciones para la práctica del deporte.

El local tendrá una superficie aproximada de entre 250 m2 y 400 m2. Deberá contar con:

- Sala que inicialmente deberá contar con un tamaño mínimo de 80 m2 útiles y que se utilizará como show-room para los clientes.
- Garaje que se utilizará para almacenar las piezas de recambio para la maquinaria.

La empresa tendrá el local en régimen de alquiler. A modo orientativo, los precios mensuales de un alquiler en la zona Norte de Madrid son:

- Las Rozas: entre 1.500 y 2.500 Euros/mes. Precio medio del m²: 7 Euros
- Majadahonda: entre 1.800 y 2.750 Euros/mes. Precio medio del m²: 8 Euros
- Tres Cantos: entre 1.800 y 2.850 Euros/mes. Precio medio del m²: 7 Euros
- Pozuelo: entre 1.500 y 3.000 Euros /mes. Precio medio del m²: 8 Euros.
- El Escorial: entre 1.100 y 2.000 Euros/mes. Precio medio del m²: 5 Euros.

Un local de 300 m2 en la zona de Las Rozas podría por tanto alquilarse a un precio de Eur 2.100 Euros al mes (EUR 25.200 al año).

Tal y como ya se ha mencionado, en el show room inicialmente se expondrán los siguientes simuladores, que podrán ser testados por nuestros clientes: dos Bicicletas Praxtour, una cinta Indoor Real Run, una Piscina LD-Pool modelo PRO I, un simulador de golf Pro Tee United y dos cintas de jogging Tobeone.

7.4.- Externalización

Algunas de las tareas consideradas no core para la empresa se externalizarán, entre ellas:

7.4.1.- Call Center

Ver Plan de Operaciones

7.4.2.- Fiscalidad y contabilidad

Durante los dos primeros años se externalizarán las tareas relacionadas con contabilidad y fiscalidad, en particular:

- Fiscalidad: tratamiento fiscal y declaraciones del IAE, Impuesto de Sociedades, IVA, Impuesto de Actividades Económicas, Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, operaciones intracomunitarias, inspecciones, recursos y procedimientos.

- Contabilidad: contabilidad conforme al Plan General, confección y legalización de los libros oficiales, depósito de cuentas, confección de balances, asesoramiento y supervisión de la contabilidad.

El coste aproximado del servicio prestado por la gestoría se estima en 200 Euros al mes (2.400 Euros /año).

A partir del año 3º estas tareas se asumirán internamente (como consecuencia de la incorporación a la empresa de un Director Financiero).

7.4.3.- Asesoramiento jurídico, legal y laboral

Una asesoría o gestoría se encargará también del asesoramiento en temas legales y laborales en los casos en que se requieran.

El coste aproximado del servicio prestado se estima en 150 Euros al mes (1.800 Euros /año).

7.4.4.- Limpieza y mantenimiento preventivo

Se desarrollará una limpieza 3 veces a la semana con especial importancia al show room. El coste del servicio será de 900 Euros al mes (10.800 Euros/año).

7.5.- Planificación financiera del Plan de Recursos (presupuestos)

7.5.1.- Recursos Humanos: costes totales

Puesto	AÑOS 1 y 2						
	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
						32%	
Dirección							
Director General	1	40.000 €	10%	Fijo	44.000 €	12.672 €	56.672 €
Mandos Intermedios							
Responsable de Operaciones	1	25.000 €	5%	Fijo	26.250 €	8.400 €	34.650 €
Personal administrativo							
Administrativo	1	16.000 €	5%	Fijo	16.800 €	5.376 €	22.176 €
Personal comercial							
Comercial Zona Centro	1	21.000 €	4.000 €	Fijo	25.000 €	8.000 €	33.000 €
Comercial Zona Norte	1	21.000 €	4.000 €	Fijo	25.000 €	8.000 €	33.000 €
Comercial Zona Este	1	21.000 €	4.000 €	Temp.	25.000 €	8.000 €	33.000 €
				TOTAL	162.050 €	50.448 €	212.498 €

2,5% Ventas

2,5% Ventas

2,5% Ventas

AÑO 3							
Puesto					TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
					32%		
Dirección							
Director General	1	40.000 €	25%	Fijo	50.000 €	12.672 €	62.672 €
Director Comercial	1	32.000 €	20%	Fijo	38.400 €	12.288 €	50.688 €
Director Operaciones	1	30.000 €	15%	Fijo	34.500 €	11.040 €	45.540 €
Mandos Intermedios							
Responsable de Finanzas	1	25.000 €	5%	Fijo	26.250 €	8.400 €	34.650 €
Responsable de Operaciones	1	25.000 €	5%	Fijo	26.250 €	8.400 €	34.650 €
Personal administrativo							
Administrativo	1	18.000 €	5%	Fijo	18.900 €	6.048 €	24.948 €
Personal							
Comercial Zona Centro	1	23.000 €	5.000 €	Fijo	28.000 €	8.960 €	36.960 €
Comercial Zona Sur	1	22.000 €	4.000 €	Fijo	26.000 €	8.320 €	34.320 €
Comercial Zona Norte	1	22.000 €	5.000 €	Fijo	27.000 €	8.640 €	35.640 €
Comercial Zona Este	1	23.000 €	5.000 €	Temp.	28.000 €	8.960 €	36.960 €
TOTAL					303.300 €	93.728 €	397.028 €

2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas

AÑOS 4 y 5							
Puesto					TOTAL ANUAL		
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste
					32%		
Dirección							
Director General	1	40.000 €	35%	Fijo	54.000 €	12.672 €	66.672 €
Director Comercial	1	32.000 €	25%	Fijo	40.000 €	12.672 €	52.672 €
Director Operaciones	1	30.000 €	20%	Fijo	36.000 €	11.520 €	47.520 €
Mandos Intermedios							
Responsable de Finanzas	1	25.000 €	10%	Fijo	27.500 €	8.800 €	36.300 €
Responsable de Operaciones	1	25.000 €	10%	Fijo	27.500 €	8.800 €	36.300 €
Personal administrativo							
Administrativo	1	18.000 €	5%	Fijo	18.900 €	6.048 €	24.948 €
Personal							
Comercial Zona Centro	1	23.000 €	5.000 €	Fijo	28.000 €	8.960 €	36.960 €
Comercial Zona Levante	1	22.000 €	4.000 €	Fijo	26.000 €	8.320 €	34.320 €
Comercial Zona Sur	1	22.000 €	4.000 €	Fijo	26.000 €	8.320 €	34.320 €
Comercial Zona Galicia	1	22.000 €	4.000 €	Fijo	26.000 €	8.320 €	34.320 €
Comercial Zona Norte	1	22.000 €	5.000 €	Fijo	27.000 €	8.640 €	35.640 €
Comercial Zona Cataluña	1	23.000 €	5.000 €	Temp.	28.000 €	8.960 €	36.960 €
TOTAL					364.900 €	112.032 €	476.932 €

2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas
2,5% Ventas

7.5.2.- Recursos materiales

RECURSOS MATERIALES	2011	2012	2013	2014	2015
Alquiler	21.600 €	21.924 €	22.253 €	22.698 €	23.265 €
Renting	6.000 €	6.090 €	6.212 €	6.367 €	6.526 €
Mantenimiento oficina/Show Room	500 €	500 €	750 €	1.000 €	1.500 €
Asesoría jurídica	2.400 €	2.436 €	2.485 €	2.547 €	2.611 €
Asesoría contable	3.000 €	3.045 €	518 €	0 €	0 €
Servicios limpieza	8.400 €	8.526 €	8.697 €	8.914 €	9.137 €
Telecomunicaciones	5.760 €	5.846 €	9.792 €	11.808 €	12.103 €
Luz y Agua	3.000 €	3.045 €	3.106 €	3.184 €	3.263 €
Contingencias	14.681 €	27.662 €	33.244 €	40.747 €	45.838 €
TOTAL	65.341 €	79.074 €	87.057 €	97.265 €	104.243 €

8.- PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A continuación detallamos la cuenta de pérdidas y ganancias previsional a 5 años de **Novo Sport**:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2011	2012	2013	2014	2015	% sobre ventas					MEDIA	% sobre ventas	% sobre costes
						2011	2012	2013	2014	2015			
Venta	587.226 €	1.383.087 €	2.216.239 €	3.259.777 €	4.583.791 €	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	2.406.024 €		
Costes de ventas	372.398 €	860.400 €	1.332.431 €	1.931.528 €	2.683.205 €	63,42%	62,21%	60,12%	59,25%	58,54%	1.435.992 €	59,68%	63,88%
Costes Maquinaria	232.835 €	544.404 €	824.925 €	1.173.669 €	1.593.335 €	39,65%	39,36%	37,22%	36,00%	34,76%	873.833 €	36,32%	38,87%
Costes Creación de Espacios	94.860 €	223.248 €	355.398 €	516.758 €	716.803 €	16,15%	16,14%	16,04%	15,85%	15,64%	381.414 €	15,85%	16,97%
Costes Customización	32.852 €	77.315 €	123.081 €	178.964 €	248.244 €	5,59%	5,59%	5,55%	5,49%	5,42%	132.091 €	5,49%	5,88%
Costes Mantenimiento	11.852 €	15.432 €	29.027 €	62.136 €	124.824 €	2,02%	1,12%	1,31%	1,91%	2,72%	48.654 €	2,02%	2,16%
Margen Bruto	214.828 €	522.687 €	883.808 €	1.328.249 €	1.900.586 €	36,58%	37,79%	39,88%	40,75%	41,46%	970.032 €	40,32%	
Costes de Estructura Comercial	232.935 €	228.405 €	348.064 €	484.448 €	529.533 €	39,67%	16,51%	15,71%	14,86%	11,55%	364.677 €	15,16%	16,22%
Margen de Contribución Neto	-18.107 €	294.282 €	535.744 €	843.801 €	1.371.051 €	-3,08%	21,28%	24,17%	25,89%	29,91%	605.354	25,16%	
Gastos de Personal Estructura	113.498 €	115.200 €	258.211 €	271.022 €	277.798 €	19,33%	8,33%	11,65%	8,31%	6,06%	207.146 €	8,61%	9,22%
Costes Generales de Estructura	71.341 €	85.164 €	94.820 €	105.223 €	112.401 €	12,15%	6,16%	4,28%	3,23%	2,45%	93.790 €	3,90%	4,17%
Rtdo. Operativo (EBITDA / Ventas)	-202.945 €	93.918 €	182.713 €	467.555 €	980.853 €	-34,56%	6,79%	8,24%	14,34%	21,40%	304.419 €	12,65%	
Amortizaciones (Incluye I+D)	33.026 €	33.026 €	70.026 €	70.026 €	153.026 €	5,62%	2,39%	3,16%	2,15%	3,34%	71.826	2,99%	3,20%
Beneficio Operativo (BAII / Ventas)	-235.971 €	60.892 €	112.687 €	397.529 €	827.827 €	-40,18%	4,40%	5,08%	12,19%	18,06%	232.593 €	9,67%	
Gastos Financieros	6.000 €	9.500 €	13.000 €	4.500 €	0 €	1,02%	0,69%	0,59%	0,14%	0,00%	6.600	0,27%	0,29%
BAI (BAI/ Ventas)	-241.971 €	51.392 €	99.687 €	393.029 €	827.827 €	-41,21%	3,72%	4,50%	12,06%	18,06%	225.993 €	9,39%	
Impuestos	-72.591 €	15.418 €	29.906 €	117.909 €	248.348 €	-12,36%	1,11%	1,35%	3,62%	5,42%	67.798 €	2,82%	3,02%
Beneficio Neto (BN/ Ventas)	-169.380 €	35.975 €	69.781 €	275.121 €	579.479 €	-28,84%	2,60%	3,15%	8,44%	12,64%	158.195 €	6,57%	

8.2.- Cuenta de resultados previsional 2011 – 2015

8.2.1.- Desglose de Ventas

Las ventas se descomponen en las siguientes sub-actividades dentro del modelo de negocio de creación de espacios:

				Customización	Creación de espacios
				10%	33%
Ingresos de servicios	2011	2012	2013	2014	2015
Creación de espacios	135.514 €	318.926 €	507.711 €	738.226 €	1.024.005 €
Customización + Innovación	41.065 €	96.644 €	153.852 €	223.705 €	310.304 €
Mantenimiento	0 €	1.502 €	17.165 €	62.389 €	149.853 €
TOTAL	176.578 €	417.073 €	678.728 €	1.024.320 €	1.484.162 €

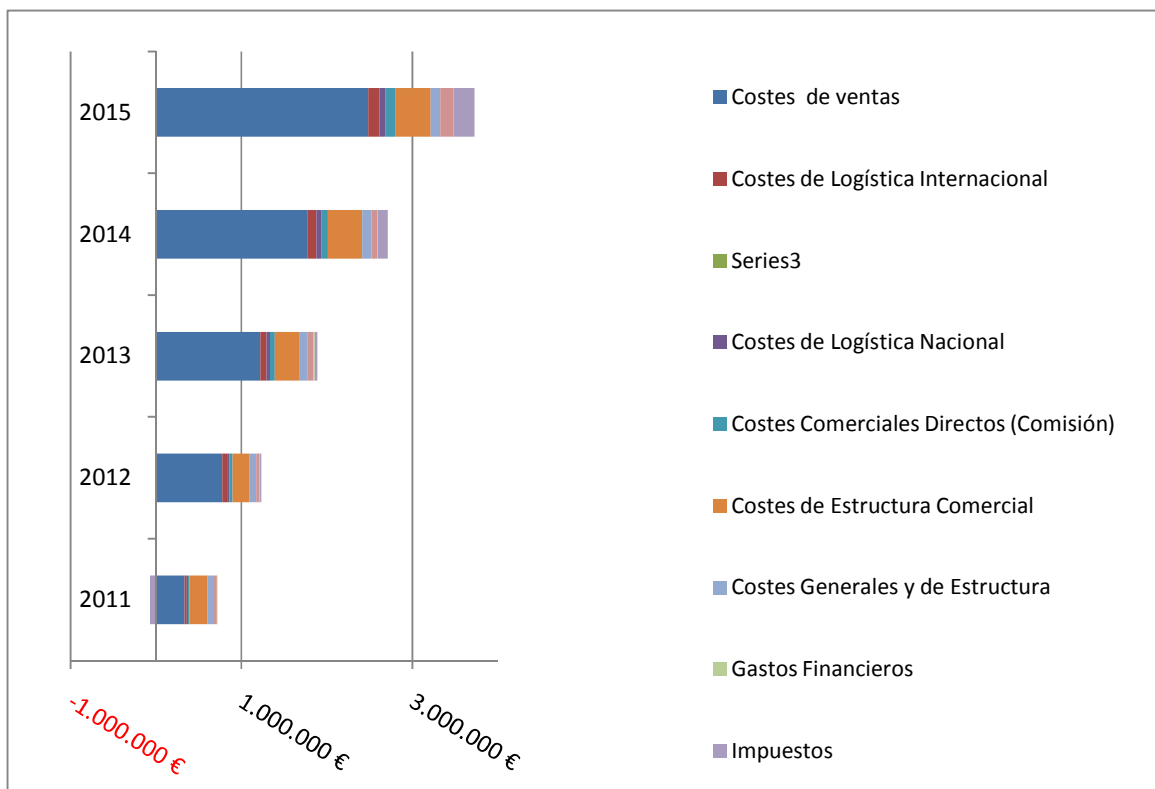
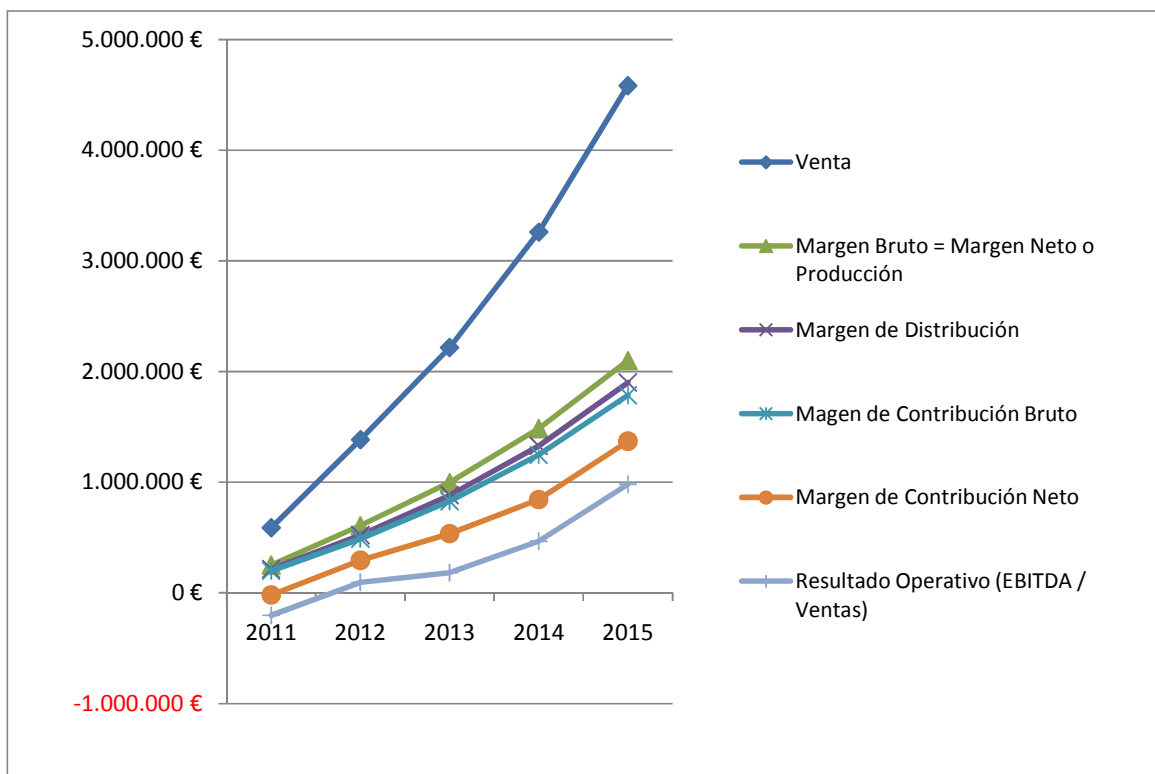
Ingresos Ventas Simuladores	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Praxtour	104.586 €	224.105 €	312.803 €	450.105 €	568.797 €
Ventas Indoor Real Run	0 €	111.650 €	227.766 €	350.190 €	478.593 €
Ventas LD Pool 1	32.958 €	200.713 €	238.849 €	314.769 €	430.184 €
Ventas LD Pool 2	0 €	0 €	53.400 €	109.470 €	168.311 €
Ventas Pro Tee United	183.103 €	216.825 €	252.756 €	259.075 €	298.746 €
Ventas Tobeone	90.000 €	213.150 €	271.767 €	382.026 €	473.156 €
Simulador de Padel	0 €	0 €	181.178 €	371.414 €	685.259 €
TOTAL	410.647 €	966.443 €	1.538.518 €	2.237.050 €	3.103.045 €

	2011	2012	2013	2014	2015
Total ingresos	587.226 €	1.383.516 €	2.217.246 €	3.261.370 €	4.587.206 €

8.2.2.- Desglose de Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA	% sobre ventas	% sobre costes
Venta	587.226 €	1.383.087 €	2.216.239 €	3.259.777 €	4.583.791 €	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	2.406.024 €		
Costes de ventas	334.998 €	775.749 €	1.219.273 €	1.774.207 €	2.483.719 €	57,05%	56,09%	55,02%	54,43%	54,18%	1.317.589 €	54,76%	58,62%
Costes Maquinaria	195.435 €	459.753 €	711.766 €	1.016.349 €	1.393.848 €	33,28%	33,24%	32,12%	31,18%	30,41%	755.430 €	31,40%	33,61%
Costes Creación de Espacios	94.860 €	223.248 €	355.398 €	516.758 €	716.803 €	16,15%	16,14%	16,04%	15,85%	15,64%	381.414 €	15,85%	16,97%
Costes Customización	32.852 €	77.315 €	123.081 €	178.964 €	248.244 €	5,59%	5,59%	5,55%	5,49%	5,42%	132.091 €	5,49%	5,88%
Costes Mantenimiento	11.852 €	15.432 €	29.027 €	62.136 €	124.824 €	2,02%	1,12%	1,31%	1,91%	2,72%	48.654 €	2,02%	2,16%
Margen Bruto = Margen Neto o Producción	252.228 €	607.338 €	996.967 €	1.485.569 €	2.100.072 €	42,95%	43,91%	44,98%	45,57%	45,82%	1.088.435 €	45,24%	
Costes de Logística Internacional	24.100 €	55.521 €	74.179 €	103.041 €	130.960 €	4,10%	4,01%	3,35%	3,16%	2,86%	77.560 €	3,22%	3,45%
Costes de Logística Nacional	13.300 €	29.131 €	38.979 €	54.280 €	68.527 €	2,26%	2,11%	1,76%	1,67%	1,49%	40.843 €	1,70%	1,82%
Margen de Distribución	214.828 €	522.687 €	883.808 €	1.328.248 €	1.900.585 €	36,58%	37,79%	39,88%	40,75%	41,46%	970.031 €	40,32%	
Costes Comerciales Directos (Comisión)	14.681 €	34.577 €	55.406 €	81.494 €	114.595 €	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	60.151 €	2,50%	2,68%
Magen de Contribución Bruto	200.147 €	488.110 €	828.402 €	1.246.754 €	1.785.990 €	34,08%	35,29%	37,38%	38,25%	38,96%	909.881 €	37,82%	
Costes de Estructura Comercial	218.254 €	193.827 €	292.658 €	402.953 €	414.938 €	37,17%	14,01%	13,21%	12,36%	9,05%	304.526 €	12,66%	13,55%
Costes Personal Comercial Directo	99.000 €	100.485 €	146.758 €	217.833 €	223.279 €	16,86%	7,27%	6,62%	6,68%	4,87%	157.471 €	6,54%	7,01%
Encuesta	12.000 €	0 €	12.240 €	0 €	12.546 €	2,04%	0,00%	0,55%	0,00%	0,27%	7.357 €	0,31%	0,33%
Costes Viajes y Dietas	16.500 €	18.150 €	24.200 €	30.250 €	31.350 €	2,81%	1,31%	1,09%	0,93%	0,68%	24.090 €	1,00%	1,07%
Ferías	23.700 €	23.700 €	23.700 €	23.700 €	23.700 €	4,04%	1,71%	1,07%	0,73%	0,52%	23.700 €	0,99%	1,05%
Publicidad Revistas +web	28.400 €	17.600 €	27.400 €	39.000 €	39.000 €	4,84%	1,27%	1,24%	1,20%	0,85%	30.280 €	1,26%	1,35%
Patrocinios	19.000 €	15.500 €	22.000 €	50.000 €	41.000 €	3,24%	1,12%	0,99%	1,53%	0,89%	29.500 €	1,23%	1,31%
Otros Gastos promoción	19.654 €	18.392 €	36.361 €	42.170 €	44.064 €	3,35%	1,33%	1,64%	1,29%	0,96%	32.128 €	1,34%	1,43%
Margen de Contribución Neto	-18.107 €	294.282 €	535.744 €	843.801 €	1.371.051 €	-3,08%	21,28%	24,17%	25,89%	29,91%	605.354	25,16%	
Gastos de Personal de Estructura	113.498 €	115.200 €	258.211 €	271.022 €	277.798 €	19,33%	8,33%	11,65%	8,31%	6,06%	207.146 €	8,61%	9,22%
Costes Generales y de Estructura	71.341 €	85.164 €	94.820 €	105.223 €	112.401 €	12,15%	6,16%	4,28%	3,23%	2,45%	93.790 €	3,90%	4,17%
Alquiler + Renting	28.100 €	28.514 €	29.215 €	30.065 €	31.292 €	4,79%	2,06%	1,32%	0,92%	0,68%	29.437 €	1,22%	1,31%
Asesorías + Call Center	11.400 €	11.571 €	10.767 €	10.506 €	10.768 €	1,94%	0,84%	0,49%	0,32%	0,23%	11.002 €	0,46%	0,49%
Limpieza	8.400 €	8.526 €	8.697 €	8.914 €	9.137 €	1,43%	0,62%	0,39%	0,27%	0,20%	8.735 €	0,36%	0,39%
Suministros	8.760 €	8.891 €	12.898 €	14.992 €	15.366 €	1,49%	0,64%	0,58%	0,46%	0,34%	12.181 €	0,51%	0,54%
Otros Gastos	14.681 €	27.662 €	33.244 €	40.747 €	45.838 €	2,50%	2,00%	1,50%	1,25%	1,00%	32.434 €	1,35%	1,44%
Resultado Operativo (EBITDA / Ventas)	-202.945 €	93.918 €	182.713 €	467.555 €	980.853 €	-34,56%	6,79%	8,24%	14,34%	21,40%	304.419 €	12,65%	
Amortizaciones (Incluye I+D)	33.026 €	33.026 €	70.026 €	70.026 €	153.026 €	5,62%	2,39%	3,16%	2,15%	3,34%	71.826	2,99%	3,20%
Beneficio Operativo (BAII / Ventas)	-235.971 €	60.892 €	112.687 €	397.529 €	827.827 €	-40,18%	4,40%	5,08%	12,19%	18,06%	232.593 €	9,67%	
Gastos Financieros	6.000 €	9.500 €	13.000 €	4.500 €	0 €	1,02%	0,69%	0,59%	0,14%	0,00%	6.600	0,27%	0,29%
BAI (BAI/ Ventas)	-241.971 €	51.392 €	99.687 €	393.029 €	827.827 €	-41,21%	3,72%	4,50%	12,06%	18,06%	225.993 €	9,39%	
Impuestos	-72.591 €	15.418 €	29.906 €	117.909 €	248.348 €	-12,36%	1,11%	1,35%	3,62%	5,42%	67.798 €	2,82%	3,02%
Benficio Neto (BN/ Ventas)	-169.380 €	35.975 €	69.781 €	275.121 €	579.479 €	-28,84%	2,60%	3,15%	8,44%	12,64%	158.195 €	6,57%	

Salvo en el primer año, se espera que el resultado económico-financiero sea positivo.



Los costes de ventas (compra de simuladores + costes asociados a los servicios de creación de espacios, mantenimiento y customización) suponen los eslabones con mayor peso (alrededor del 55% de las ventas y 59% de los costes totales). Resultará fundamental por tanto reducir el peso de esta partida en el futuro para mejorar la rentabilidad. Los siguientes elementos con mayor impacto en coste, a gran distancia, son los de gastos de personal (sueldos y salarios + Seguridad Social), que representan un 15% (6,54% corresponde al equipo comercial y el 8,61% al resto de personal)

El resto de costes son:

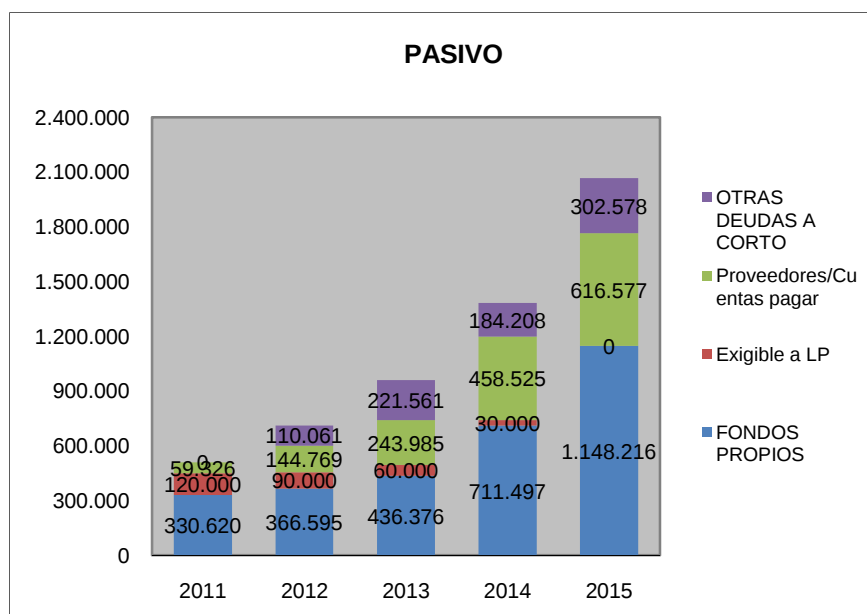
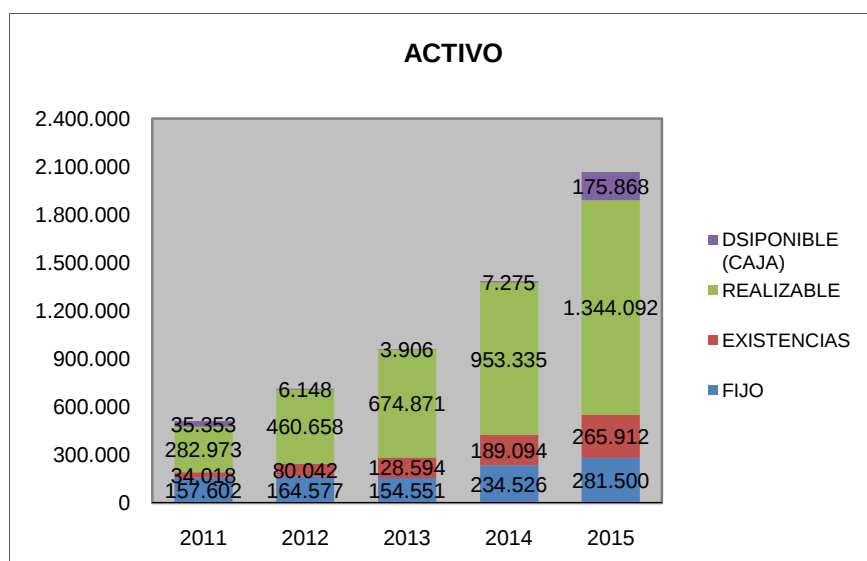
1. Costes comerciales Directos; variable de un 2,50% sobre las ventas que corresponde al equipo comercial.
2. Costes de estructura comerciales, que suponen un 12,66% y están compuestos por lo siguiente:
 - Desarrollo de Encuesta de análisis de mercado
 - Costes de viajes y dietas
 - Visitas y Presencia en Ferias
 - Página web
 - Publicidad Revistas
 - Publicidad en otras webs
 - Artículos en Revistas
 - SEM- Enlaces de pago en Google
 - Relaciones Públicas
 - Agencia de Publicidad
 - Community Manager
3. Los costes generales de la empresa (4%) que incorporan las partidas de:
 - Alquiler de local
 - Renting del vehículo
 - Mantenimiento oficina/Show Room
 - Call Center
 - Asesoría jurídica
 - Asesoría contable
 - Servicios limpieza
 - Telecomunicaciones
 - Luz y Agua
 - Contingencias
4. Los costes de logística (5%) y amortización (3%).

8.3.- Balance 2011 - 2015

A continuación se muestran el activo y pasivo de **Novo Sport** para los años 2011-2015:

			2011	2012	2013	2014	2015
Activo			509.946 €	711.425 €	961.922 €	1.384.230 €	2.067.371 €
Activo fijo	AF	Activo fijo	190.628 €	230.628 €	290.628 €	440.628 €	640.628 €
	AF	Amortización Acumulada	-33.026 €	-66.051 €	-136.077 €	-206.102 €	-359.128 €
			157.602 €	164.577 €	154.551 €	234.526 €	281.500 €
Activo circulante	AC	Existencias para recambio	4.657 €	10.888 €	17.782 €	26.105 €	36.722 €
	AC	Existencias de stocks	29.361 €	69.154 €	110.812 €	162.989 €	229.190 €
			34.018 €	80.042 €	128.594 €	189.094 €	265.912 €
	AC	Clientes	171.664 €	403.484 €	647.603 €	953.335 €	1.344.092 €
	AC	Crédito Fiscal	72.591 €	57.174 €	27.267 €	0 €	0 €
	AC	IVA devolver/compensar	38.717 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	AC	Inversiones financieras temporales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
			282.973 €	460.658 €	674.871 €	953.335 €	1.344.092 €
	AC	Caja	35.353 €	6.148 €	3.906 €	7.275 €	175.868 €
			2011	2012	2013	2014	2015
Pasivo			509.946	711.425	961.922	1.384.230	2.067.371
Recursos permanentes	FP	Capital Social	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €
	FP	Reserva Legal	0 €	0 €	0 €	0 €	21.150 €
	FP	Reserva Voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €	47.587 €
	FP	Resultado ejercicio	-169.380 €	35.975 €	69.781 €	275.121 €	579.480 €
	FP	Perdidas acumuladas	0 €	-169.380 €	-133.405 €	-63.624 €	0 €
			330.620 €	366.595 €	436.376 €	711.497 €	1.148.216 €
	PF	Exigible a LP	120.000 €	90.000 €	60.000 €	30.000 €	0 €
Pasivo circul.	PC	Proveedores/Cuentas pagar	59.326 €	144.769 €	243.985 €	458.525 €	616.577 €
	PC	IVA pdte de Ingresar	0 €	10.061 €	21.561 €	33.566 €	54.230 €
	PC	Exigible a CP	0 €	100.000 €	200.000 €	60.000 €	0 €
	PC	Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	90.642 €	248.348 €

El balance de la empresa es saludable. La deuda contraída en los primeros ejercicios es devuelta completamente al 5º año. Las partidas que más crecen son el patrimonio neto, como consecuencia de los abundantes beneficios, y el de cuentas a pagar. Esto sirve para sufragar el activo circulante, cuyo crecimiento es abultado.



8.4.- Origen y Aplicación de Fondos

El estado de origen y aplicación de fondos en los años contemplados aparece reflejado en la siguiente tabla:

		2011	2012	2013	2014	2015
	Entradas	1.141.262 €	1.538.939 €	2.571.044 €	3.600.805 €	5.018.117 €
FIN	Desembolso de capital social	500.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
FIN	Préstamo	120.000 €			0 €	0 €
FIN	Póliza de crédito		100.000 €	200.000 €	60.000 €	
FIN	Cobro de intereses					
OP	Cobro de ventas	521.262 €	1.400.222 €	2.371.044 €	3.540.805 €	5.018.117 €
OP	IVA a devolver	0 €	38.717 €	0 €	0 €	0 €
	Salidas	1.105.909 €	1.568.144 €	2.573.286 €	3.597.436 €	4.849.524 €
FIN	Pago gastos financieros	6.000 €	9.500 €	13.000 €	4.500 €	0 €
FIN	Devolución del préstamo	0 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
FIN	Devolución del crédito	0 €		100.000 €	200.000 €	60.000 €
FIN	Pago a dividendos a accionistas	0 €	0 €	0 €	0 €	142.761 €
INV	Pago de inversiones	224.941 €	47.200 €	70.800 €	177.000 €	236.000 €
OP	Pagos a proveedores	662.470 €	1.235.576 €	1.879.774 €	2.574.821 €	3.592.789 €
OP	IVA pagado	0 €	30.183 €	74.744 €	122.259 €	196.256 €
OP	Sueldos y salarios	212.498 €	215.685 €	404.969 €	488.855 €	501.077 €
OP	Pago Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	90.642 €
	Neto movimientos Tesorería	35.353 €	-29.205 €	-2.242 €	3.369 €	168.593 €
	Saldo Tesorería	35.353 €	6.148 €	3.906 €	7.275 €	175.868 €

Como consecuencia del aumento del volumen de ventas, **Novo Sport** solicitará una póliza de crédito, a partir del 2º año, a fin de obtener una liquidez que le permita afrontar los desfases existentes entre los pagos a los proveedores (30 días el 1º año, 40 días el 2º año, 45 días el 3º año, 60 días el 4º y 5º año) y el cobro de los clientes (90 días los gimnasios, 120 días en el caso de los hoteles y 90 días los campos de golf). Por tratarse de desfases puntuales nuestra opción es no financiarlos ni con fondos permanentes (recursos propios) ni prestamos a largo plazo.

La póliza será renovada sólo hasta el 4º año ya que, con el transcurso del tiempo y por un aumento en la confianza por parte de nuestros proveedores, conseguiremos retrasar el periodo de pago a 60 días desde la entrega. Los pagos de los clientes, sin embargo, se mantendrán constantes.

Para las necesidades de carácter estructural **Novo Sport** contará, por una parte, con unos fondos propios de 500.000 €, y, por otra, con un préstamo a largo plazo de 120.000 €, que se solicitará en el primer año y deberá ser devuelto en los cuatro siguientes, mediante cuotas iguales de amortización del capital.

En el 5º año se realizará un pago de dividendos a los accionistas como consecuencia de los beneficios obtenidos en el ejercicio, habiendo saldado en ese momento todas las deudas a corto y largo plazo.

8.5.- Estado de origen y aplicación de fondos

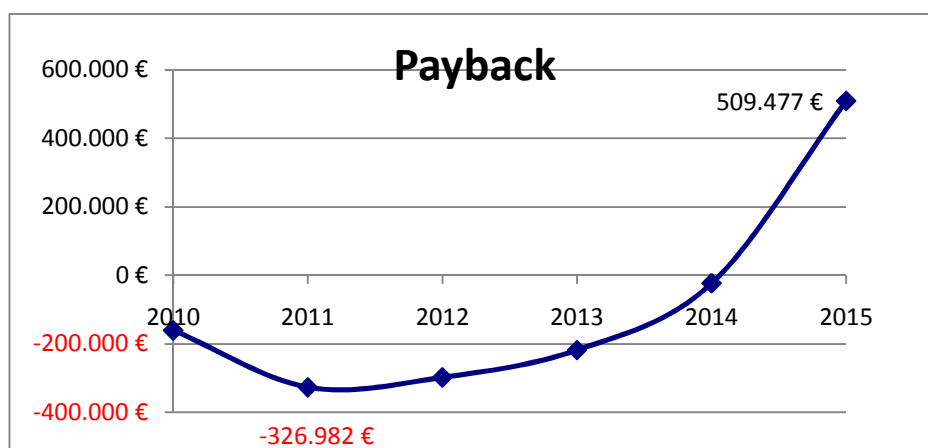
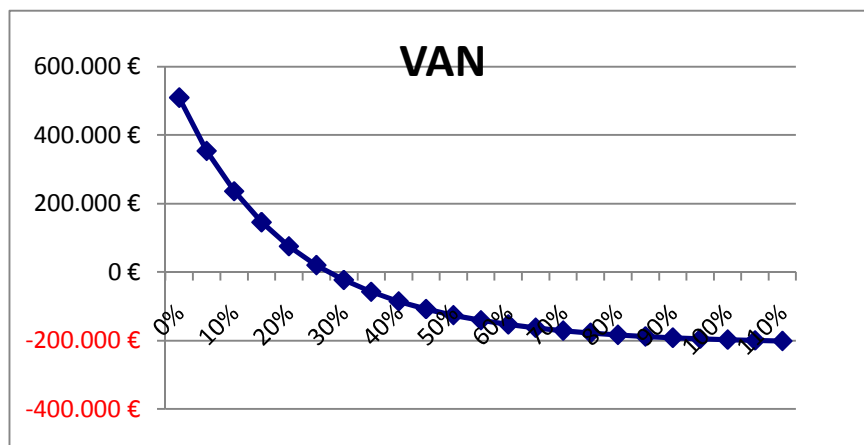
		2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
Activo		201.479	250.497	422.308	683.141
Activo fijo	AF Activo fijo	40.000	60.000	150.000	200.000
	AF Amortización Acumulada	-33.026	-70.026	-70.026	-153.026
		6.974	-10.026	79.974	46.974
Activo circulante	AC Existencias para recambio	6.231	6.894	8.323	10.617
	AC Existencias de stocks	39.793	41.658	52.177	66.201
		46.024	48.552	60.500	76.818
	AC Clientes	231.820	244.119	305.732	390.756
	AC Credito Fiscal	-15.418	-29.906	-27.267	0
	AC IVA devolver/compensar	-38.717	0	0	0
	AC Inversiones financieras temporales	0	0	0	0
		177.686	214.213	278.464	390.756
	AC Caja	-29.205	-2.242	3.369	168.593

		2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
Pasivo		201.479	250.497	422.308	683.141
Recursos permanentes	FP Capital Social	0	0	0	0
	FP Reserva Legal	0	0	0	21.150
	FP Reserva Voluntaria	0	0	0	47.587
	FP Resultado ejercicio	205.354	33.807	205.340	304.359
	FP Perdidas acumuladas	-169.380	35.975	69.781	63.624
		35.975	69.781	275.121	436.719
Pasivo circul.	PF Exigible a LP	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
	PC Proveedores/Cuentas pagar	85.444	99.216	214.540	158.051
	PC IVA pdte de Ingresar	10.061	11.500	12.005	20.664
	PC Exigible a CP	100.000	100.000	-140.000	-60.000
	PC Impuesto Sociedades	0	0	90.642	157.707
		110.061	111.500	-37.353	118.371

8.6.- Indicadores de rentabilidad y ratios de gestión

La inversión creciente en I+D+i tiene como consecuencia un retraso en el retorno de capitales, por lo que la inversión se recupera en el cuarto año:

TIR (IRR)	27,17%
Payback time (años)	4,04
Momento de mayor exposición	-326.982 €
ROI (Return on Investment)	79,53%
BCR (Benefit Cost Ratio) = 1+ ROI	1,80



Los ratios más destacables en el caso de **Novo Sport** son los siguientes:

	Valor ideal	2011	2012	2013	2014	2015
FONDO DE MANIOBRA (FM)	FM óptimo	293.018	292.018	341.825	506.971	866.716

RATIOS DE LIQUIDEZ	Valor ideal	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez = Activo Circulante / [Acreedores C/P]	1,5 - 2,0	5,94	2,15	1,73	1,79	1,94
Tesorería = [Deudores + Tesorería] / [Acreedores C/P]	1	5,37	1,83	1,46	1,49	1,65
Acid Test = [Tesorería] / [Acreedores C/P]	0,3	0,60	0,02	0,01	0,01	0,19

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	Valor ideal	2011	2012	2013	2014	2015
Endeudamiento = Total Deudas / Total Pasivo	0,4 - 0,6	0,24	0,28	0,29	0,15	0,15
Autonomía = Capitales Propios / Total Deudas	0,7 - 1,5	2,76	1,83	1,55	3,32	3,79
Garantía = Activo Real / Total Deudas (Distancia a la quiebra)	>1	5,66	3,38	3,17	5,18	4,92
Calidad de la deuda = Deuda a c.p. / Total Deudas	bajo	0,00	0,55	0,79	0,86	1,00
Coste de la deuda = Gastos Financieros / Deuda	bajo	0,05	0,05	0,05	0,02	0,00
Cobertura de gastos financieros = BAII / Gastos Financieros	elevado	-39,33	6,41	8,67	88,34	#¡DIV/0!

RATIOS DE GESTIÓN DE ACTIVOS	Valor ideal	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación activo fijo = Ventas / Activo Fijo	elevado	3,73	8,40	14,34	13,90	16,28
Rotación del Activo Circulante = Ventas / Activo Circulante	elevado	1,67	2,53	2,75	2,84	2,57
Rotación de Clientes = Ventas / Clientes	elevado	3,42	3,43	3,42	3,42	3,41
Rotación de stocks = Ventas a precio de coste / Stocks	elevado	11,38	11,18	10,79	10,65	10,52
Rotación de Acreedores = Compras / Proveedores	bajo	10,31	7,73	6,87	5,16	5,16

Plazo de cobro = 365 x (Clientes + Efectos / Ventas)	bajo	107	106	107	107	107
Plazo de stock = 365 x (Stocks / Coste de ventas)	bajo	32	33	34	34	35
Plazo de Pago = 365 x (Proveedores / Compras)	elevado	35	47	53	71	71
Periodo Medio de Maduración (PMM)	bajo	103	92	87	70	71

Ratio de Eficiencia = ventas/ (Coste de ventas + costes fijos)	elevado	0,71	1,05	1,05	1,14	1,22
Productividad = ventas/ Gastos de personal	elevado	2,76	6,41	5,47	6,67	9,15

RATIOS DE RENTABILIDAD	Valor ideal
1. Margen EBITDA (EBITDA/ventas)	0,4 - 0,6
2. Margen BAI (BAI/ventas)	0,7 - 1,5
3. BAI/BAII	>1
4. Margen Neto (BDI/ventas)	bajo
5. Rotación (ventas/activo)	bajo
6. Apalancamiento (Activo/Recursos propios)	elevado
9. ROA o Rentabilidad económica (2 x 5)	elevado
10. ROE o Rentabilidad financiera (4 x 5 x 6)	elevado

2011	2012	2013	2014	2015
-34,6%	6,8%	8,2%	14,3%	21,4%
-40,2%	4,4%	5,1%	12,2%	18,1%
102,5%	84,4%	88,5%	98,9%	100,0%
-28,8%	2,6%	3,1%	8,4%	12,6%
115,2%	194,4%	230,4%	235,5%	221,7%
154,2%	194,1%	220,4%	194,6%	180,1%
-46,3%	8,6%	11,7%	28,7%	40,0%
-51,2%	9,8%	16,0%	38,7%	50,5%

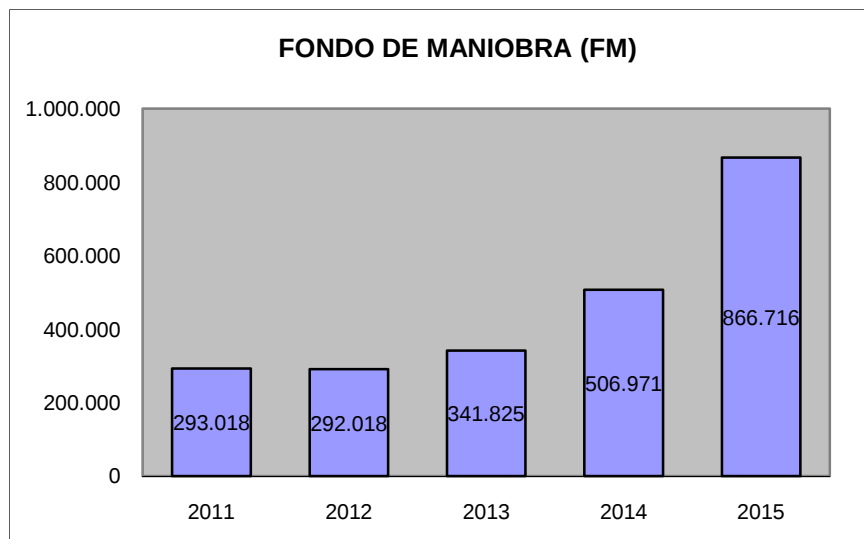
Apalancamiento financiero (L) = $-1 + (BAI / BAII) \times (Activo / \text{Capitales Propios})$	> 0
Break even point = $\text{Costes Fijos} / (1 - (\text{Costes variables} / \text{Ventas}))$	< Ventas

0,58	0,64	0,95	0,92	0,80
1.279.558	1.210.545	1.914.764	2.220.391	2.459.149

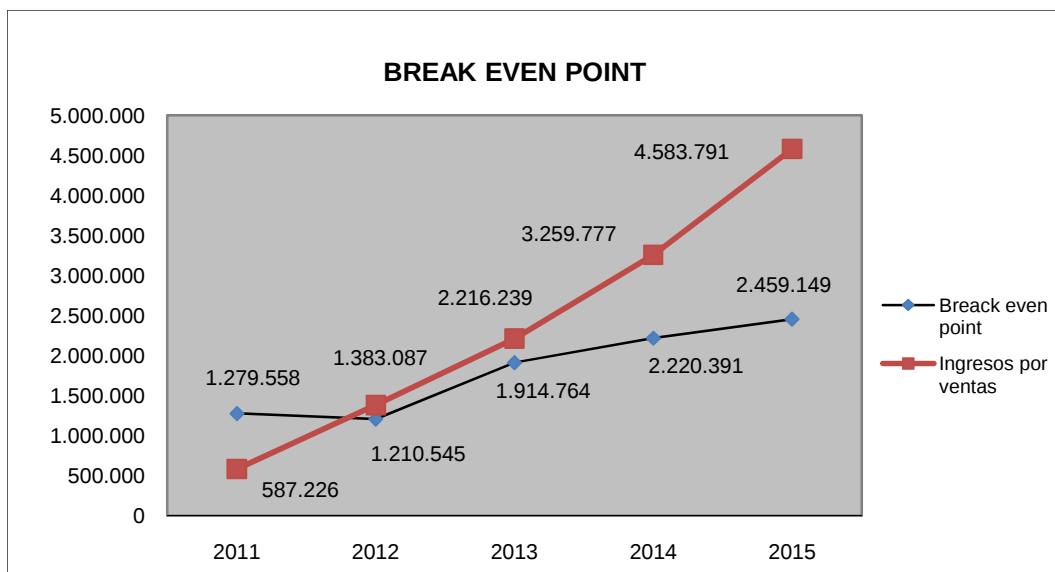
Modelos de Altman y de Conan y Holder	Valor ideal
$Z = 1,2 \times \text{Fondo de maniobra} / \text{Activo} + 1,4 \times \text{Retained earnings} / \text{Activo} + 3,3 \times \text{BAII} / \text{Activo} + 0,6 \times \text{Capitales Propios} / \text{Deudas} + \text{Ventas} / \text{Activo}$	> 3 -> Bueno > 1,8 -> Dudoso > 1,8 -> Quiebra
$Z = -0,16 \times (\text{Realizable} + \text{Disponible}) / \text{Activo} - 0,22 \times \text{Pasivo Fijo} / \text{Pasivo} + 0,87 \times \text{Gastos Financieros} / \text{Ventas} + 0,1 \times \text{Gastos de Personal} / \text{Valor añadido} - 0,24$	= 0 -> 80% suspensión pagos > 0 es peor
$Z = -4,2 + 1,35 \times \text{Activo Circulante} / \text{Deudas a corto plazo} + 6,5 \times \text{Capitales Propios} / \text{Pasivo} + 7 \times \text{Beneficio Neto} / \text{Activo} + 5 \times \text{Beneficio Neto} / \text{Capitales Propios}$	> 0 -> Bueno < 0 -> Quiebra

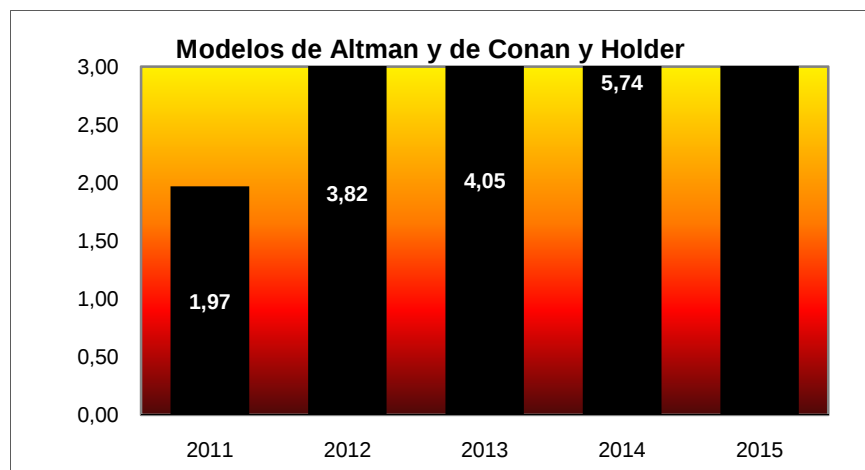
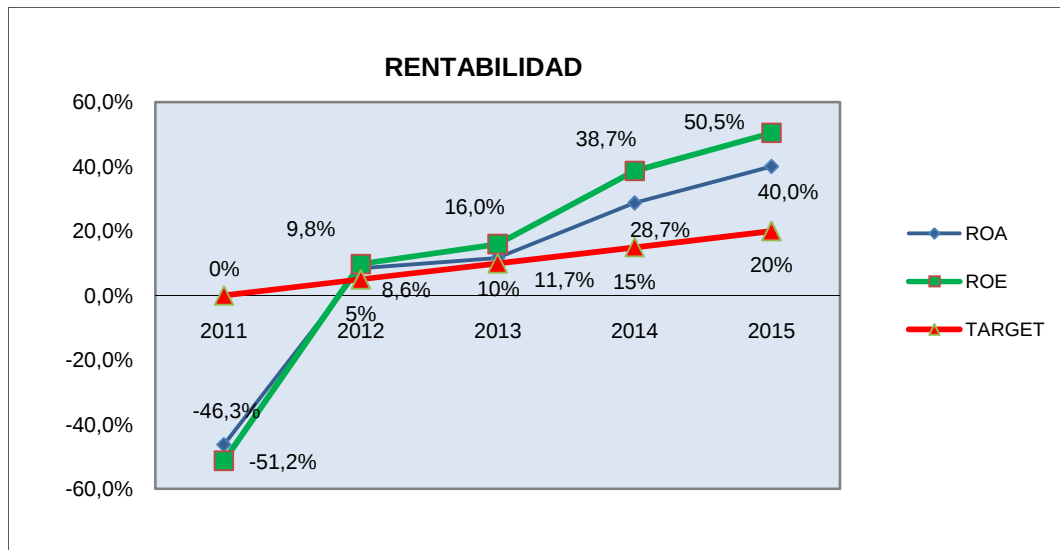
2011	2012	2013	2014	2015
1,97	3,82	4,05	5,74	6,37
-0,53	-0,48	-0,46	-0,47	-0,48
3,15	2,89	2,40	4,88	6,52

El fondo de maniobra es positivo en todos los años.



A partir del 2º año superaremos el breack even point con nuestras ventas



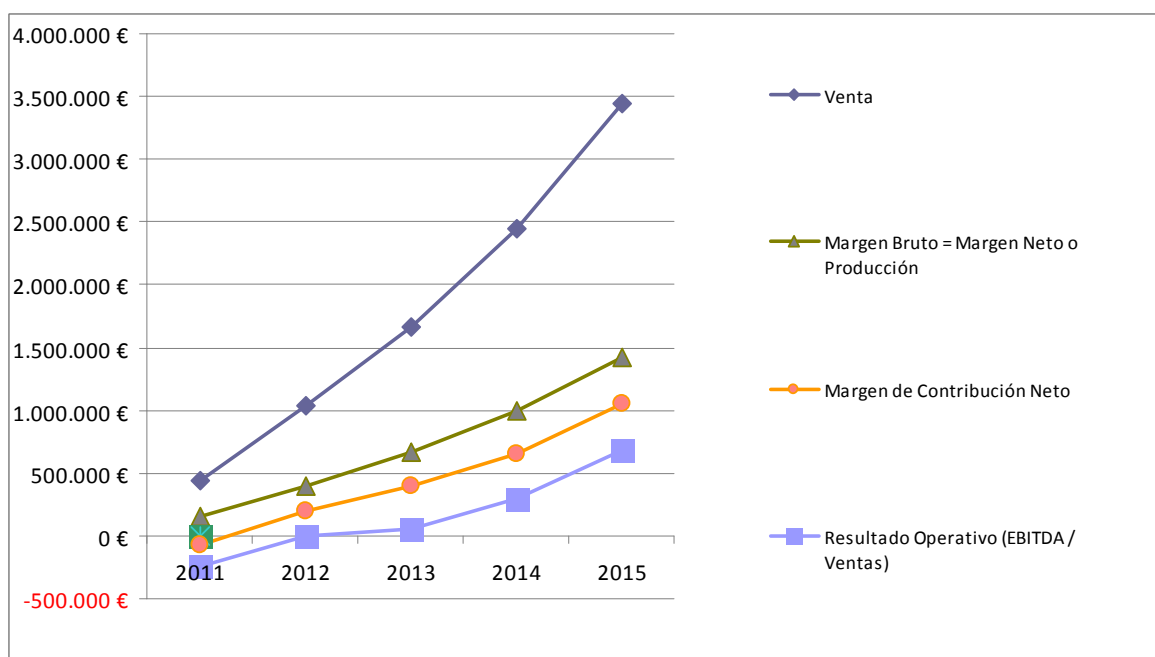


8.7.- Previsiones pesimista y optimista

8.7.1.- Previsión Pesimista: 75% de las ventas

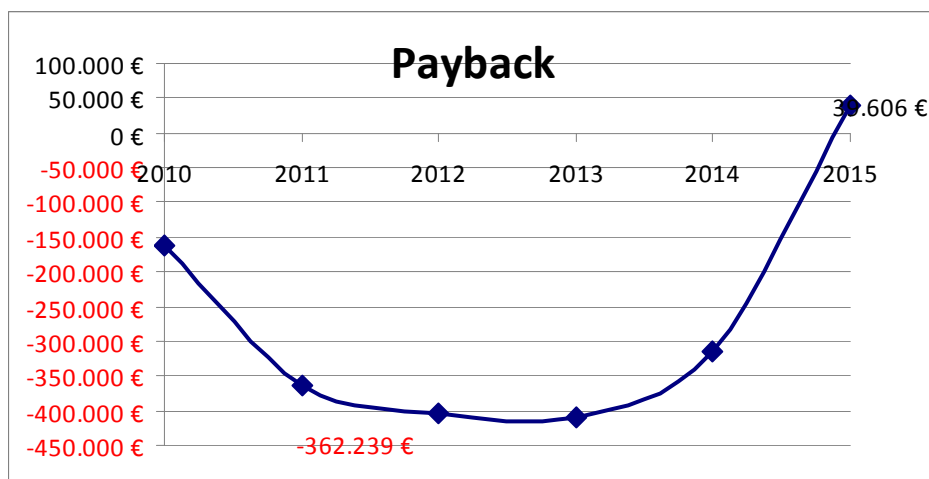
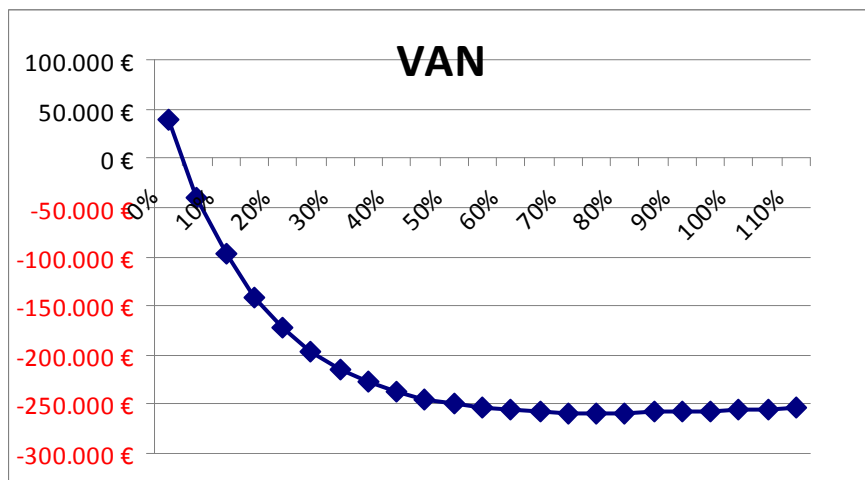
En caso de que las ventas cayesen un 25% por debajo de nuestras previsiones los resultados serían los siguientes:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA	% sobre ventas
Venta	440.419 €	1.037.315 €	1.662.180 €	2.444.833 €	3.437.843 €	1.804.518 €	
Costes de ventas	279.299 €	645.300 €	999.323 €	1.448.646 €	2.012.404 €	1.076.994 €	59,68%
Costes Maquinaria	232.835 €	544.404 €	824.925 €	1.173.669 €	1.593.335 €	873.833 €	48,42%
Costes Creación de Espacios	94.860 €	223.248 €	355.398 €	516.758 €	716.803 €	381.414 €	21,14%
Costes Customización	32.852 €	77.315 €	123.081 €	178.964 €	248.244 €	132.091 €	7,32%
Costes Mantenimiento	11.852 €	15.432 €	29.027 €	62.136 €	124.824 €	48.654 €	2,70%
Margen Bruto = Margen Neto o Producción	161.121 €	392.015 €	662.856 €	996.186 €	1.425.439 €	727.524 €	40,32%
Costes de Estructura Comercial	229.264 €	196.425 €	262.731 €	343.379 €	376.694 €	281.699 €	15,61%
Margen de Contribución Neto	-68.144 €	195.591 €	400.125 €	652.807 €	1.048.744 €	445.825 €	24,71%
Gastos de Personal Estructura	113.498 €	115.200 €	258.211 €	259.477 €	265.964 €	202.470 €	11,22%
Costes Generales de Estructura	67.670 €	78.249 €	86.509 €	95.037 €	100.942 €	85.681 €	4,75%
Resultado Operativo (EBITDA / Ventas)	-249.312 €	2.141 €	55.405 €	298.294 €	681.839 €	157.673 €	8,74%
Amortizaciones (Incluye I+D)	33.026 €	33.026 €	66.276 €	66.276 €	127.401 €	65.201 €	3,61%
Beneficio Operativo (BAII / Ventas)	-282.338 €	-30.884 €	-10.871 €	232.018 €	554.438 €	92.473 €	5,12%
Gastos Financieros	10.000 €	18.000 €	28.750 €	30.000 €	16.000 €	20.550 €	1,14%
BAI (BAI/ Ventas)	-292.338 €	-48.884 €	-39.621 €	202.018 €	538.438 €	71.923 €	3,99%
Impuestos	-87.701 €	-14.665 €	-11.886 €	60.605 €	161.531 €	21.577 €	1,20%
Beneficio Neto (BN/ Ventas)	-204.636 €	-34.219 €	-27.735 €	141.413 €	376.907 €	50.346 €	2,79%



En este caso tendríamos pérdidas durante 3 años pero al final de los 5 años nos habríamos recuperado completamente.

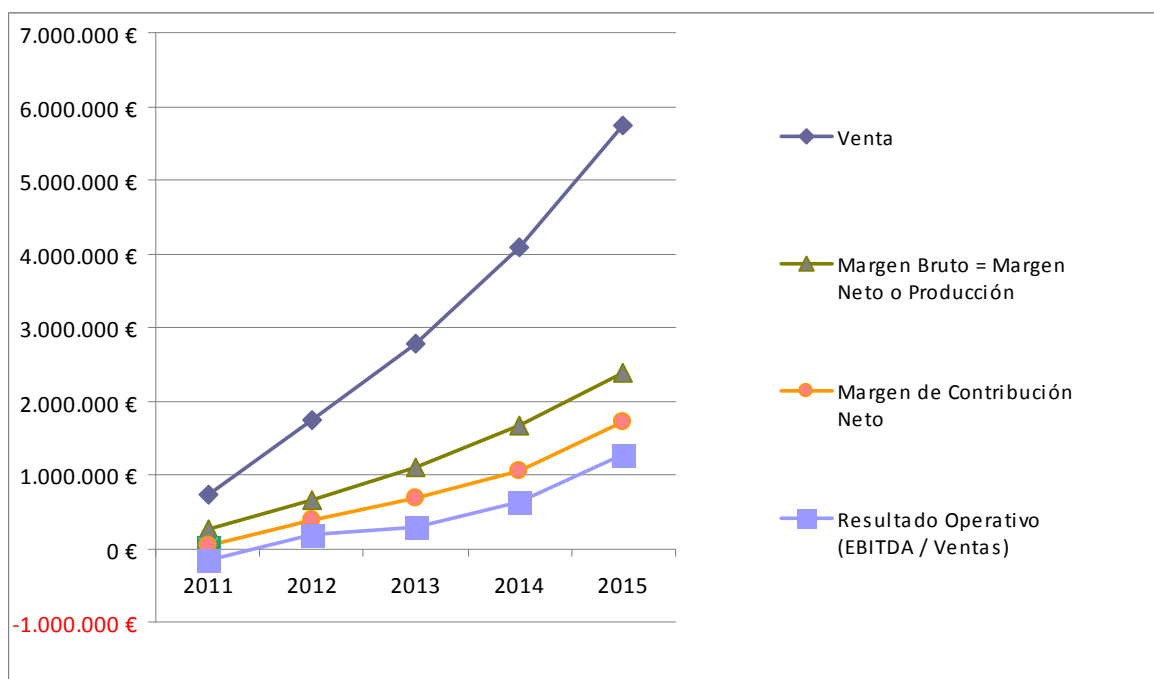
TIR (IRR)	2,30%
Payback time (años)	4,89
Momento de mayor exposición	-362.239 €
ROI (Return on Investment)	7,36%
BCR (Benefit Cost Ratio) = 1+ ROI	1,07



8.7.2.- Previsión Optimista: 125% de las ventas

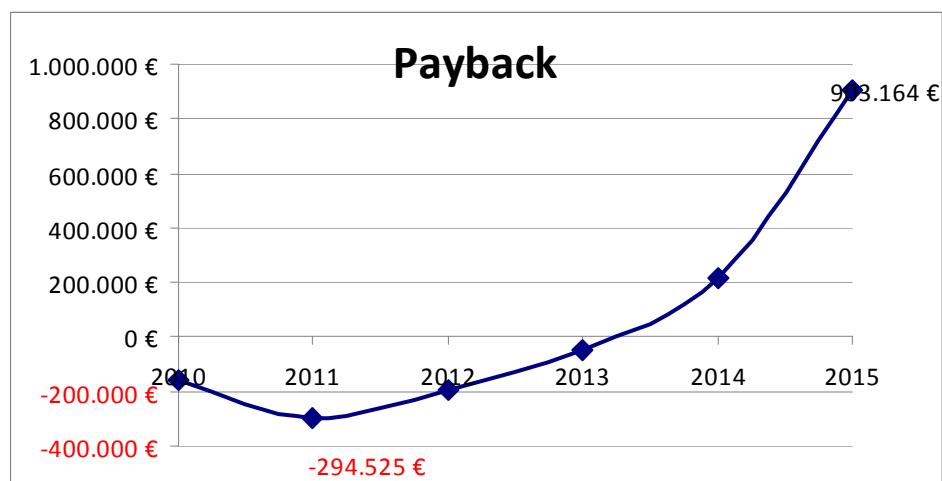
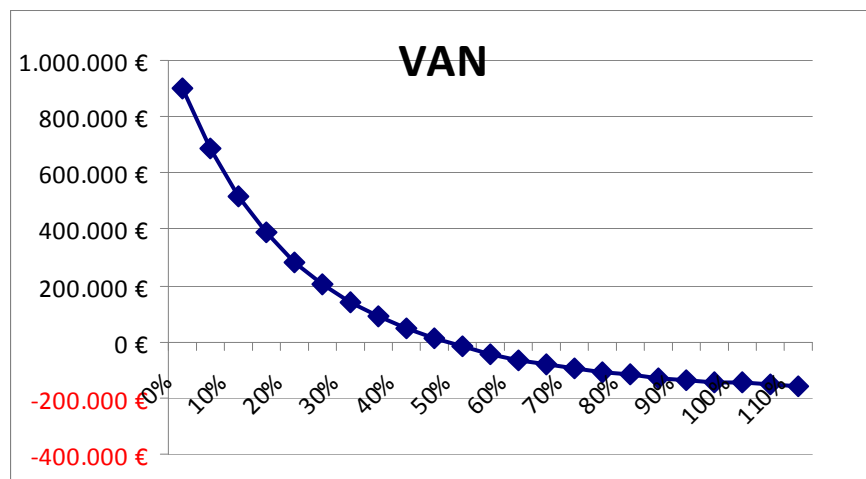
En caso de que las ventas fuesen un 25% superiores a nuestras previsiones los resultados serían los siguientes:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2011	2012	2013	2014	2015	MEDIA	% sobre ventas	% sobre costes
Venta	734.032 €	1.728.858 €	2.770.299 €	4.074.721 €	5.729.739 €	3.007.530 €		
Costes de ventas	465.498 €	1.075.499 €	1.665.539 €	2.414.410 €	3.354.006 €	1.794.991 €	59,68%	65,11%
Costes Maquinaria	232.835 €	544.404 €	824.925 €	1.173.669 €	1.593.335 €	873.833 €	29,05%	31,70%
Costes Creación de Espacios	94.860 €	223.248 €	355.398 €	516.758 €	716.803 €	381.414 €	12,68%	13,84%
Costes Customización	32.852 €	77.315 €	123.081 €	178.964 €	248.244 €	132.091 €	4,39%	4,79%
Costes Mantenimiento	11.852 €	15.432 €	29.027 €	62.136 €	124.824 €	48.654 €	1,62%	1,76%
Margen Bruto = Margen Neto o Producción	268.535 €	653.359 €	1.104.760 €	1.660.311 €	2.375.732 €	1.212.539 €	40,32%	
Costes de Estructura Comercial	236.605 €	260.385 €	430.737 €	614.717 €	671.303 €	442.749 €	14,72%	16,06%
Margen de Contribución Neto	31.930 €	392.974 €	674.023 €	1.045.594 €	1.704.428 €	769.790 €	25,60%	
Gastos de Personal Estructura	113.498 €	115.200 €	278.633 €	312.785 €	320.605 €	228.144 €	7,59%	8,28%
Costes Generales de Estructura	75.011 €	92.080 €	103.131 €	115.410 €	123.860 €	101.898 €	3,39%	3,70%
Resultado Operativo (EBITDA / Ventas)	-156.579 €	185.694 €	292.259 €	617.398 €	1.259.963 €	439.747 €	14,62%	
Amortizaciones (Incluye I+D)	33.026 €	33.026 €	73.776 €	73.776 €	178.651 €	78.451 €	2,61%	2,85%
Beneficio Operativo (BAII / Ventas)	-189.604 €	152.669 €	218.483 €	543.623 €	1.081.313 €	361.297 €	12,01%	
Gastos Financieros	6.000 €	4.500 €	3.000 €	1.500 €	0 €	3.000 €	0,10%	0,11%
BAI (BAI/ Ventas)	-195.604 €	148.169 €	215.483 €	542.123 €	1.081.313 €	358.297 €	11,91%	
Impuestos	-58.681 €	44.451 €	64.645 €	162.637 €	324.394 €	107.489 €	3,57%	3,90%
Beneficio Neto (BN/ Ventas)	-136.923 €	103.718 €	150.838 €	379.486 €	756.919 €	250.808 €	8,34%	



El 2º año tendríamos un BAI/Ventas de un 8.57 %. Recuperaríamos la inversión en el primer cuatrimestre del 3º año.

TIR (IRR)	46,49%
Payback time (años)	3,32
Momento de mayor exposición	-294.525 €
ROI (Return on Investment)	121,54%
BCR (Benefit Cost Ratio) = 1+ ROI	2,22



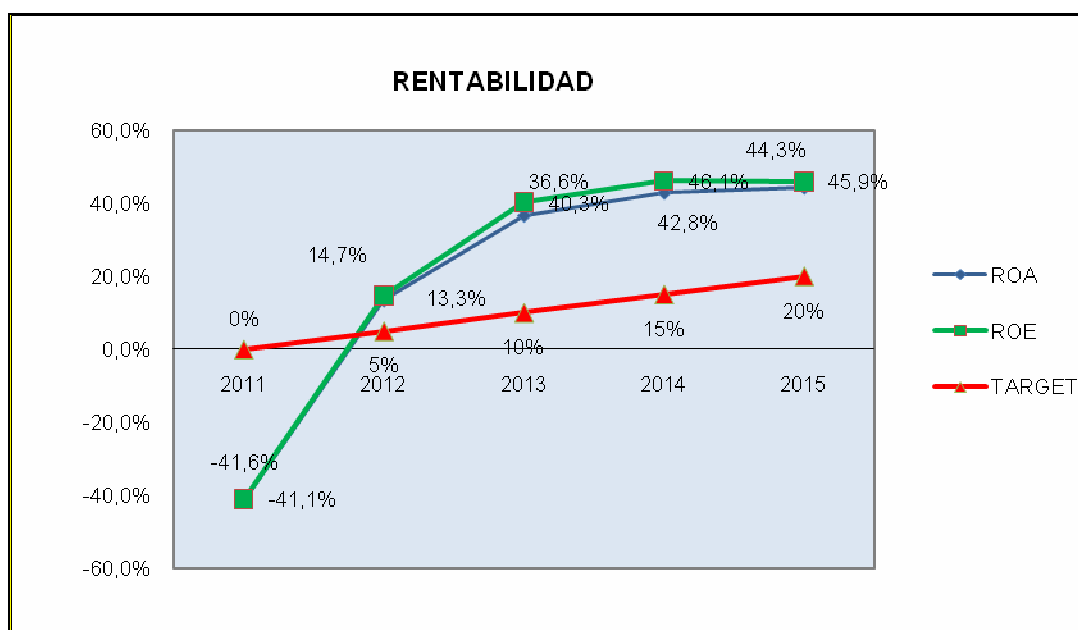
9.- MODELO DE GESTIÓN Y PLAN DE CONTINGENCIAS

9.1.- Modelo de gestión y Plan de contingencias

En el modelo de negocio se han establecido los elementos críticos de la compañía. Una vez definidos los planes de acción, se pueden identificar los criterios de medición para hacer seguimiento de su salud, es decir, para verificar si se están alcanzando los objetivos estratégicos.

A continuación se ofrece como ejemplo uno de los KPIs:

Objetivos		Key Performance Indicator (KPI)	Target	Iniciativa	Responsable
Financieros	Rentabilidad	ROE / ROA	1er año -> 0% 2º año -> 5% 3er año -> 10%...	- Crecimiento de Ventas - Aumento de Margen	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones



En caso de que uno de los indicadores críticos tome una trayectoria por la que se intuya que no se va a alcanzar o mejorar el objetivo marcado, o que directamente se haya fracasado en el mismo, se dispone de unos planes de acción para revertir la situación o mitigar su impacto.

La siguiente tabla es un ejemplo de unas acciones de contingencia aplicables a uno de los KPIs.

Objetivos		Key Performance Indicator (KPI)	Target	Acciones para evitar riesgo o para mitigar impacto de riesgo consumado
Financieros	Crecimiento	Crecimiento de Ventas por: - Productos - Área - Clientes	2º año -> 30% 3er año -> 10%...	* No tocar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de la instalación * Explotar la ventaja diferencial de nuestro simulador * Trabajar en políticas comerciales, regalos con compra...

Objetivos	Key Performance Indicator (KPI)	Target	Iniciativa	Responsable	Acciones para evitar riesgo o para mitigar impacto de riesgo consumado
Financieros	Rentabilidad	ROE / ROA 1er año -> 0% 2º año -> 5% 3er año -> 10%...	- Crecimiento de Ventas - Aumento de Margen	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	1. Identificar origen (Margen o ventas) 2. Tomar acción en la variable adecuada
Financieros	Crecimiento	Crecimiento de Ventas por: - Productos - Área - Clientes 2º año -> 30% 3er año -> 10%...	- Crecimiento Número de Clientes - Aumento de Cuota de mercado	- Dpto. Comercial	* No tocar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de la instalación * Explotar la ventaja diferencial de nuestro producto * Trabajar en políticas comerciales, regalos con compra...
Financieros	Aumento de Margen/ventas	Aumento de Margen operativo/ventas y BAI/ventas por: - Productos - Áreas - Clientes 2º año -> 30% 3er año -> 10%... Margen operativo/ventas-> 2% anual	- Aumentar ventas por cada cliente - Generar imagen de marca en clientes y usuarios de alta tecnología y caché	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* No rebajar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de la instalación * Analizar como mejorar los procesos para reducir costes
Clientes	Crecimiento Número de Clientes	Número de clientes por: - Productos - Áreas Venta en el 1er año a: - 3 cadenas de gimnasios (9 gimnasios) - 2 clubs de golf - 1 tienda deportiva o hotel	- Aumentar la satisfacción de clientes	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* No tocar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de la instalación * Explotar la ventaja diferencial de nuestro producto * Trabajar en políticas comerciales, regalos con compra...
Clientes	Aumento de Cuota de mercado	Ventas / Ventas del mercado por: - Productos - Área - Clientes 1er año -> 1% 2º año -> 2% 3er año -> 4%...	- Aumentar la satisfacción de clientes	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* Monitorizar las acciones de la competencia y adelantarse. * Preparar lanzamiento de nuevas presentaciones * Defender nuestro posicionamiento con un adecuado plan de comunicación. * Seguir innovando según los gustos de nuestros consumidores.
Clientes	Aumentar ventas por cada cliente	Crecimiento de Ventas por: - Productos - Área - Clientes 2º año -> 20% 3er año -> 10%...	- Aumentar la satisfacción de clientes	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* No tocar precio * Realizar promociones que resalten los beneficios de la instalación * Explotar la ventaja diferencial de nuestro producto * Trabajar en políticas comerciales, regalos con compra...
Clientes	Generar imagen de marca en clientes y usuarios de alta tecnología y caché	Resultado de los estudios de imagen Conseguir una imagen de proveedores de alta tecnología deportiva en el que se ajusten a nuestro target en Madrid, Cataluña, Levante y País Vasco: - 80% de los gimnasios - 40% de los clubs de golf	- Mantener o aumentar la cartera de clientes estratégicos - Campañas de marketing - Estudio de impacto de campañas de marketing en clientes como usuarios	- Dpto. Comercial	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivo * Revisar plan de promoción y acción comercial
Clientes	Mantener o aumentar la cartera de clientes estratégicos	Número de clientes estratégicos por: - Productos - Áreas Venta en el 1er año a: - 1 de las primeras cadenas de gimnasios en España. - 1 de los clubs de golf más exclusivos	- Aumentar la satisfacción de clientes - Conocer las nuevas tendencias del mercado	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción y acción comercial * Plan de fidelización de los clientes
Clientes	Propuesta de Valor: Aumentar la satisfacción de clientes	Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes 1er año -> Valoración buena 2º año -> Valoración excelente	- Soluciones más completas y adaptas al cliente - Que clientes vean que nuestros espacios son rentables - Servicio en toda España - Campañas de marketing - Servicios rápidos y fiables - Excelentes en la atención - Gestión de aprovisionamiento	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción y acción comercial * Plan de fidelización de los clientes

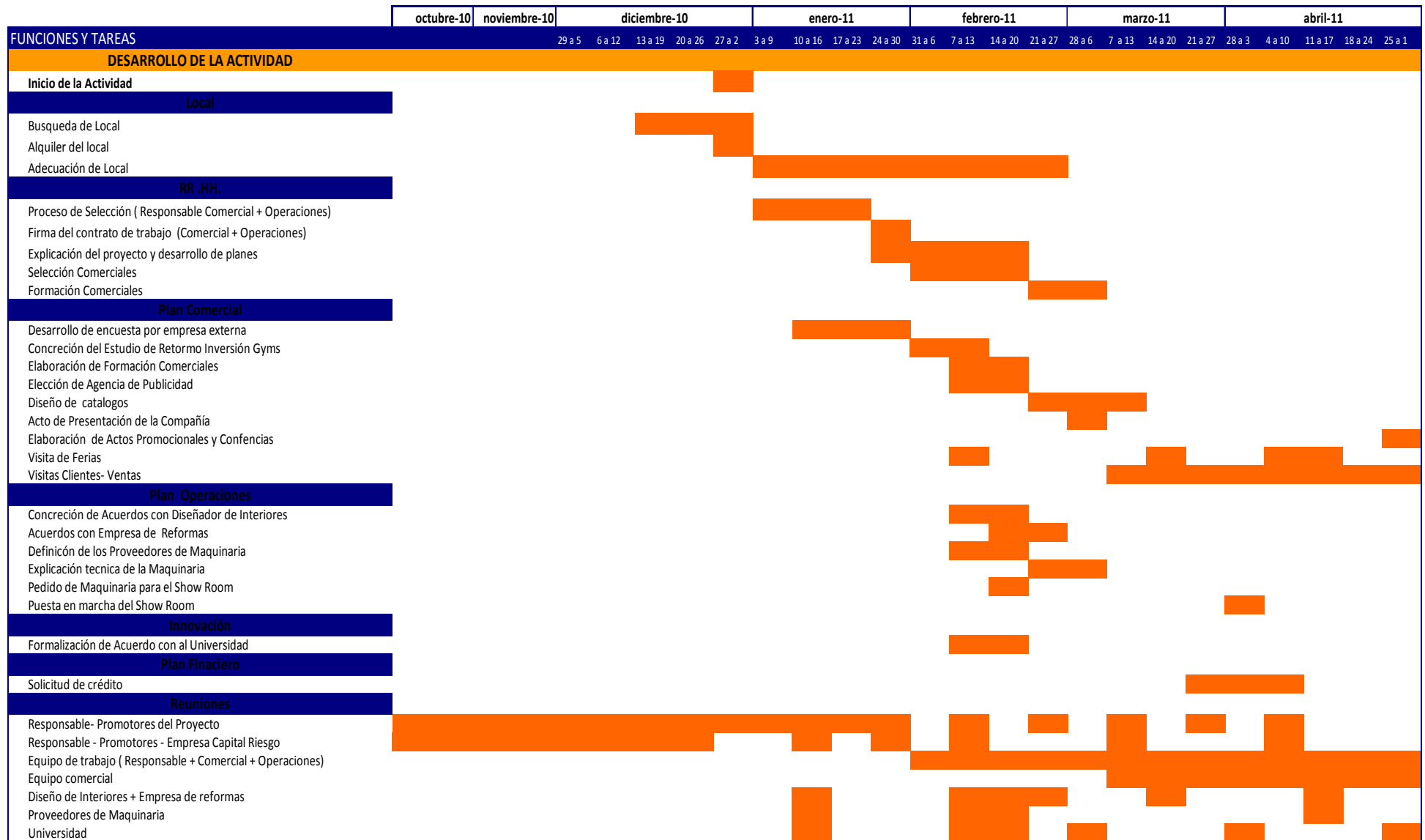
	Objetivos	Key Performance Indicator (KPI)	Target	Iniciativa	Responsable	Acciones para evitar riesgo o para mitigar impacto de riesgo consumado
Procesos	MKTG Y VENTAS: Soluciones más completas y adaptadas al cliente	- Hit rate: pedidos recibidos / ofertas realizadas - Aumentar ventas por cada cliente	HIT RATE: 1er año -> 5% 2º año -> 10% 3er año -> 15%...	I+D+I: - Conocer las nuevas tendencias del mercado - Anticipar y satisfacer las necesidades de clientes y usuarios - Potenciar la I+D+I	- Dpto. Comercial - Dpto. Operaciones	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción y acción comercial * Plan de fidelización de los clientes
Procesos	MKTG Y VENTAS: Que clientes vean que nuestros espacios son rentables	- Hit rate: pedidos recibidos / ofertas realizadas - Aumentar ventas por cada cliente	HIT RATE: 1er año -> 5% 2º año -> 10% 3er año -> 15%...	- Interlocutores que los clientes entienden	- Dpto. Comercial	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción y acción comercial * Plan de fidelización de los clientes
Procesos	MKTG Y VENTAS: Servicio en toda España	Número de clientes por: - Productos - Áreas	Establecer contacto con: - 30 gimnasios en España. - 15 clubs de golf - 5 hoteles y resorts. - 3 cadenas de cruceros.	- Instalaciones y Sistemas adaptados - Reclutamiento de personal: Calidad y Cantidad adecuada - Formación de Personal - Retención de personal clave	- Dirección General	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	MKTG Y VENTAS: Campañas de marketing	Resultado de los estudios de imagen	Conseguir una imagen de proveedores de alta tecnología deportiva en el que se ajusten a nuestro target en Madrid, Cataluña, Levante y País Vasco: - 80% de los gimnasios - 40% de los clubs de golf	- Plan de promoción y acción comercial	- Dpto. Comercial	* Seguimiento continuo de clientes identificando quienes realmente son nuestros consumidores * Identificar las razones por las que no estamos llegando a nuestros consumidores objetivos * Revisar plan de promoción y acción comercial * Plan de fidelización de los clientes
Procesos	SERVICIOS: Rápidos y fiables	- Tiempo de respuesta / tiempo esperado por el cliente - CALIDAD: % de solicitudes completadas - Coste del proceso real / Coste del proceso presupuestado	-> 0,95 -> 100% -> 1	- Instalaciones y Sistemas adaptados	- Dirección General - Dpto. Operaciones	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	SERVICIOS: Excelentes en la atención	Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes	1er año -> Valoración buena 2º año -> Valoración excelente	- Interlocutores que los clientes entienden y que los entienden - Reclutamiento de personal: Calidad y Cantidad adecuada	- Dirección General - Dpto. Comercial	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	I+D+I: Conocer las nuevas tendencias del mercado	- % Ventas de Nuevos Productos Desarrollados y mejoras de productos - Margen Bruto de Nuevos Productos y mejoras de productos / costes de I+D+I	-> 5 % y -> 200%	- Estudios de mercados - Asistencia a ferias	- Dpto. Comercial	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	I+D+I: Anticipar y satisfacer las necesidades de clientes y usuarios	- % Ventas de Nuevos Productos Desarrollados y mejoras de productos - Margen Bruto de Nuevos Productos y mejoras de productos / costes de I+D+I	-> 5 % y -> 200%	- Interlocutores que los clientes entienden y que los entienden - I+D+I: Conocer las nuevas tendencias del mercado	- Dpto. Comercial	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	I+D+I: Potenciar la I+D+I	- % Ventas de Nuevos Productos Desarrollados y mejoras de productos - Margen Bruto de Nuevos Productos y mejoras de productos / costes de I+D+I	-> 5 % y -> 200%	- Alianzas estratégicas	- Dirección General	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Procesos	Gestión de aprovisionamiento	- Tiempo del proceso real / tiempo del proceso teórico (Clasificado por eslabones) - CALIDAD: Nº de errores en el proceso (Clasificados por tipo) - Coste del proceso real / Coste del proceso presupuestado	- Tiempo: 1er año ->1 2º año ->0,95 (Búsqueda de ciclo corto en este proceso operativo) - Calidad: 1er año -> 20 2º año -> 20 - Coste 1er año -> 1 2º año -> 0,95	- Plan de operaciones - Definición de parámetros de control	- Dpto. Operaciones	* Analizar el funcionamiento del proceso * Ver si los recursos disponibles son los adecuados * Introducir las mejoras que se vean convenientes

	Objetivos	Key Performance Indicator (KPI)	Target	Iniciativa	Responsable	Acciones para evitar riesgo o para mitigar impacto de riesgo consumado
Recursos	Alianzas estratégicas	Alianza conseguidas	Si/NO	Alcanzar acuerdos con: - Universidad de La Salle para I+D - Proveedores de servicios de interiorismo - Proveedores de productos - Empresas logísticas	- Dirección General	* Replantearse la estrategia de make or buy * Identificar nuevos posibles socios * Llegar a nuevos acuerdos con los que se estimen ventajosos
Recursos	Interlocutores que los clientes entienden y que los entienden	Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes	1er año -> Valoración buena 2º año -> Valoración excelente	- Reclutamiento de personal: Calidad y Cantidad adecuada - Formación de Personal - Retención de personal clave	- Dirección General	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Nuevas contrataciones, formación más efectiva, sistemas de apoyo más eficientes...)
Recursos	Reclutamiento de personal: Calidad y Cantidad adecuada	- Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes - Resultado de las encuestas de satisfacción del personal	1er año -> Valoración buena 2º año -> Valoración excelente	- Plan de negocio - Plan de recursos	- Dirección General	* Revisar las competencias básicas de cada puesto * Ver si el proceso de selección es el adecuado * Ver si los recursos disponibles son suficientes
Recursos	Formación de Personal	- Resultado de las encuestas de satisfacción del personal - Hit rate: pedidos recibidos / ofertas realizadas	HIT RATE: 1er año -> 5% 2º año -> 10% 3er año -> 15%...	- Plan de recursos - Encuesta de satisfacción de nuestro personal. Sueldo, gratificación, medios con los que cuentan...	- Dirección General	* Revisar las competencias básicas de cada puesto * Ver si el proceso de formación es el adecuado * Ver si los recursos disponibles son suficientes
Recursos	Retención de personal clave	- Resultado de las encuestas de satisfacción del personal - % Rotación de personal clave	Rotación de personal clave: 1er año -> 15% 2º año -> 10% 3er año -> 5%...	- Plan de recursos - Encuesta de satisfacción de nuestro personal. Sueldo, gratificación, medios con los que cuentan...	- Dirección General	* Revisar las competencias básicas de cada puesto * Ver si el proceso de compensación es el adecuado * Ver si los recursos disponibles son suficientes
Recursos	Instalaciones y Sistemas adaptados	- Resultado de las encuestas de satisfacción del personal - Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes	1er año -> Valoración buena 2º año -> Valoración excelente	- Plan de negocio - Plan de recursos * CRM * Control de pedidos * Ubicación de mercancías o Encuestas sistemáticas de satisfacción con el servicio y productos o Encuesta de satisfacción de nuestro personal	- Dirección General	* Ver si los recursos disponibles son suficientes * Analizar las nuevas opciones que ofrece el mercado * Introducir las mejoras que se vean convenientes (Sistemas de apoyo más eficientes...)

10.- PUESTA EN MARCHA: CRONOGRAMA

10.1.- Cronograma

	octubre-10	noviembre-10	diciembre-10					enero-11				febrero-11				marzo-11				abril-11					
	29 a 5	6 a 12	13 a 19	20 a 26	27 a 2	3 a 9	10 a 16	17 a 23	24 a 30	31 a 6	7 a 13	14 a 20	21 a 27	28 a 6	7 a 13	14 a 20	21 a 27	28 a 3	4 a 10	11 a 17	18 a 24	25 a 1			
FUNCIONES Y TAREAS																									
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD																									
CAPITAL																									
Presentaciones Empresas Capital Riesgo																									
Reuniones Empresas Capial Riesgo																									
Formalización del Acuerdo																									
Desenvolso del Capital por parte de La Sociedad Capital Riesgo																									
RESPONSABLE																									
Designación de Responsable																									
TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD																									
Certificado negativo de nombre																									
Apertura de cuenta bancaria de la sociedad en constitución																									
Elaboración de los estatutos																									
Escritura de constitución																									
Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales																									
Inscripción en el Registro Mercantil																									
TRÁMITES FISCALES																									
Solicitud de Código de Identificación Fiscal																									
Alta en el Impuesto de Actividades Económicas																									
Declaración Censal de Alta																									
TRÁMITES ANTE EL MINISTERIO DE TRABAJO																									
Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos																									
Solicitud del número de patronal																									
Comunicación de apertura del centro de trabajo																									
Solicitud del libro de visita																									
TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO																									
Licencia de apertura de actividades e instalaciones																									
Licencia de obras																									



10.2.- Mapa de actividades

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
CAPITAL					
1	Presentaciones Empresas Capital Riesgo	Desarrollo de Presentaciones del Proyecto a Empresas de Capital Riesgo	Alta	Promotores del Proyecto	2 meses
2	Reuniones Empresas Capital Riesgo	Reuniones con aquellas empresas que estén interesadas: se darán detalles de las investigaciones y se responderán a sus preguntas	Alta	Promotores del Proyecto	2 meses
3	Formalización del Acuerdo	Se establecerá un acuerdo y condiciones con la empresa de Capital Riesgo	Muy Alta	Promotores del Proyecto - Empresa Capital Riesgo	1 semana
4	Desembolso del Capital por parte de La Sociedad Capital Riesgo	La Sociedad de Capital Riesgo realizará el desembolso de capital acordado	Muy Alta	Empresa Capital Riesgo	1 día
RESPONSABLE					
5	Designación de Responsable	Por parte de los Promotores del proyecto se establecerá el Responsable del mismo que, a partir de ese momento, será el encargado de llevarlo a cabo.	Muy Alta	Promotores del Proyecto	1 semana

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD					
6	Certificado negativo de nombre	Acudir al Registro Mercantil Central para certificar que el nombre no coincide con el de otra empresa ya existente.	Alta	Responsable	1 día
7	Apertura de cuenta bancaria de la sociedad en constitución	Ingresar el capital mínimo necesario de la sociedad en constitución en una Entidad Bancaria	Alta	Responsable	1 día
8	Elaboración de los estatutos	Elaboración de las normas que rigen la sociedad, con la ayuda de un bufete	Alta	Responsable - Bufete	15 días
9	Escritura de constitución	Acto ante notario por el que se constituye la sociedad.	Muy Alta	Accionistas	1 día
10	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales	Pago del Impuesto que grava la constitución de la sociedad (1% del capital social).en la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid	Alta	Responsable	30 días hábiles desde escritura
11	Inscripción en el Registro Mercantil	Acudir al Registro Mercantil de la C. Madrid para que la sociedad adquiera personalidad jurídica.	Alta	Responsable	1 mes desde escritura
TRÁMITES FISCALES					
12	Solicitud de Código de Identificación Fiscal	Ante la Administración Tributaria solicitar el código para identificar a la sociedad a efectos fiscales.	Alta	Responsable	30 días desde escritura
13	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas	Es obligatorio tributar por el ejercicio de actividades empresariales.	Alta	Responsable	10 días hábiles antes del inicio de la actividad
14	Declaración Censal de Alta	Declaración de comienzo de actividad que han de presentar los empresarios a efectos fiscales.	Alta	Responsable	Antes del inicio de la actividad

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
TRÁMITES ANTE EL MINISTERIO DE TRABAJO					
15	Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos	En la Tesorería General de la Seguridad Social. Es necesario darse de alta en el Régimen de Autónomos, y no en el General, en algunos casos.	Alta	Responsable	1 día
16	Solicitud del número de patronal	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.	Alta	Responsable	1 día
17	Comunicación de apertura del centro de trabajo	Se comunicará a la Dirección Provincial de Trabajo, Seg. Social y Asuntos Sociales	Alta	Responsable	1 día
18	Solicitud del libro de visita	Ante la Inspección Provincial de Trabajo y Seg. Social se solicitará el libro de visita que se debe presentar ante una posible inspección.	Alta	Responsable	Antes del inicio de la actividad
TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO					
19	Licencia de apertura de actividades e instalaciones	Se acredita la adecuación de las instalaciones a la normativa urbanística y la reglamentación técnica.	Alta	Responsable	1 día
20	Licencia de obras	Ante la Gerencia Municip. de Urbanismo se solicitará la licencia de obras	Alta	Responsable	1 día
*La fecha indicada en todos los casos es la fecha de realización del trámite (no su vigencia)					

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
Local					
21	Búsqueda de Local	Según las indicaciones establecidas y las necesidades especificadas se buscará un local para el desarrollo de la actividad	Alta	Responsable	3 semanas
22	Alquiler del local	Firma del contrato de arrendamiento	Alta	Responsable	1 día
23	Adecuación de Local	A través de una Empresa de Reformas se adecuará el local a las especificaciones que se necesita para el desarrollo del negocio	Alta	Empresa de Reformas	8 semanas
RR .HH.					
24	Proceso de Selección (Responsable Comercial + Operaciones)	Se realizará un proceso de selección para encontrar al Dir. Comercial y Resp. de Operaciones según los requisitos especificados en el plan de trabajo	Alta	Responsable	3 semanas
25	Firma del contrato de trabajo (Comercial + Operaciones)	Firma del contrato de trabajo	Muy Alta	Responsable – Dir. Comercial- Tec. Operaciones	1día
26	Explicación del proyecto y desarrollo de planes	El Responsable detallará y explicará el proyecto, filosofía de Novo Sport y objetivos a desarrollar. Partiendo de esa base tanto el Dir. Comercial como el Resp. de Operaciones desarrollarán sus áreas de trabajo con la ayuda del Responsable	Muy Alta	Responsable – Dir. Comercial- Tec. Operaciones	4 semanas
27	Selección Comerciales	Proceso de selección para escoger a los comerciales de cada una de las zonas.	Alta	Dir. Comercial - Responsable	3 semanas
28	Formación Comerciales	Se realizará una formación de la empresa, servicios, productos, que desarrolla, de los acuerdos que ha establecido de los pasos y material comercial.	Muy Alta	Dir Comercial	2 semanas

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
Plan Comercial					
29	Desarrollo de encuesta por empresa externa	Se contratará a una empresa externa para realizar el estudio de potencial de uso de simuladores por los usuarios. Objetivo: dar veracidad y concretar la encuesta que hemos desarrollado en el plan de proyecto	Muy Alta	Empresa de Estudios del Mercado	3 semanas
30	Concreción del Estudio de Retorno Inversión Gimnasios	De acuerdo a los resultados la encuesta externa desarrollada a los usuarios se concretará el estudio de viabilidad para los clientes	Muy Alta	Dir. Comercial - Responsable	2 semanas
31	Elaboración de Formación Comerciales	El Dir. Comercial realizará el contenido de la formación que impartirá a su equipo comercial.	Alta	Dir. Comercial	2 semanas
32	Elección de Agencia de Publicidad	Se elegirá a la Agencia de Publicidad que va a realizar las acciones de promoción y se fijará el acuerdo y tarifas.	Alta	Dir. Comercial - Responsable	2 semanas
33	Diseño de catálogos	La Agencia de Publicidad diseñará los catálogos tanto en formato electrónico como en papel	Alta	Agencia de Publicidad	3 semanas
34	Acto de Presentación de la Compañía	Se invitará a potenciales clientes, proveedores, y a la Universidad a un acto inaugural de la compañía	Alta	Todos	2
35	Elaboración de Actos Promocionales y Conferencias	Se desarrollarán diferentes actos promocionales y conferencias para difundir la imagen de Novo Sport	Alta	Dir. Comercial	Periodicidad variable
36	Visita de Ferias	Visita a ferias del sector; en algunas de ellas se instalará un stand de la compañía	Muy Alta	Equipo Comercial - Responsable	Según Periodicidad ferias
37	Visitas Clientes- Ventas	Vista a potenciales clientes; inicio de la venta de nuestros servicios	Muy Alta	Equipo Comercial	Indefinido

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
Plan Operaciones					
38	Concreción de Acuerdos con Diseñador de Interiores	Se formalizarán los acuerdos que ya mantenemos con los diseñadores de Interiores	Muy Alta	Responsable-Técnico de Operaciones	2 semanas
39	Acuerdos con Empresa de Reformas	Elección y concreción de la empresa que pueda realizar reformas en el territorio nacional	Alta	Técnico de Operaciones	2 semanas
40	Definición de los Proveedores de Maquinaria	Detallar el acuerdo y concretar últimos aspectos con los proveedores de maquinaria	Muy Alta	Responsable-Técnico de Operaciones	2 semanas
41	Explicación técnica de la Maquinaria	El Técnico de Operaciones recibirá la formación técnica necesaria de los simuladores por parte de sus fabricantes para poder solucionar futuras incidencias	Muy Alta	Técnico de Operaciones-Proveedores de Maquinaria	2 semanas
42	Pedido de Maquinaria para el Show Room	Solicitud de la maquinaria para el Show Room	Alta	Técnico de Operaciones	1 día
43	Puesta en marcha del Show Room	Recepción de la maquinaria e instalación de la misma en nuestras instalaciones	Alta	Técnico de Operaciones	1 semana
Innovación					
44	Formalización de Acuerdo con al Universidad	Se formalizará el acuerdo con la Universidad Ramón Llull, Centro de Investigación La Salle, tanto para customización de simuladores como para el desarrollo de nueva tecnología	Muy Alta	Responsable-Técnico de Operaciones	1 día
Plan Financiero					
45	Solicitud de crédito	Solicitud de un crédito bancario (obtener liquidez)	Muy Alta	Accionistas-Responsable	3 semanas

Nº	TAREA	DESCRIPCIÓN	CRITICIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
TRAMITES PREVIOS AL INICIO DE LA ACTIVIDAD					
Reuniones					
46	Responsable- Promotores del Proyecto	Desarrollo de reuniones para que el Responsable explique el desarrollo del negocio a los Promotores y ver la desviación según lo planificado y el plan de contingencias	Muy Alta	Responsable- Promotores del Proyecto	Mensual
47	Responsable - Promotores - Empresa Capital Riesgo	Se detallará el plan de negocio y si éste está funcionando según lo indicado a la Empresa de Capital Riesgo.	Muy Alta	Promotores- Empresa Capital riesgo	Mensual
48	Equipo de trabajo (Responsable + Comercial + Operaciones)	Reuniones semanales del equipo de la empresa para detallar el desarrollo de la empresa y las previsiones.	Muy Alta	Responsable	Semanal
49	Equipo comercial	El equipo comercial celebrará reuniones mensuales en le que se explicarán tanto la planificación de las ventas como las herramientas que se utilizan	Muy Alta	Dir. Comercial	Quincenal
50	Diseño de Interiores + Empresa de reformas	Mensualmente se celebrará una reunión con la empresa de diseño de interiores y la empresa de reformas evaluando las reformas que se han realizado y las nuevas que se van a desarrollar.	Alta	Tec. de Operaciones- Decorador de Interiores + Empresa de reformas	Mensual
51	Proveedores de Maquinaria	Conference call mensual con los proveedores de maquinaria evaluando las entregas efectuadas y las previsiones y las solicitudes de clientes	Alta	Tec. de Operaciones- Proveedores	Mensual
52	Universidad	Evaluación de los proyectos desarrollados con la Universidad Ramón Llull Centro de Investigación La Salle	Alta	Técnico de Operaciones- Universidad	Mensual

11.- EVOLUCIÓN FUTURA DE NOVO SPORT

Una vez superados sus cinco primeros años de vida **Novo Sport**, ya como empresa consolidada y referente en el sector, deberá dar respuesta a nuevos retos, acceder a nuevos nichos de mercado y seguir creciendo. Nuestras estrategias futuras por tanto buscarán los siguientes objetivos:

1. **Expansión geográfica.** La expansión inicial tendrá como objetivo el mercado portugués, de modo que nos convirtamos en una empresa con actividad comercial en toda la Península Ibérica. Posteriormente deberemos buscar el crecimiento geográfico en otros países europeos, sobre todo teniendo en cuenta el interés existente en varios de ellos por todo lo referente a simulación deportiva, como ya pudimos comprobar en la Feria FIBO en Alemania. Para ello deberemos contar con mayores medios humanos y materiales, con el fin de seguir ofreciendo un servicio de calidad y de cercanía con el cliente. Será fundamental también la cooperación con empresas locales de reparación y mantenimiento que ofrezcan servicios de postventa rápidos y eficientes.
2. **Expansión hacia otros sectores y nichos de mercado.** Tras haber dedicado los esfuerzos iniciales a los nichos de mercado que de un modo realista podían ser abordados, iniciaremos una nueva fase de captación de clientela en nuestro mercado potencial, buscando ofrecer nuestros servicios no sólo a instalaciones deportivas, al sector hotelero y a los clubs de golf. Es especialmente relevante en este sentido el sector de los cruceros, para los que la simulación deportiva constituye un elemento diferenciador muy relevante (ya que, en muchos casos, los recorridos que ofrecen son prácticamente idénticos). El sector de los cruceros no será abordado por **Novo Sport** en los primeros años por tener sus centrales de compra fuera de España, pero en esta segunda fase la expansión geográfica nos permitirá superar esta limitación.
3. **Desarrollo de la I+D y de las líneas de simuladores propios.** El objetivo de **Novo Sport** a largo plazo es ofrecer un amplio catálogo de tecnología propia. Una vez que se consolide en el mercado el simulador de pádel, continuaremos buscando y detectando nuevas necesidades y demandas. El objetivo es crear una cartera propia y ofrecer de forma paulatina un mayor número de simuladores desarrollados bien internamente, bien en colaboración con un organismo de investigación.

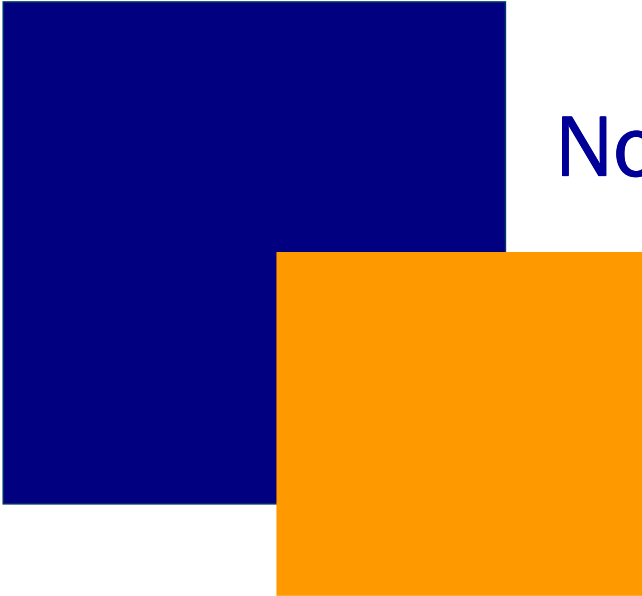
4. **Creación de un departamento de I+D+i propio.** En relación con el objetivo anterior, el crecimiento de **Novo Sport** deberá estar soportado por un Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación propio, que nos permita dar respuesta internamente a las nuevas tendencias y demandas detectadas en el mercado. Nuestro objetivo es aumentar nuestra capacidad de respuesta autónoma, reduciendo por tanto la dependencia de terceros, sin dejar de colaborar con ellos para desarrollos complejos.

5. **Comercializar los simuladores con nuestra propia marca.** **Novo Sport** inicialmente va a desarrollar espacios de simulación deportiva que incluyen maquinaria de otros fabricantes. El objetivo a largo plazo es, no obstante, que no sólo la creación de espacios tenga como marca a **Novo Sport**, sino también la tecnología de simulación incluida en el espacio. Dicho objetivo se conseguirá no sólo con la creación y comercialización de productos propios, sino también con acuerdos con proveedores para la comercialización de sus productos bajo nuestra marca, acuerdos apoyados en la fortaleza del nombre **Novo Sport** en el mercado.

12.- BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Encuesta sobre Hábitos Deportivos de los Españoles 2005, Consejo Superior de Deportes
- Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos y Organismos Deportivos (ASOMED): www.asomed.es
- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID): www.fneid.es
- European Health and Fitness Association (EHFA): www.ehfa.eu
- International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA): www.ihrsa.org
- Análisis del mercado de los Gimnasios, DBK noviembre 2009
- Distribución de material deportivo, DBK marzo 2008
- Ratios sectoriales del sector Gimnasios, DBK febrero 2009
- Guía de Actividades Empresariales: Centros Deportivos Privados, Galicia, agosto 2009
- Guía de Actividades Empresariales: Centros Deportivos Privados, Comunitat Valenciana, 2005
- El sector de instalaciones deportivas en España, DBK mayo 2010
- “Del gimnasio al ocio-salud”, Apunts, Educación Física y Deportes, 4º trimestre 2007
- “Diez tendencias en actividades y servicios en los centros de Fitness”, revista Cosmowellness, febrero 2006
- Barómetro Cosmobelleza & Wellness 2007, Ipsos-Eco Consulting
- “Montar un gimnasio, una sana y rentable inversión” Revista Emprendedores agosto 2009
- “A Fondo: gimnasios”, Informe Consumer-Eroski enero 2008
- Dossier de Prensa 2009 Body Factory Gimnasios
- “Mesa redonda: Materiales y novedades útiles en la dirección de práctica de actividades/ ejercicio físico, salud, wellness”, Technogym mayo 2008
- “La industria del gimnasio continúa ganando fuerza”, Feria Fitness (Salón del Gimnasio, Instalaciones Deportivas y Wellness).
- Real Federación Española de Golf: www.golfspainfederacion.com
- “Informe sobre el golf en la Comunidad de Madrid”, Turismo Madrid julio 2008.
- Nota de Prensa de Presentación de la Feria Madrid Golf 2009
- Dossier de Prensa Feria Madrid Golf 2009
- “El futuro de la Industria del Golf en España”, Aymerich Golf Management, 2007
- “Perfil del jugador habitual de golf en España”, Deporte & Business diciembre 2006

- “El golf y el sector inmobiliario”. Aguirre Newman, enero 2010
- “El estado del mercado del golf en términos macroeconómicos”, 1º Congreso Internacional de Directores de Clubs de Golf, mayo 2009
- Encuesta de Ocupación Hotelera, INE: www.ine.es
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT): www.cehat.com
- Federación Española de Hostelería (FEHR): www.fehr.es/
- Análisis del mercado de los establecimientos hoteleros, DBK 2006.
- “El sector hotelero español”, Boletín ICE Económico, Julio 2006
- “Observatorio de la Industria Hotelera Española: primer cuatrimestre de 2010”, CEHAT
- “Observatorio de la Industria Hotelera Española: perspectivas para el primer cuatrimestre de 2009”, CEHAT enero 2009
- “El sector de la Hostelería, Restauración y Colectividades 2008”, Departament d’Estudis, Fira de Barcelona.
- “Expectativas 2010. Retos para la hostelería después de la crisis”, Deloitte febrero 2010
- “La competitividad del sector hotelero”. Natalia Ruiz Janó, Universidad Abat Oliba CEU, 2009
- “La nueva realidad del sector hotelero español” Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional 2007.
- “Informe de coyunturas y tendencias: industria hotelera España 2008”, Aguirre Newman
- “Radiografía del mercado hotelero en España en 2009”, IREA Informe Hoteles & Resorts
- “Los sectores de la Hostelería en 2008”. Fundación Hostelería de España
- Cruise Lines International Association (CLIA): www.cruising.org
- “2010 CLIA Cruise Market Overview”, Statistical Cruise Industry Data through 2009, CLIA
- “The Development of the Cruise Sector”, BTEC National Travel and Tourism 2006
- “Turismo de cruceros: El sector con más potencial de crecimiento”, SAVIA agosto 2006
- Ociotipos Europeos 2003, ESADE



Novo Sport

ESPECIALISTAS EN SIMULACIÓN DEPORTIVA

Proyecto desarrollado por:

Jorge Arjona Pérez
Pilar Carrasco Barco
Miguel Gil de Gómez Sesma
Cristina Sierra Rey

Executive MBA 2009/10



ANEXOS

PROYECTO TECNOLOGÍA Y DEPORTE

/// Índice ///

1.- Anexos	3
1.1.- Entorno demográfico español	3
1.2.- Deportes practicados por la población española (Encuesta de Hábitos Deportivos, Consejo Superior de Deportes, 2005)	5
1.3.- Estudio cuantitativo de las principales instalaciones deportivas	6
1.4.- Estudio del sector hotelero	7
1.5.- Clubs de golf federados por Comunidades Autónomas	8
1.6.- Listado de campos de golf interesados en la tecnología para diferenciarse	9
1.7.- Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte	10
1.8.- Entrevistas a gimnasios	15
1.8.1.- Centro O2	15
1.8.2.- Gimnasio Metropolitan (José Abascal)	16
1.8.3.- Ingesport	17
1.8.4.- Body Factory: sede central	19
1.8.5.- La Legua Sport	20
1.8.6.- Eulen Sport	21
1.9.- Presentación de un plano	22
1.10.- Presupuesto desglosado de reforma	23
1.11.- Honorarios de ingeniería	33
1.12.- Fichas de fabricantes y simuladores	34
1.13.- Modelo de contrato de distribución	39
1.14.- Transporte y seguros de los simuladores ofrecidos inicialmente	46
1.15.- Entrevista con el Centro de Investigación La Salle	48
1.16.- Entrevistas con proveedores	49
1.16.1.- Praxtour (Países Bajos)	49
1.16.2.- Indoor Real Run (Alemania)	51
1.16.3.- LD Pool (Austria)	54
1.16.4.- Tobeone (Corea del Sur)	57
1.16.5.- Pro Tee United (Países Bajos)	59
1.16.6.- About Golf (USA)	64
1.16.7.- Golftek (USA)	66
1.16.8.- Amada Sport (Países Bajos)	67
1.16.9.- Endless Pool (USA)	68
1.17.- Aplicación de Squash (Smash Ball)	70
1.18.- Entrevistas con colaboradores para la creación de espacios	73
1.18.1.- D.A.D. Asociados (Estudio de Arquitectura)	73
1.19.- Entrevistas con distribuidores	76
1.19.1.- Technogym Trading S.A.	76
1.20.- Otras entrevistas	77
1.20.1.- Royal Caribbean	77
1.20.2.- Reunión en Decathlon de Parla	78
1.20.3.- Operadores logísticos: TRAIMER S.A.	78
1.21.- Maquinaria alternativa para la práctica de deporte	80

1.- ANEXOS

1.1.- Entorno demográfico español

Crecimiento de la población

La evolución de la población en España entre 1991 y 2009 ha sido la siguiente:

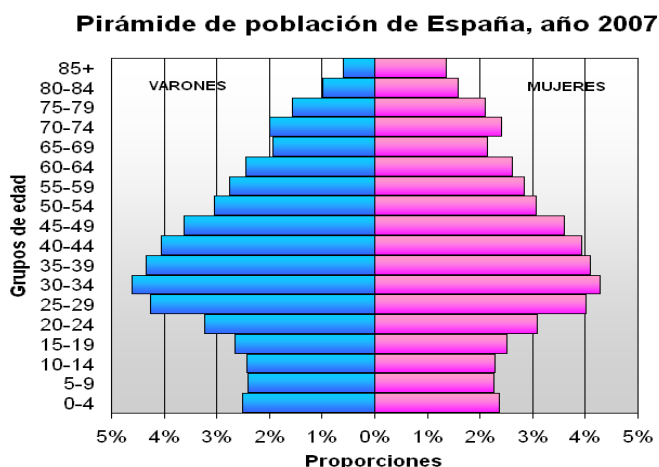
Año	Habitantes
1991	39.433.942
2001	40.499.791
2006	44.708.964
2007	45.200.737
2008	46.063.511
2009	46.745.807

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

España ha tenido un crecimiento de población muy elevado en los últimos 10 años a causa del número de inmigrantes. No obstante, actualmente debido a la crisis económica, a la baja natalidad y a la reducción de la llegada de inmigrantes no se estiman crecimientos de población como los mantenidos en los últimos años.

Pirámide Poblacional

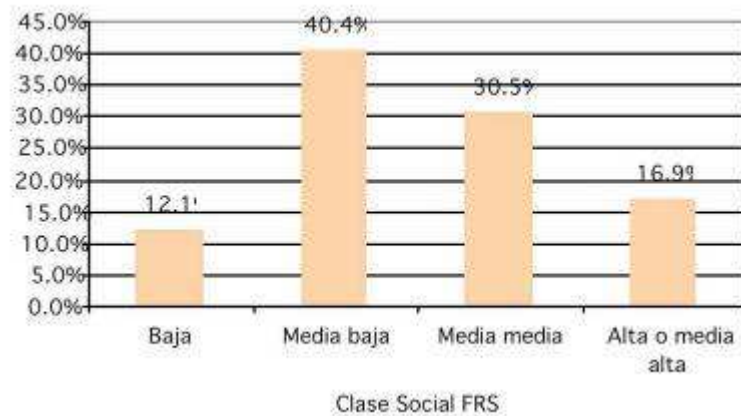
La pirámide población en España es la siguiente:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Censo a 1 de enero de 2007

Se aprecia un progresivo envejecimiento de la población y se estima que dentro de 25 años el número de ancianos superará a la población considerada actualmente en edad de trabajar.
En España las mujeres suponen el 50,7% de la población.

Distribución de población española por clase social



1.2.- Deportes practicados por la población española (Encuesta de Hábitos Deportivos, Consejo Superior de Deportes, 2005)

Deportes	% de practicantes			Frecuencia de práctica					% de licencias federativas			
	2005	2000	Variación porcentual 2004-2000	3 o más veces por semana	1 ó 2 veces por semana	Con menos frecuencia	Sólo en vacaciones	N.C.	2004	1999	1990	Variación porcentual 2004-1999
Natación	33,0%	39,0%	-15,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	45.700	10.064	21.941	354,10%
* Natación recreativa	32,2%			21,50%	35,90%	15,70%	25,80%	1,20%				
* Natación de competición	0,8%			12,70%	52,50%	16,30%	5,50%	13,00%				
Fútbol	31,7%	36,0%	-11,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	678.788	578.213	408.435	17,40%
* Fútbol campo grande	17,8%			29,60%	49,10%	17,70%	2,70%	0,90%				
* Fútbol sala, futbito, fútbol 7 y fútbol playa	13,9%			22,30%	52,20%	19,70%	4,70%	1,20%				
Ciclismo	19,1%	22,0%	-13,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	38.471	35.020	42.552	9,90%
* Ciclismo recreativo	18,7%			20,70%	41,40%	25,70%	11,20%	1,00%				
* Ciclismo de competición	0,4%			18,00%	36,30%	19,30%	0,00%	26,50%				
Gimnasia de mantenimiento en centro deportivo	14,0%	15,0%	-6,67%	53,80%	40,20%	4,40%	0,40%	1,20%	11.261	8.879	8.972	26,80%
Montañismo/senderismo/excursionismo	11,9%	13,0%	-8,46%	7,00%	26,40%	50,70%	14,00%	1,90%	95.629	58.134	53.702	64,50%
Aerobic, rítmica, expresión corporal, gym-jazz, danza, step, pilates, etc.	11,7%	12,0%	-2,50%	45,50%	46,90%	6,20%	1,10%	0,20%				
Carrera a pie (jogging)	11,1%	11,0%	0,91%	46,30%	34,70%	16,60%	1,20%	1,20%				
Baloncesto, minibasket	9,4%	12,0%	-21,67%	23,00%	40,60%	30,80%	3,90%	1,70%	305.842	275.737	205.019	10,90%
Tenis	8,9%	13,0%	-31,54%	9,30%	38,90%	36,20%	14,50%	1,20%	95.132	82.184	122.290	15,80%
Atletismo	7,2%	7,0%	2,86%	43,80%	41,60%	12,70%	0,30%	1,60%	109.884	88.515	94.432	24,10%
Musculación, culturismo y halterofilia	6,8%			57,30%	31,90%	9,70%	0,00%	1,10%				
Gimnasia de mantenimiento en casa	6,2%			58,00%	32,60%	7,10%	1,80%	0,40%				
Esquí y otros deportes de invierno	5,9%	5,3%	11,32%	0,20%	5,10%	67,90%	25,60%	1,20%	33.699	36.808	49.300	-8,40%
Pesca	3,8%	4,3%	-11,63%	3,60%	21,50%	48,80%	23,80%	2,20%	92.689	29.834	40.321	210,70%
Tiro y caza	3,3%	3,5%	-5,71%	3,50%	38,10%	52,60%	4,10%	1,70%	764.448	932.238	636.227	-18,00%
Voleibol, voley playa y mini-voley	3,3%	3,7%	-10,81%	16,10%	26,20%	27,70%	27,40%	2,60%	40.175	70.983	26.972	-43,40%
Pelota (frontón, trinkete y frontenis)	2,7%	3,9%	-30,77%	3,80%	44,40%	46,30%	5,30%	0,20%	22.694	22.407	24.264	1,30%
Padel	2,4%	1,4%	71,43%	8,40%	47,10%	34,30%	7,30%	3,00%	17.545	5.463	--	221,20%
Artes marciales (judo, kárate, etc.)	2,2%	3,5%	-37,14%	51,20%	37,90%	8,90%	2,10%	0,00%	210.673	208.377	290.595	1,10%
Patinaje, monopatín	1,9%	1,5%	26,67%	11,30%	30,90%	40,50%	14,80%	2,60%	33.674	29.653	22.603	13,60%
Tenis mesa	1,8%	3,8%	-52,63%	11,90%	27,10%	49,00%	12,10%	0,00%				
Balónmano, balónmano playa	1,7%	2,4%	-29,17%	35,40%	30,60%	23,40%	6,70%	3,90%	90.774	66.382	140.763	36,70%
Golf	1,5%	0,7%	114,29%	21,40%	43,90%	27,00%	6,30%	1,40%	256.117	152.840	57.864	67,60%
Motociclismo	1,5%	1,4%	7,14%	34,30%	36,50%	26,80%	2,40%	0,00%	14.298	6.799	9.310	110,30%
Actividades subacuáticas (buceo, pesca submarina)	1,3%	1,7%	-23,53%	2,70%	16,10%	32,60%	46,10%	2,40%	44.062	39.160	18.077	12,50%
Bolos, petanca	1,3%	0,8%	62,50%	7,60%	25,60%	50,60%	16,20%	0,00%	40.821	28.794	44.877	241,77%
Squash	1,3%	1,9%	-31,58%	8,80%	37,40%	43,10%	2,90%	7,70%				
Escalada/Espeleología	1,1%	1,5%	-26,67%	8,70%	20,30%	60,20%	10,70%	0,00%				
Vela (navegación, windsurf)	1,1%	1,3%	-15,38%	16,50%	14,40%	27,00%	42,00%	0,00%	45.272	48.134	31.146	-5,90%
Hípica	1,0%	0,8%	25,00%	5,90%	42,80%	30,10%	20,60%	0,60%	27.371	3.786	12.663	623,00%
Piragüismo, remo, descensos	0,9%	1,0%	-10,00%	20,60%	1,40%	27,10%	46,80%	4,20%	27.574	10.479	16.860	163,10%
Rugby, rugby 7	0,6%	0,3%	100,00%	27,30%	40,50%	32,20%	0,00%	0,00%	15.973	14.538	14.070	9,90%
Badminton	0,5%	0,8%	-37,50%	4,10%	37,20%	35,20%	14,70%	8,80%				
Hockey (hierba, hielo y sala)	0,5%	0,5%	0,00%	18,00%	37,40%	34,60%	10,00%	0,00%				
Automovilismo (rally, todoterreno)	0,3%	--	--	0,00%	31,60%	59,90%	8,50%	0,00%	16.574	11.123	10.023	49,00%
Actividades aeronáuticas (con o sin motor)	0,2%	--	--	29,90%	13,50%	13,20%	13,20%	30,20%				
Esgrima	0,2%	0,2%	0,00%	28,80%	23,80%	47,40%	0,00%	0,00%				
Motonáutica, esquí náutico	0,2%	0,4%	-50,00%	0,00%	32,10%	22,20%	45,70%	0,00%				
Deportes para minusválidos (físicos, psíquicos, ciegos...)	0,1%	0,7%	-85,71%	55,70%	44,30%	0,00%	0,00%	0,00%	11.465	13.457	1.727	-14,80%
Salvamento y socorrismo				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13.058	7.715	9.479	69,30%
Tiro con arco				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10.708	5.260	6.143	103,60%

1.3.- Estudio cuantitativo de las principales instalaciones deportivas

Gimnasios	Ingresos de explotación	Gastos de explotación					m2	Maquinaria				
			Nº de gimnasios	Nº de Usuarios	Nº Personal	Ubicación		Inmovilizaciones materiales	Instalaciones técnicas y maquinaria	Gastos de amortización de inmovilizado	Amortización en maquinaria	Amortización sobre total gastos de explotación
Accura			3			18 Cataluña						
Alfabeto 98			2			90 Madrid	45000+25.000					
ASL Fitness	7.481.660,02 €	6.927.768,03 €	2			90 Madrid	45000+25.000	7.225.538,09 €	4.264.451,82 €	642.233,06 €	513.786,45 €	7,42%
Atalanta	1.619.180,94 €	1.408.453,46 €	2			Valencia		13.889.413,27 €		232.060,95 €	185.648,76 €	13,18%
Bocusa (Príncipe Sport, Grupo Foxa)	8.264.357,59 €	7.617.536,36 €	4					10.394.166,68 €	6.346.575,63 €	890.447,07 €	712.357,66 €	9,35%
Body Factory Franquicias	29.400.000,00 €		38	58.000		Madrid: 20 centros	52.000					
Cartuja Sport			1			Cantabria: 3 centros	5 plantas					
Club Poliesportiu Európolis			3			Sevilla						
Complex Esportiu Les Corts						Cataluña						
Diagonal Dir (*)	8.904.244,39 €	6.386.396,64 €	14	16.000				5.716.438,32 €	2.153.155,10 €	733.131,84 €	586.505,47 €	9,18%
Example Dir	1.320.481,20 €	1.243.088,88 €						983.335,29 €		183.128,82 €	146.503,06 €	11,79%
Fitness First	23.319.651,41 €	28.446.901,90 €	17			Toda España		5.053.797,90 €	5.330.888,58 €	7.145.414,81 €	5.716.331,85 €	20,09%
Fitness Holdings Europe												
Fuerza y Salud												
Holiday Fitness Franchising	2.502.475,03 €	2.202.524,63 €	12			11 Madrid, 1 Alicante		457.531,62 €		70.745,35 €	56.596,28 €	2,57%
Holmes Place Health Clubs	17.825.344,00 €	23.959.324,00 €	22	16.000				28.266.432,00 €	10.733.299,00 €	3.332.336,00 €	2.665.868,80 €	11,13%
Hydra Gestión Deportiva	6.513.975,81 €	6.637.502,40 €				300	Media 2000 m2	754.912,20 €	307.675,85 €	400.835,47 €	320.668,38 €	4,83%
Hydra Navarra	2.402.314,46 €	2.149.157,56 €	6			100 1 Pamplona, 1 Vitoria, 2 SS, 2 Bilbao		712.186,35 €		121.937,95 €	97.550,36 €	4,54%
Inversiones Body Factory												
Iradier			1			180 Barcelona (centro)	10.000					
Les Corts Dir	2.490.658,10 €	2.259.486,16 €						1.170.164,54 €		232.236,91 €	185.789,53 €	8,22%
Metropolis Sport Club Girona			1									
Metropolis Sport Club Pedralbes			1									
Metropolis Sport Club Ramón de la Cruz			1									
Metropolitan	16.567.292,96 €	16.479.167,23 €	15	40.000		800 Madrid, Barcelona, Benidorm, Bilb	70.000	3.427.696,72 €	921.433,06 €	666.924,90 €	533.539,92 €	3,24%
O2 Centro Wellness	44.106.122,00 €	46.021.385,00 €	14	60.000				79.069.629,00 €	64.778.199,00 €	7.101.046,00 €	5.680.836,80 €	12,34%
Palestra	2.692.041,69 €	2.919.462,57 €	2					8.695.570,66 €		368.572,16 €	294.857,73 €	10,10%
Rozabella												
Sexta Avenida Centro Wellness												
Sport Dir	5.092.790,69 €	4.701.430,04 €						2.875.234,33 €		484.532,74 €	387.626,19 €	8,24%
Sport Vida & Ocio												
Virgin Active	25.000.000,00 €		10			(**)	Entre 3500 y 9000					
Wellnes Sudio												
Zagros Sport	4.265.082,46 €	3.963.721,00 €	2					3.033.378,02 €	1.477.187,87 €	309.673,50 €	247.738,80 €	6,25%
TOTAL	209.767.672,75 €	163.323.305,86 €	173	190.000	2.258			132.000	171.725.424,99 €	22.915.257,53 €	18.332.206,02 €	

(*) La cifra de gimnasios de Diagonal DIR y el número de usuarios reflejan cifras totales del grupo DIR

(**) Quieren abrir 45 nuevos gimnasios en 5 años

Listado de los gimnasios

Accura, Alfabeto 98, ASL Fitness, Atalanta, Bocusa, Body Factory Franquicias, Cartuja Sport, Club Poliesportiu Európolis, Complex Esportiu Les Corts, Diagonal Dir, Eixample Dir, Fitness First, Fuerza y Salud, Gaia, Holiday Fitness Franchising, Homes Place Health Clubs, Hydra Gestión Deportiva, Hydra Navarra, Inversiones Body Factory, Iradier, Les Corts Dir, Metropolis Sport Club Girona, Metropolis Sport Club Pedralbes, Metropolis Sport Club Ramón de la Cruz, Metropolitan, O2 Centro Wellness, Opade, Palestra, Reebok Sport Club, Rozabella, Sexta Avenida Centro Wellness, Sport Dir, Sport Vida & Ocio, Virgin Active, Wellnes Sudio, Zagros Sport.

1.4.- Estudio del sector hotelero

Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	77.640.072	45.324.897	32.315.175	251.904.459	109.839.818	142.064.641	3,24
HOTELERÍA: Estrellas oro							
Cinco	4.292.073	2.124.495	2.167.578	12.146.826	4.573.654	7.573.172	2,83
Cuatro	32.232.158	18.396.327	13.835.831	106.962.624	43.586.222	63.376.402	3,32
Tres	24.202.671	13.410.663	10.792.008	89.559.576	35.685.635	53.873.941	3,70
Dos	6.344.041	4.238.726	2.105.315	17.326.084	9.721.247	7.604.837	2,73
Una	2.576.806	1.750.225	826.581	6.135.054	3.686.711	2.448.343	2,38
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	4.481.948	3.131.224	1.350.724	10.702.829	6.676.896	4.025.933	2,39
Una	3.510.368	2.273.233	1.237.135	9.071.461	5.909.450	3.162.011	2,58
Tasa interanual	-6,63	-4,16	-9,88	-6,58	-3,17	-9,06	0,05

Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de	Personal ocupado*
-----------	---	---	----------------------------------	---	-------------------



	la encuesta*			semana **	
TOTAL	14.810	1.362.877	49,52	54,66	186.663
HOTELES: Estrellas oro					
Cinco	223	75.192	43,90	50,75	21.469
Cuatro	1.718	518.472	55,29	61,05	81.133
Tres	2.394	417.301	57,06	61,55	53.030
Dos	1.847	116.496	40,10	45,98	11.357
Una	1.203	52.171	31,90	36,52	4.636
HOSTALES: Estrellas plata					
Tres y dos	2.997	93.211	31,17	35,95	8.010
Una	4.428	90.035	27,44	30,19	7.029
Tasa interanual	0,71	1,33	-7,50	-5,70	-6,66

* Media anual.

** Grado de ocupación ponderado por plazas.

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

1.5.- Clubs de golf federados por Comunidades Autónomas

- Federación Andaluza: 128 clubs de Golf (22 de ellos sin campo)
- Federación de Aragón: 13 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)
- Federación de Asturias: 23 clubs de Golf (5 de ellos sin campo)
- Federación Balear: 22 clubs de Golf (1 de ellos sin campo)
- Federación Canaria: 26 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)
- Federación de Cantabria: 22 clubs de Golf (8 de ellos sin campo)
- Federación de Cataluña: 74 clubs de Golf (23 de ellos sin campo)
- Federación de Castilla – La Mancha: 27 clubs de Golf (8 de ellos sin campo)
- Federación de Castilla – León: 50 clubs de Golf (8 de ellos sin campo)
- Federación Extremeña: 8 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)
- Federación Gallega: 25 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)
- Federación de Madrid: 57 clubs de Golf (13 de ellos sin campo)
- Federación de Murcia: 24 clubs de Golf (6 de ellos sin campo)
- Federación Navarra: 6 clubs de Golf.
- Federación Valenciana: 48 clubs de Golf (11 de ellos sin campo)



- Federación Vasca: 25 clubs de Golf (3 de ellos sin campo)
- Federación de La Rioja: 5 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)
- Federación de Melilla: 3 clubs de Golf (2 de ellos sin campo)

1.6.- Listado de campos de golf interesados en la tecnología para diferenciarse

LA CALA RESORT (Mijas) 54 hoyos + 6 par 3	LA MANGA GOLF (La Manga) 54 hoyos
GUADALMINA CLUB DE GOLF (Marbella) 36 hoyos	MIJAS GOLF INTERNACIONAL (Mijas) 36 hoyos
GOLF ATALAYA (Estepona) 36 hoyos	SAN ROQUE CLUB (San Roque) 36 hoyos
CLUB DE CAMPO LA ZAGALETA (Benahavis) 36 hoyos	EL ROMPIDO GOLF CLUB (Cartaya) 36 hoyos
COSTA ESURI GOLF CLUB (Ayamonte) 36 hoyos	GOLF SANTA PONSÁ (Calviá) 36 hoyos + 9 par 3
CLUB DE GOLF SON ANTEM (Llucmajor) 36 hoyos	REAL CLUB DE GOLF EL PRAT (Tarrasa) 36 hoyos +9 par 3 (Público)
CLUB DE GOLF PORTAVENTURA (Tarragona) 36 hoyos	EMPORDA GOLF CLUB (Gualta) 36 hoyos
PGA GOLF DE CATALUÑA (Caldes de Malavella) 36 hoyos	REAL.C.DE LA PUERTA DE HIERRO (Madrid) 36 hoyos + 9 pares 3
GOLF LA MORALES (Madrid) 36 hoyos + 9 pares 3	CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID (Madrid) 36 hoyos + 9 pares 3
R.S.H.E. CLUB DE CAMPO (San Sebastián de los Reyes) 36 hoyos	VILLAITANA GOLF (Benidorm) 36 hoyos
REAL CLUB DE GOLF SOTOGRANDE (San Roque) 27 hoyos	GUADALHORCE CLUB DE GOLF (Campanilla) 27 hoyos
ALOHA GOLF CLUB (Marbella) 27 hoyos	LA QUINTA GOLF & COUNTRY CLUB (Marbella) 27 hoyos
GOLF NOVO SANCTI PETRI (Chiclana) 27 hoyos	ISLANTILLA GOLF CLUB (Isla Cristina) 27 hoyos
ALMENARA GOLF HOTEL (Cádiz) 27 hoyos	CLUB DE GOLF COSTA BALLENA (Chipiona) 27 hoyos
GOLF RESORT ALMERIMAR S.L. (El Ejido) 27 hoyos	GOLF DE IBIZA (Santa Eulalia del Rio) 27 hoyos
GOLF DEL SUR (San Miguel de Abona) 27 hoyos	REAL GOLF DE PEDREÑA (Pedreña) 27 hoyos
REAL CLUB DE GOLF DE CERDAÑA (Puigcerda) 27 hoyos	CLUB DE GOLF MASIA BACH (Sant Esteves) 27 hoyos



CLUB DE GOLF ESCORPION (Bétera) 27 hoyos + 9 par 3	IZKI GOLF (Urturi-Lagran) (Alava) 27 hoyos
---	--

1.7.- Encuesta cuantitativa a personas que practican deporte

DEPORTE Y TECNOLOGÍA

1. Sexo ☐ Mujer ☐ Hombre
2. Edad ☐ Menos de 25 años ☐ de 25 a 40 años
☐ de 40 a 65 años ☐ Más de 65 años
3. Unidad familiar ☐ 1 Persona ☐ 2-3 personas
☐ 4-5 personas ☐ Más de 5 personas
4. Domicilio habitual ☐ Zona rural ☐ Zona urbana
☐ Menos de 100.000 habitantes ☐ Más de 100.000 H
5. ¿Practica algún deporte? ☐ Si ☐ No
6. ¿Realiza deporte durante? ☐ Todo el año, de forma constante.
☐ Todo el año, de forma irregular
☐ Los meses previos al verano
☐ Los primeros meses del año
☐ Los últimos meses del año



7. ¿Cuál es la frecuencia semanal con que práctica deporte?

☐

Ninguna

☐

1 vez

☐

2-3 veces

☐

más de 3 veces

8. ¿Qué deportes practica?

☐

Futbol

☐

Jogging

☐

Baloncesto

☐

Padel

☐

Tenis

☐

Natación

☐

Otros

9. ¿De que forma practica el deporte?

☐

Por su cuenta

☐

Como actividad de un club,
asociación o federación

☐

En instalaciones deportivas públicas

☐

En instalaciones deportivas privadas



10. ¿Qué es lo que más valora a la hora de practicar deporte?

- ☐ Centros deportivos con una amplia gama de actividades
- ☐ Un aprendizaje, mejora y practica guiada y personalizada
- ☐ La aplicación de las nuevas tecnologías al deporte.
- ☐ Precio
- ☐ Otros. Por favor, descríballo:
-
-



<http://www.youtube.com/watch?v=W5yewNCMOWQ&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=w-4Nn7FB1Jl>
<http://www.youtube.com/watch?v=gAlNGs2FN9Q>
<http://www.youtube.com/watch?v=RLRYqXh8dbY>
<http://www.youtube.com/watch?v=JFb28hTTjaA&feature=related>
<http://www.youtube.com/watch?v=Wlp47mDv6T8&feature=channel>
<http://www.indoorrealrun.com/>

Haz clic en estos enlaces para ver como funcionan:



11. ¿Qué simuladores de deporte indoor conocía?

☐ Ciclismo

☐ Golf

☐ Cintas para correr

☐ Natación

☐ Otros

☐ Ninguno

12. ¿Qué impresión le ha generado estos videos?

☐ Estimulan la practica del deporte

☐ Motivantes para la practica del deporte

☐ Ideales para el aprendizaje y mejora del deporte

☐ Aumentan la posibilidad de autosuperarse

Indique otras:

13. ¿Considera los simuladores deportivos, como una alternativa frente a factores como las inclemencias meteorológicas, la falta de tiempo para trasladarse hasta los campos y paisajes, la búsqueda de confort, ...?

☐ Si

☐ No



14. ¿Qué simuladores deportivos le gustaría practicar?

- ☐ Ciclismo
- ☐ Golf
- ☐ Cintas para correr
- ☐ Natación
- ☐ Padel
- ☐ Futbol
- ☐ Baloncesto
- ☐ Tiro con arco
- ☐ Vuelo
- ☐ ski & snowboard

Indique otros:

15. ¿Pagaría más por un centro deportivo que contara con simuladores deportivos?

☐ Si

☐ No

16. ¿Cuánto pagaría más al mes?

☐ 5 € mas

☐ 10 € mas

☐ 20 € más

17. ¿Se desplazaría para practicar deporte con simuladores?

☐ Si

☐ No



1.8.- Entrevistas a gimnasios

1.8.1.- Centro O2

Datos

Empresa Centro O2

Gimnasios indoor en varias ciudades

Abonados en todos los centros de la Com de Madrid aprox 16.000

Abonados en el Centro de Pozuelo 4.000

Fecha: 11 de febrero de 2010

Persona: Maribel Muñoz (Directora Zona Centro) (Lleva la voz en la entrevista) (Sensación de que **tiene poder de decisión**)

Rosa Jiménez (Responsable Contact Center, etc) Persona con la que concerté la entrevista

Sensación General: 8

Resumen/ Conclusiones

Me indica que han estudiado la posibilidad de poner la Wii y de algún simulador de golf en sus gimnasios

Ve el simulador como un instrumento ideal y complementario (nunca sustitutivo) para algunos deportes como:

1. Pádel (muy interesada)
2. Tenis y Multi deporte (puede estudiarlo)
3. Golf (Complemento)
4. Ski (ella solo la verá para únalas época invernal o previa)
5. Vela(no lo vé)

Entiende que es una manera ideal de instalaciones indoor como la suya acercar deportes outdoor en los que para practicarlo el usuario se tiene que desplazar a las afueras en muchos casos

Su idea es que es una maquina complotaría que utilizarían sus usuarios para mejorar su técnica gracias a la ayuda de la maquina y de su entrenador.

Estos usuarios podrán poner en práctica lo que han aprendido durante esa semana en el partido que juegan con sus amigos/compañeros

Indica que ha deportes como el pádel que la gente solo practican es necesario tener una parejas con un mismo nivel

Existen clientes que solicitan entrenamientos específicos para ciertos deportes y este simulador podría ser el complemento ideal.

Pondría un simulador en sus instalaciones??

Está interesada Llega a pregunta el precio aproximado sobre todo en pádel

Seguramente a causa de la dificultad técnica del simulador necesitaría que le diésemos un servicio de mantenimiento

No quiere monitor

Imprescindible que formásemos a sus monitores en cómo manejar la maquina

Entiende que el simulador debería estar fijo en una instalación y no cambiarlo ya que los usuarios tardan unos meses en acostumbrarse. No quería cambios ni de deportes ni como instrumento para promocionar la instalación.



Su manera de trabajar: Durante 2/ 3 meses le deberíamos ceder el simulador en varias instalaciones conforme a los usuarios respondiesen al simulador nos compraría o harían un leasing/renting.

1.8.2.- Gimnasio Metropolitan (José Abascal)

Datos

Empresa Gimnasio Metropolitan

Gimnasios indoor en varias ciudades españolas

Abonados en todo el Grupo Metropolitan: 40.000 socios

Abonados en el Centro Metropolitan C/ José Abascal: 3.300

M² del Gimnasio: 3000 m²

M² en otros centros:

Barcelona: 10.000 m²

La Coruña: 30.000 m²

Fecha: Martes, 23 de febrero de 2010.

Persona: Roberto Amador Morón (Gerente Gimnasio Metropolitan José Abascal) (**Poder de decisión exclusivo en para ese gimnasio**)

Sensación General: 5

Otros Datos Relevantes

Roberto es estudiante de EOI MBA Quincenal. Su tutor de Proyecto es Jaime del Pozo.

Resumen/ Conclusiones

Nos comentan que el no pondría este simulador en sus instalaciones ya que tienen falta de espacio.

Su gimnasio tiene lista de espera de uno 150 personas.

Su objetivo es optimizar al máximo el espacio del gimnasio y de esta forma aumentar la rentabilidad y los beneficios. Si contratase este simulador le ocuparía demasiado espacio que podría rentabilizar más con otros aparatos.

Tampoco estaría interesado aunque fuese a un variable por número de usuarios por que nos indica que rentabilizaría más ese espacio necesario con otras máquinas.

Ve que podría ser interesante este proyecto en gimnasios que no son tan céntricos y tienen tan limitado su espacio como gimnasios que estén en las afueras.. También indica que podría interesar en gimnasios de lujo o especializados en estos deportes.

Podría interesar en otros gimnasios de su cadena que son más grandes y están en las afueras ej Metropolitan de Barcelona y La Coruña.

Información útil

- **Gimnasio virtual en Barcelona: GYMVS Contacto: Pedro Álvarez**
- Revista del sector: Sport Manager
- Asociación Mundial del Fitness: IHRSA
- Gimnasio de lujo de Príncipe de Vergara: Principe Sport Gimnasio de Padel
- Contacto con el Gimnasio de Reebok
- Gimnasio de Lujo en Ortega y Gasset Sólo para mujeres
- Gimnasio Marina d'Or



1.8.3.- Ingesport

Datos

Empresa Ingesport. Es una empresa española

Desarrollan y gestionan:

- Hoteles
- Ciudades deportivas
- Campos de golf
- Servicios de salud
- Estaciones de ski

Fecha: Miércoles 24 de marzo de 2010

Personas: Jaime Gutiérrez Merelles (Director General)

M^a Eugenia García Muñoz (Assistant Dirección General)

C/Monasterio del Pualar, 2

28034 Madrid

Tel: 91 398 59 90 Fax: 91 427 35 72

Sensación General: 9

Resumen/ Conclusiones

Este centro se ha abierto en octubre de 2009. Forma parte de la línea de negocio que Ingesport llama "GO FIT". Actualmente se están construyendo Go Fit Granada y Go fit Córdoba.

Go Fit Madrid cuenta con 8.000 m2 y 9.500 socios.

Su filosofía es "Deporte para todos"

Su objetivo es: Acercar la práctica del deporte a los ciudadanos.

Se dirigen a volumen, a máxima demanda con un abono mensual asequible a todos: 59 €-

Apoyándose en que los ayuntamientos promueven la practica deportiva entre los ciudadanos y que esto se traduce en la cesión de terrenos por parte del ayuntamiento para el deporte, Ingesport construye y gestionan los centros. Son centros de concesión administrativa.

¿Han estudiado la posibilidad de poner algún simulador de golf en sus gimnasios, (y la Wii)?

- ☐ Pádel
- ☐ Tenis y Multi deporte
- ☐ Golf
- ☐ Ski
- ☐ Vela
- ☐ Ciclismo

No, su core Business es "Deporte para todos", en los deporte individuales en su modelo de negocio no hay rentabilidad, ocupan m2 que solo puede utilizar una persona.

Sí ve posibilidades para el simulador de ciclismo en su línea de negocio, de echo como el spinnig ha sido una de las actividades con más tirón, están buscando un software que integre a los participantes.



El simulador de padel, solo le ve cabida en el centro de Granada, porque tiene 8 pistas de padel. Tendríamos que hablar con su director.

¿Pondría un simulador en sus instalaciones?

Hoy por hoy no.

Jaime comenta que mañana 25 ha quedado con un vendedor de simulador de golf, pero que no tiene intención de escucharle, simplemente es un compromiso. El simulador que le ofrece tiene un precio de 19.000 €.

También comenta que el hotel NH “Campo de Almenara” (Málaga) ya tiene un simulador de gol. (No lo gestionan ellos), También existe un gimnasio que tiene un simulador que es “Príncipe Sport”.

Cientes:

- ☐ Número
- ☐ Perfil
- ☐ Edad
- ☐ Deportes que practica

Tiene 9.500 socios, con edades comprendidas entre los 16 y los 150 años, están estudiando crear un área infantil. Y el centro cubre de todo desde la danza del vientre, deporte, spa, masajes y un largo etc.

¿Crecimiento de usuarios en los últimos años (se ha notado la recesión)?

No, los usuarios lo perciben como un valor refugio, antes prescindían de una cena que de su abono mensual para practicar deporte. Por el momento solo tienen un 4% de impagos que normalmente se convierten en baja, pero que está por debajo de la media del sector.

¿Percibiría valor añadido con la instalación de los simuladores? ¿Podría describirla?

No, porque con el precio que tenemos vamos ya muy justos. Con el abono pueden disfrutar de todas las instalaciones, spa, piscina, clases, cafetería, etc. Si instaláramos un simulador, tendríamos que cobrar un precio aparte, para absorber el coste. El nivel de satisfacción del usuario precio-servicios, siempre intentamos que sea máxima. Con la introducción del simulador no percibo donde gana Ingesport.

¿Cómo lo vería mejor en alquiler o en compra?

Jaime comenta que tendrían que estudiarlo. Ingesport cuenta con un departamento de I+D+i, que estudia el mercado, para estudiar siempre las últimas tendencias.

También comenta que la semana pasada estuvo en la Feria de San Diego para el Deporte, y allí no vio nada de simuladores. La Tecnología según el va por otro lado: ropa inteligente, calzado, etc.

Otros datos:

Tienen implantada la llave a través de la cual controlan los accesos, las taquillas, los usuarios tienen programados sus ejercicios cada 15 días de forma personalizada, almacena los progresos, las calorías consumidas, etc.

Para Ingesport esto le aporta además la información de que actividades son las más frecuentadas y organizar sus actividades en función de la demanda.

La tecnología y aparatos son de TECHNOGYM



1.8.4.- Body Factory: sede central

Datos

Fecha: 26-03-10

Persona: Almudena Otero Álvarez

Gerente Body Factory Franquicias

C/ Sevilla s/n. Pozuelo de Alarcón 28223 (Madrid)

Tfno. 91 352 08 07. Fax: 91 352 71 93

aotero@bodyfactory.es

www.bodyfactory.es

Sensación General: 10

Resumen/ Conclusiones

- Les parece interesante trasladar actividades outdoor a indoor
- Interesante complementar actividades outdoor, que muchas veces están parados->aumento de rentabilidad inmenso. Mucho personal ocioso e instalaciones sin uso
- Sirve para fidelizar socios.
- Al estar parados usuarios se corta mucha progresión. Se pierde hábito. La gente se desengancha.
- Más interesante padel (33%) que golf (2%). Mucho más limitado por público objetivo tanto por edad como por clase social
- Les parece bien un simulador de padel compuesto de pantalla, grabador de video y lanzadores de pelotas que fuerce a llegar a bolas inesperadas->Qué obligue a golpear en movimiento supervisado por monitor de padel que pondría Body Factory
- Comparativas con videos
- Entrenamiento personalizado
- Elemento diferenciador
- Tienen el simulador de ciclismo con proyector+ pulsómetro
- Importante tener datos estadísticos para cada usuario (Que puedan fijar objetivos ver resultados)->Da credibilidad->Poner en cartelería casos reales->Los clientes te acaban recomendando porque ven los resultados prometidos
- Prima salud en objetivos
- El tener un simulador para todo resultaría todavía mejor->Que fuera versátil (Ya lo hacen para por ejemplo con el Spa)->Se intentaría sacar el mayor rendimiento de la herramienta
- También sería útil grabarse incluso para hacer pesas, pilates, abdominales->Para evitar lesiones.
- Hacen estudios personalizados para cada individuo para poder recomendar deportes
- Similar entrenador personal virtual para hacer ejercicios individuales (Para probar uno para ver si gusta o simplemente no tener que hacerlo en grupo)

Datos en la página web

- Instalaciones de las que dispone: 38->19 en Madrid



- Como califica su instalación por tamaño y calidad (De 800 a 11000m2): Intentan tener instalaciones de piscina en cuanto pueden porque da alta rentabilidad y diferenciador->Quita sensación de sudar
- Clientes:
 - o Número->65000
 - o Sigue habiendo crecimiento de usuarios (5% en 2009)
 - o Ha aumentado asistencia (10%)
 - o Perfil: Medio y Medio alto
 - o Edad:25 a 55 público objetivo
 - o Deportes que practica
 - Spinning/Aerobic con baile
 - Pilates/Yoga
 - Padel
 - Natación para niños/bebes->Salen felices tanto padres como niños
- Competencia otras cadenas y municipales (Sobre todo por precios). No entre ellos porque se definen zonas de exclusividad
- Productos sustitutivos: Los outdoor son realmente complementarios.

1.8.5.- La Legua Sport

Datos

Fecha: 31-03-10

Gimnasio de Toledo.

Facturación anual: EUR 750.000

Un 6% de sus ingresos se invierten en maquinaria.

Utilizan maquinaria de NAUTILUS. Otros fabricantes que mencionan son LIFE y Technogym, aunque no tienen una opinión muy positiva de éstos últimos (las máquinas se estropean y tienen en su opinión una mala atención post-venta).

Pondría en sus instalaciones un simulador de padel?

Su respuesta es que no, ya que preferirían en todo caso cubrir pistas (inversión aproximada EUR 40.000).

Ven muy distinto un simulador de padel a uno de golf (que es mucho más estático).

Ellos verían más factible instalar simuladores en clubs de golf (incluso simuladores de padel).

Observaciones generales:

- La proporción de población / centros deportivos da una idea del interés por el deporte que pueda existir en cada zona.
- Es más fácil retener a los clientes de un gimnasio si consigues ser el primero en ofrecer / incorporar algo nuevo.



1.8.6.- Eulen Sport

Datos

Empresa Eulen Sport (Grupo Eulen)

Empresa de Servicio Gestiona y explota Instalaciones Deportivas en diferentes municipios españoles

Fecha: Principios Febrero 2010-02-14

Persona: José Luis Fortuny Badiola (Director Técnico Eulen Sport)(

Sensación General: 6

Resumen/ Conclusiones

Entiende que el negocio debe de tener 2 líneas que ve claramente diferenciadas

Simulador para deporte aeróbico: El jugador busca sudar la camiseta Ej padel spinning, aerobic, tenis, etc

Simulador para deportes técnicos La técnica es un elemento esencial de ese deporte (Ej: golf, tiro, vela)

La persona que acude a un gimnasio o a una instalación lo que quiere es sudar la camiseta y realizar ejercicio.

Vería un competidor claro la Wii. El simulador tendría que mejorarlo claramente y presentar una ventaja competitiva para que la persona no practique ese deporte en casa y se desplace a un gimnasio para utilizar esta maquina

Pondría un simulador en sus instalaciones??

Depende del deporte

Estudiaría la posibilidad de poner un simulador en sus instalaciones tanto de forma continua como temporal

Le gustaría que la forma de pago dependiese de un variable.

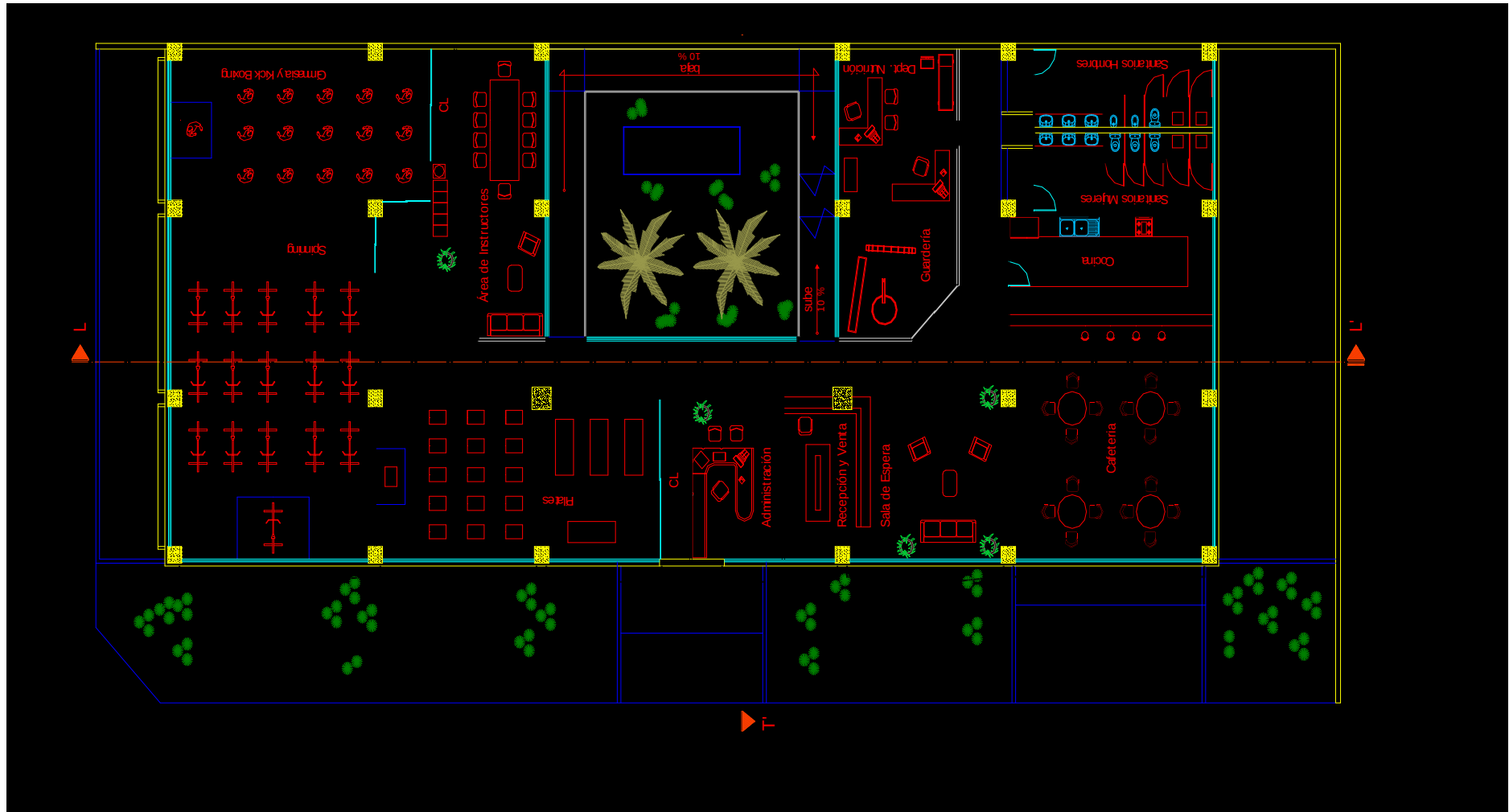
No quiere una cuota fija mensual sino que dependiese del número de usuarios de la instalación que la utilizarasen

No ve mal que nosotros desarrollemos una campaña de marketing para promocionar el simulador en su instalación

Ve importante que le podamos ofrecer un mantenimiento del aparato

No indica nada acerca de incorporar a un monitor.

1.9.- Presentación de un plano



**1.10.- Presupuesto desglosado de reforma****PRESUPUESTO Y MEDICIONES****NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
	CAPÍTULO 1 DESMONTADOS							
01.01	m2 DESPEJE Y RETIRADA DE MOBILIARIO EXISTENTE							
	Despeje y retirada de mobiliario, equipamiento deportivo y demás enseres existentes por medios manuales, incluso retirada a pie de carga, sin transporte y con p.p. de medios auxiliares.							
	Espacio tipo	1	5,00	5,00	25,00	25,00	1,85	46,25
01.02	m2 DEMOLICION DE. TABIQUE POR MEDIOS MANUALES							
	Demolición de tabiques de cualquier tipo, con o sin alicatado, por medios manuales incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares, con medidas de protección colectivas.							
	1		5,00	3,90	19,50	19,50	1,42	27,69
01.03	m2 APERTURA DE HUECOS > 1 m2 TAB. A MANO							
	Apertura de huecos mayores de 1,00 m2, en tabiquerías de ladrillo hueco sencillo o doble, por medios manuales, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares, sin medidas de protección colectivas.							
	En Fachada para rejilla		1	2,00	0,60	1,20	17,19	20,63
01.04	u DESMONTADO INST. ELÉCTRICA BAJA							
	Desmontado de red de instalación eléctrica y de telefonía en la zona de actuación, con grado de complejidad baja, levantado de mecanismos eléctricos por medios manuales y p.p. de desmontaje de cajas empotradas, desmontado de aparatos de iluminación por medios manuales incluido desconexiones si fuese preciso, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, s/incluir transporte al vertedero, canon de vertedero, con p.p. de medios auxiliares.							
	1		1,00			1,00	35,51	35,51
01.07	m2 DEMOLICION DE FALSO TECHO DESMONTABLE							
	Demolición de falsos techos desmontables de escayola, fibra, madera, chapa o material similar, por medios manuales, apilado y traslado a pie de carga, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares.							
	1		5,00	5,00	25,00	25,00	1,15	28,75
01.10	m2 DEMOLICION DE SOLADO DE BALDOSAS							
	Demolición de pavimentos de baldosas hidráulicas, de terrazo, cerámicas o de gres, por medios manuales, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte a vertedero y con p.p. de medios auxiliares.							
	1		5,00	5,00	25,00	25,00	1,72	43,00
TOTAL CAPÍTULO 1 DESMONTADOS.....								201,83

**PRESUPUESTO Y MEDICIONES****NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURA	PARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
CAPÍTULO 2 REVESTIMIENTOS									
02.01	m2 F.TECHO ESCAY.DESMON. 60x60 P.V.								
	Falso techo desmontable de placas de escayola aligeradas con panel fisurado de 60x60 cm. suspendido de perfilera vista lacada en blanco comprendiendo perfiles primarios, secundarios y angulares de remate fijados al techo, i/p.p. de accesorios de fijación, montaje y desmontaje de andamios totalmente instalado. Con fajeado perimetral.								
1			5,00	5,00	25,00				
							25,00	11,98	299,50
02.02	m2 PINT.PLÁS.LISA MATE ESTÁND. OBRA B/COLOR								
	Pintura plástica lisa mate lavable estándar obra nueva en color a elegir por la propiedad, (RAL 9001) sobre paramentos horizontales y verticales, dos manos, incluso mano de imprimación y plastecido.								
1			5,00	2,90	14,50				
1			5,00	2,90	14,50				
							29,00	3,37	97,73
02.03	m REMATE DE SUELOS								
	Remate de unión de solados de distinta naturaleza, con perfil de aluminio anodizado natural con alerón de 10x20 mm, recibido con adhesivo, i/alisado y limpieza, s/NTE-RSF, medido en su longitud.								
1			4,00	4,00					
							4,00	14,14	56,56
02.04	m2 MORTERO DE NIVELACION								
	Extendido de mortero de nivelación.								
1			5,00	5,00	25,00				
							25,00	10,37	259,25
02.05	m2 PAV. TARIMA FLOTANTE BAMBÚ 15mm.								
	Pavimento flotante de tarima de bambú de 960x96x15 mm., clase I (s/UNE 56809-1), machihembrada en sus cuatro lados, con dos capas de barniz de secado ultravioleta y dos capas de terminación de barniz poliuretano, colocadas con clips cada 70 cm., colocado sobre lámina de polietileno celular de 2 mm. de espesor con film de polietileno de 0,2 mm. incorporado barrera anti-vapor, colocado sobre recreado de piso, sin incluir éste, i/p.p. de recortes y rodapié de roble, s/NTE-RSR-13, medida la superficie ejecutada.								
1			5,00	5,00	25,00				
							25,00	27,32	683,00
TOTAL CAPÍTULO 2 REVESTIMIENTOS.....									1.396,04

**PRESUPUESTO Y MEDICIONES**

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
	CAPÍTULO 4 INNSTALACION DE FONTANERIA							
4.01	u	TOMA DE AGUA Y DESAGUE						
	Instalación de fontanería para una toma de agua y desagüe, la toma de agua realizada con tuberías de cobre para las redes de agua fría y caliente y con tuberías de PVC serie B, para la red de desagües, e incluso con p.p. de bajante de PVC de 125 mm.							
1			1,00					
						1,00	267,14	267,14
	TOTAL CAPÍTULO 4 INNSTALACION DE FONTANERIA.....							267,14

PRESUPUESTO Y MEDICIONES

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
	CAPÍTULO 5 INNSTALACION ELECTRICA							
5.01	u	CAJA DE EMPOTRAR PARED 3 MOD. SIMON CONNECT						
	Ud. Caja de Empotrar en Pared CIMA de SIMON CONNECT de 60 mm. De profundidad con IP40, material autoextinguible y libre de halógenos, de 3 módulos compuesto de: marco, embellecedor, 1 base doble schuko con indicador de tensión, 1 base doble schuko en acabado en rojo indicador de línea de SAI y con piloto luminoso indicador de tensión y 1 placa con 2 conectores de voz y datos RJ 45 categoría 6e UTP. Incorpora pantalla metálica separadora (con toma de tierra) entre la zona eléctrica y zona de voz y datos que asegure la inmunidad electromagnética evitando errores de transmisión de datos, incluso cableado desde la caja de distribución realizada en tubo PVC corrugado M 20/gp5 y conductor de cobre unipolar, aislados para una tensión nominal de 750 V. y sección 2,5 mm2., (activo, neutro y protección), totalmente montado e instalado. Incluso cableado hasta caja de derivación o hasta cuadro electrico de planta, y ampliación de cuadro si fuera necesario							
5			5,00					
						5,00	53,74	268,70
5.02	u	CAJA DE EMPOTRAR SUELO SIMON GAMA CIMA SERIE S 4 RED						
	Suministro y colocación de caja suelo Gama Cima de Simón serie S, o similar, (incluye cubeta, tapa, marco portamecanismos y separador energía-datos), de color a elegir y formada por 4 tomas schuko 2P+TT 16A para red con led luminoso y obturador de seguridad, incluyendo igualmente desde el cuadro de planta, conductor de cobre RV 0,6/1 kV de 3x4 mm2 en acometida a caja i/p.p. línea general hasta cuadro; p.p. de tubos de PVC corrugado con p.p. de cajas. Totalmente instalada, conectada y funcionando. Incluso remate superior en tapa, y en fábrica, con la misma madera que el resto de la sala.							
5			5,00					
						5,00	44,60	223,00
5.03	u	PUNTO DE LUZ SENCILLO MULTIPLE SIMON 75						
	Ud. Punto de luz sencillo múltiple (hasta 4 puntos accionados con un mismo interruptor), realizado en tubo PVC corrugado M 20/gp5 y conductor de cobre ES07Z1-K de 1,5 mm2. de Cu y aislamiento VV 750 V., incluyendo caja registro, caja mecanismo universal con tornillo, interruptor unipolar SIMON- 75 cromado con pieza intermedia de grafito y tecla cromada, totalmente montado e instalado.							
4			4,00					
						4,00	34,71	138,84
5.04	u	BASE ENCHUFE "SCHUKO"						
	Ud. Base enchufe SIMON-75 cromado con pieza intermedia de grafito y tecla cromada con toma de tierra lateral realizado en tubo PVC corrugado de D=20 y conductor de cobre unipolar, ES07Z1-K 2,5 mm2., (activo, neutro y protección), incluido caja de registro, caja mecanismo universal con tornillo, base enchufe 10/16 A (II+T.T.), sistema "Schuko", así como marco respectivo, totalmente montado e instalado.							
5			5,00					



5.06	u	EMERGENCIA LEGRAND URA 21 fl. 120 lm. + CAJA EMPOTRAR	5,00	20,99	104,95
Luminaria autónoma Legrand tipo URA 21 , IP 42 IK 04 clase II de 100 lúm, con lámpara fluorescente 6 W, fabricada según normas EN 60 598-2-22, UNE 20 392-93(fluo), autonomía 1 hora, sin test. Con certificado de ensayo (LCOE) y marca N de producto certificado, para instalación empotrable sin accesorios. Cumple con las directivas de compatibilidad electromagnéticas y baja tensión, de obligado cumplimiento. Alimentación 230V, 50/60Hz. Acumuladores estancos de Ni-Cd, alta temperatura, recambiables, materiales resistentes al calor y al fuego. 2 leds indicadores de carga de los acumuladores, puesta en marcha por telemando, bornas protegidas contra conexión accidental a 230V. Instalada incluyendo replanteo, accesorios de anclaje y conexionado.					
2		2,00	2,00	38,91	77,82
TOTAL CAPÍTULO 5 INSTALACION ELECTRICA					813,31

PRESUPUESTO Y MEDICIONES

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
CAPÍTULO 8 INSTALACION DE TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA								
8.01	PUNTO TOMA (BAT) O PAU TLCA							
Registro de toma y base de acceso terminal (BAT) para TLCA formado por caja de plástico universal para empotrar con grado de protección IP 33,5., para fijación de elemento de conexión de la telecomunicación por cable (TLCA), p.p. de cable coaxial de red interior de la zona de actuación, conexiones, material auxiliar. Instalado. No es obligatoria la instalación de la toma terminal solo la caja de empotrar con una tapa ciega, a no ser que se realice una ICT de TLCA en zona de actuación.								
7			7,00			7,00	12,12	84,84
8.02	u PUNTO INTERCONEXIÓN TB+RDSI (REPARTIDOR)							
Punto de interconexión de TB + RDSI, formado por un repartidor de 36 regleta de inserción por desplazamiento de aislante con corte y prueba de 10 pares, colocado en registro principal y conexionado de pares de la red de distribución.								
1			1,00			1,00	339,64	339,64
TOTAL CAPÍTULO 8 INSTALACION DE TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA.....								424,48

PRESUPUESTO Y MEDICIONES

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
CAPÍTULO 9 CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO								
9.01	u	ALQUILER DE CONTENEDORES DE 8 M3						
Servicio de entrega y recogida de contenedor de 8 m3. de capacidad, colocado a pie de carga y considerando una distancia no superior a 10 km.								
6		6,00				6,00	43,12	258,72
TOTAL CAPÍTULO 9 CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO								258,72
TOTAL								3.361,52

**PRESUPUESTO Y MEDICIONES****NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UDS	LONGITUD	ANCHURA	ALTURAPARCIALES	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
CAPÍTULO 9 CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO								
9.01	u	ALQUILER DE CONTENEDORES DE 8 M3						
Servicio de entrega y recogida de contenedor de 8 m3. de capacidad, colocado a pie de carga y considerando una distancia no superior a 10 km.								
6			6,00			6,00	43,12	258,72
TOTAL CAPÍTULO 9 CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO								258,72
TOTAL								3.361,52

CUADRO DE DESCOMPUESTOS**NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2**

CÓDIGO	CANTIDAD	UD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL	IMPORTE
CAPÍTULO 1 DESMONTADOS						
01.01	m2	DESPEJE Y RETIRADA DE MOBILIARIO EXISTENTE				
Despeje y retirada de mobiliario, equipamiento deportivo y demás enseres existentes por medios manuales, incluso retirada a pie de carga, sin transporte y con p.p. de medios auxiliares.						
O01OA030	0,096 h.	Oficial primera		10,31		0,99
O01OA060	0,096 h.	Peón especializado		8,99		0,86
TOTAL PARTIDA						1,85
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de UN EUROS con OCHENTA Y CINCO CÉNTIMOS						
01.02	m2	DEMOLICION DE. TABIQUE POR MEDIOS MANUALES				
Demolición de tabiques de cualquier tipo, con o sin alicatado, por medios manuales incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares, con medidas de protección colectivas.						
O01OA070	0,159 h.	Peón ordinario		8,93		1,42
TOTAL PARTIDA						1,42
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de UN EUROS con CUARENTA Y DOS CÉNTIMOS						
01.03	m2	APERTURA DE HUECOS > 1 m2 TAB. A MANO				
Apertura de huecos mayores de 1,00 m2, en tabiquerías de ladrillo hueco sencillo o doble, por medios manuales, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares, sin medidas de protección colectivas.						
O01OA060	1,912 h.	Peón especializado		8,99		17,19
TOTAL PARTIDA						17,19
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de DIECISIETE EUROS con DIECINUEVE CÉNTIMOS						
01.04	u	DESMONTADO INST. ELÉCTRICA BAJA				
Desmontado de red de instalación eléctrica y de telefonía en la zona de actuación, con grado de complejidad baja, levantado de mecanismos eléctricos por medios manuales y p.p. de desmontaje de cajas empotradas, desmontado de aparatos de iluminación por medios manuales incluido desconexiones si fuese preciso, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, s/incluir transporte al vertedero, canon de vertedero, con p.p. de medios auxiliares.						
O01OB210	1,912 h.	Oficial 2ª electricista		9,58		18,32
O01OA060	1,912 h.	Peón especializado		8,99		17,19
TOTAL PARTIDA						35,51
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de TREINTA Y CINCO EUROS con CINCUENTA Y UN CÉNTIMOS						



01.07 m2 DEMOLICION DE FALSO TECHO DESMONTABLE

Demolición de falsos techos desmontables de escayola, fibra, madera, chapa o material similar, por medios manuales, apilado y traslado a pie de carga, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte al vertedero y con p.p. de medios auxiliares.

O01OA060	0,064 h.	Peón especializado	8,99	0,58
O01OA070	0,064 h.	Peón ordinario	8,93	0,57
TOTAL PARTIDA				1,15

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de UN EUROS con QUINCE CÉNTIMOS

01.10 m2 DEMOLICION DE SOLADO DE BALDOSAS

Demolición de pavimentos de baldosas hidráulicas, de terrazo, cerámicas o de gres, por medios manuales, incluso limpieza y retirada de escombros a pie de carga, sin transporte a vertedero y con p.p. de medios auxiliares.

O01OA060	0,096 h.	Peón especializado	8,99	0,86
O01OA070	0,096 h.	Peón ordinario	8,93	0,86
TOTAL PARTIDA				1,72

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de UN EUROS con SETENTA Y DOS CÉNTIMOS

CUADRO DE DESCOMPUESTOS

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL	IMPORTE
CAPÍTULO 2 REVESTIMIENTOS						
02.01		m2	F.TECHO ESCAY.DESMON. 60x60 P.V.			
Falso techo desmontable de placas de escayola aligeradas con panel fisurado de 60x60 cm. suspendido de perfilera vista lacada en blanco comprendiendo perfiles primarios, secundarios y angulares de remate fijados al techo, i/p.p. de accesorios de fijación, montaje y desmontaje de andamios totalmente instalado. Con fajeado perimetral.						
O01OB110	0,096 h.		Oficial yesero o escayolista	10,09		0,97
O01OB120	0,096 h.		Ayudante yesero o escayolista	9,58		0,92
P04TE040	1,050 m2		P.escayola fisurada vista 60x60 cm	4,85		5,09
P04TW050	4,000 m.		Perfilería vista blanca	1,02		4,08
P04TW030	0,600 m.		Perfil angular remates	0,87		0,52
P04TW040	1,050 ud		Pieza cuelgue	0,22		0,23
P25WW220	0,200 ud		Pequeño material	0,86		0,17
TOTAL PARTIDA						11,98
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de ONCE EUROS con NOVENTA Y OCHO CÉNTIMOS						
02.02		m2	PINT.PLÁS.LISA MATE ESTÁND. OBRA B/COLOR			
Pintura plástica lisa mate lavable estándar obra nueva en color a elegir por la propiedad, (RAL 9001) sobre paramentos horizontales y verticales, dos manos, incluso mano de imprimación y plastecido.						
O01OB230	0,108 h.		Oficial 1ª pintura	10,01		1,08
O01OB240	0,108 h.		Ayudante pintura	9,16		0,99
P25OZ040	0,070 l.		E.fijadora muy penetrante obra/mad e/int	6,60		0,46
P25OG040	0,060 kg		Masilla ultrafina acabados Plasmont	1,17		0,07
P25EI020	0,300 l.		P.plást.acrítica obra b/col.Tornado Mat	2,01		0,60
P25WW220	0,200 ud		Pequeño material	0,86		0,17
TOTAL PARTIDA						3,37
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de TRES EUROS con TREINTA Y SIETE CÉNTIMOS						
02.03		m	REMATE DE SUELOS			
Remate de unión de solados de distinta naturaleza, con perfil de aluminio anodizado natural con alerón de 10x20 mm, recibido con adhesivo, i/alisado y limpieza, s/NTE-RSF, medido en su longitud.						
O01OA030	0,064 h.		Oficial primera	10,31		0,66
P08WB020	1,040 m.		Perfil alum.ano.natural c/alerón 10x20mm	12,63		13,14
P08MA020	0,100 kg		Adhesivo contacto	3,35		0,34
TOTAL PARTIDA						14,14
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de CATORCE EUROS con CATORCE CÉNTIMOS						
02.04		m2	MORTERO DE NIVELACION			
Extendido de mortero de nivelación.						



O01OA030	0,080 h.	Oficial primera	10,31	0,82
O01OA070	0,080 h.	Peón ordinario	8,93	0,71
P01ME340	1,700 kg	Mortero epoxi Compodur RV ESD/PR	5,10	8,67
P25WW220	0,200 ud	Pequeño material	0,86	0,17
TOTAL PARTIDA				10,37

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de DIEZ EUROS con TREINTA Y SIETE CÉNTIMOS

CUADRO DE DESCOMPUESTOS

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL IMPORTE
02.05	m2	PAV. TARIMA FLOTANTE BAMBÚ 15mm.		
Pavimento flotante de tarima de bambú de 960x96x15 mm., clase I (s/UNE 56809-1), machihembrada en sus cuatro lados, con dos capas de bambú de secado ultravioleta y dos capas de terminación de barniz poliuretano, colocadas con clips cada 70 cm., colocado sobre lámina de polietileno celular de 2 mm. de espesor con film de polietileno de 0,2 mm. incorporado barrera anti-vapor, colocado sobre recrecido de piso, sin incluir éste, i/p.p. de recortes y rodapié de roble, s/NTE-RSR-13, medida la superficie ejecutada.				
O01OB150	0,127 h.	Oficial 1ª carpintero	10,60	1,35
O01OA070	0,127 h.	Peón ordinario	8,93	1,13
P08MT060	1,050 m2	Tarima maciza bambú 960x96x15 mm.	17,00	17,85
P08MR180	1,150 m.	Rodapié macizo Roble	3,51	4,04
P08SW065	1,050 m2	Lámina polietileno 2 mm. anti-vapor	2,81	2,95
TOTAL PARTIDA				27,32

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de VEINTISIETE EUROS con TREINTA Y DOS CÉNTIMOS

CUADRO DE DESCOMPUESTOS

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL IMPORTE
CAPÍTULO 4 INSTALACION DE FONTANERIA				
4.01	u	TOMA DE AGUA Y DESAGUE		
Instalación de fontanería para una toma de agua y desagüe, la toma de agua realizada con tuberías de cobre para las redes de agua fría y caliente y con tuberías de PVC serie B, para la red de desagües, e incluso con p.p. de bajante de PVC de 125 mm.				
E20TC020	20,000 m.	TUBERÍA DE COBRE DE 13/15 mm.	3,92	78,40
E20TC030	8,500 m.	TUBERÍA DE COBRE DE 16/18 mm.	4,66	39,61
E20TC040	5,500 m.	TUBERÍA DE COBRE DE 20/22 mm.	4,97	27,34
E20VE020	2,000 ud	LLAVE DE PASO 22mm. 3/4" P/EMPOTRAR	15,16	30,32
E20WGI060	2,000 ud	DESAGÜE DOBLE PVC C/SIF.CURVO	10,92	21,84
E20WBV020	15,000 m.	TUBERÍA PVC SERIE B 40 mm.	2,25	33,75
E20WBV070	3,000 m.	BAJANTE PVC SERIE B J.PEG. 125 mm.	11,96	35,88
TOTAL PARTIDA				267,12

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de DOSCIENTOS SESENTA Y SIETE EUROS con CATORCE CÉNTIMOS

**CUADRO DE DESCOMPUESTOS****NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2**

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL IMPORTE
--------	----------	----------------	--------	------------------

CAPÍTULO 5 INSTALACION ELECTRICA**5.01 u CAJA DE EMPOTRAR PARED 3 MOD. SIMON CONNECT**

Ud. Caja de Empotrar en Pared CIMA de SIMON CONNECT de 60 mm. De profundidad con IP40, material autoextinguible y libre de halógenos, de 3 módulos compuesto de: marco, embellecedor, 1 base doble schuko con indicador de tensión, 1 base doble schuko en acabado en rojo indicador de línea de SAI y con piloto luminoso indicador de tensión y 1 placa con 2 conectores de voz y datos RJ 45 categoría 6e UTP. Incorpora pantalla metálica separadora (con toma de tierra) entre la zona eléctrica y zona de voz y datos que asegure la inmunidad electromagnética evitando errores de transmisión de datos, incluso cableado desde la caja de distribución realizada en tubo PVC corrugado M 20/gp5 y conductor de cobre unipolar, aislados para una tensión nominal de 750 V. y sección 2,5 mm2., (activo, neutro y protección), totalmente montado e instalado. Incluso cableado hasta caja de derivación o hasta cuadro eléctrico de planta, y ampliación de cuadro si fuera necesario

O01OB200	0,064 h.	Oficial 1ª electricista	10,24	0,66
O01OB220	0,064 h.	Ayudante electricista	9,58	0,61
P15HA090	1,000 ud	Caja superficie 4 mód.(CA4S) 115x244x63	11,93	11,93
P15HC010	2,000 ud	Mód.schuko doble RED 2P+TT 16A (MP02)	8,55	17,10
P15HC020	1,000 ud	Schuko doble SAI 2P+TT 16A rojo (MP02/3)	8,55	8,55
P15HC030	1,000 ud	Módulo para 1-4 RJ11-RJ45 (MD00)	4,27	4,27
P15GP035	0,500 ud	Bandeja PVC 185x60 mm con tapa y acce.	10,43	5,22
P15GA040	4,000 m.	Cond. ríg. 750 V 6 mm2 Cu	0,66	2,64
P15GA030	6,000 m.	Cond. ríg. 750 V 4 mm2 Cu	0,46	2,76
TOTAL PARTIDA				53,74

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de CINCUENTA Y TRES EUROS con SETENTA Y CUATRO CÉNTIMOS

5.02 u CAJA DE EMPOTRAR SUELO SIMON GAMA CIMA SERIE S 4 RED

Suministro y colocación de caja suelo Gama Cima de Simón serie S, o similar, (incluye cubeta, tapa, marco portamecanismos y separador energía-datos), de color a elegir y formada por 4 tomas schuko 2P+TT 16A para red con led luminoso y obturador de seguridad, incluyendo igualmente desde el cuadro de planta, conductor de cobre RV 0,6/1 kV de 3x4 mm2 en acometida a caja i/p.p. línea general hasta cuadro; p.p. de tubos de PVC corrugado con p.p. de cajas. Totalmente instalada, conectada y funcionando. Incluso remate superior en tapa, y en fábrica, con la misma madera que el resto de la sala.

O01OB200	0,064 h.	Oficial 1ª electricista	10,24	0,66
O01OB220	0,064 h.	Ayudante electricista	9,58	0,61
P15HA070	1,000 ud	Caja superficie 2 mód.(CA2S) 115x126x63	7,19	7,19
P15HC010	1,000 ud	Mód.schuko doble RED 2P+TT 16A (MP02)	8,55	8,55
P15HC030	1,000 ud	Módulo para 1-4 RJ11-RJ45 (MD00)	4,27	4,27
P15GP025	2,000 ud	Bandeja PVC 100x50 mm con tapa y acce.	8,96	17,92
P15GA040	4,000 m.	Cond. ríg. 750 V 6 mm2 Cu	0,66	2,64
P15GA030	6,000 m.	Cond. ríg. 750 V 4 mm2 Cu	0,46	2,76
TOTAL PARTIDA				44,60

Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de CUARENTA Y CUATRO EUROS con SESENTA CÉNTIMOS

**CUADRO DE DESCOMPUESTOS**

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL IMPORTE
5.03	u	PUNTO DE LUZ SENCILLO MULTIPLE SIMON 75		
Ud. Punto de luz sencillo múltiple (hasta 4 puntos accionados con un mismo interruptor), realizado en tubo PVC corrugado M 20/gp5 y conductor de cobre ES07Z1-K de 1,5 mm2. de Cu y aislamiento VV 750 V., incluyendo caja registro, caja mecanismo universal con tornillo, interruptor unipolar SIMON- 75 cromado con pieza intermedia de grafito y tecla cromada, totalmente montado e instalado.				
O01OB200	0,319 h.	Oficial 1ª electricista	10,24	3,27
O01OB220	0,319 h.	Ayudante electricista	9,58	3,06
P15GB010	13,000 m.	Tubo PVC corrugado M 20/gp5	0,16	2,08
P15GA010	39,000 m.	Cond. rigi. 750 V 1,5 mm2 Cu	0,18	7,02
P15GK050	1,000 ud	Caja mecan. empotrar enlazable	0,27	0,27
P15MSC020	2,000 ud	Conmutador Simón serie 75	8,88	17,76
P01DW090	1,000 ud	Pequeño material	1,25	1,25
TOTAL PARTIDA				34,71
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de TREINTA Y CUATRO EUROS con SETENTA Y UN CÉNTIMOS				
5.04	u	BASE ENCHUFE "SCHUKO"		
Ud. Base enchufe SIMON-75 cromado con pieza intermedia de grafito y tecla cromada con toma de tierra lateral realizado en tubo PVC corrugado de D=20 y conductor de cobre unipolar, ES07Z1-K 2,5 mm2., (activo, neutro y protección), incluido caja de registro, caja mecanismo universal con tornillo, base enchufe 10/16 A (II+T.T.), sistema "Schuko", así como marco respectivo, totalmente montado e instalado.				
O01OB200	0,287 h.	Oficial 1ª electricista	10,24	2,94
O01OB220	0,287 h.	Ayudante electricista	9,58	2,75
P15GB010	6,000 m.	Tubo PVC corrugado M 20/gp5	0,16	0,96
P15GA020	18,000 m.	Cond. rigi. 750 V 2,5 mm2 Cu	0,28	5,04
P15GK050	1,000 ud	Caja mecan. empotrar enlazable	0,27	0,27
P15MSC070	1,000 ud	Base e. shucko Simón serie 75	7,78	7,78
P01DW090	1,000 ud	Pequeño material	1,25	1,25
TOTAL PARTIDA				20,99
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de VEINTE EUROS con NOVENTA Y NUEVE CÉNTIMOS				
5.06	u	EMERGENCIA LEGRAND URA 21 fl. 120 lm. + CAJA EMPOTRAR		
Luminaria autónoma Legrand tipo URA 21 , IP 42 IK 04 clase II de 100 lúm. con lámpara fluorescente 6 W, fabricada según normas EN 60 598-2-22, UNE 20 392-93(fluo), autonomía 1 hora, sin test. Con certificado de ensayo (LCOE) y marca N de producto certificado, para instalación empotrable sin accesorios. Cumple con las directivas de compatibilidad electromagnéticas y baja tensión, de obligado cumplimiento. Alimentación 230V, 50/60Hz. Acumuladores estancos de Ni-Cd, alta temperatura, recambiables, materiales resistentes al calor y al fuego. 2 leds indicadores de carga de los acumuladores, puesta en marcha por telemando, bornas protegidas contra conexión accidental a 230V. Instalada incluyendo replanteo, accesorios de anclaje y conexionado.				
O01OB200	0,382 h.	Oficial 1ª electricista	10,24	3,91
P16ELC030	1,000 ud	Emergencia Legrand Ura21 fl. 100 lm.	33,75	33,75
P01DW090	1,000 ud	Pequeño material	1,25	1,25
TOTAL PARTIDA				38,91
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de TREINTA Y OCHO EUROS con NOVENTA Y UN CÉNTIMOS				

**CUADRO DE DESCOMPUESTOS**

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL	IMPORTE
CAPÍTULO 8 INSTALACION DE TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA					
8.01		PUNTO TOMA (BAT) O PAU TLCA			
Registro de toma y base de acceso terminal (BAT) para TLCA formado por caja de plástico universal para empotrar con grado de protección IP 33,5., para fijación de elemento de conexión de la telecomunicación por cable (TLCA), p.p. de cable coaxial de red interior de la zona de actuación, conexiones, material auxiliar. Instalado. No es obligatoria la instalación de la toma terminal solo la caja de empotrar con una tapa ciega, a no ser que se realice una ICT de TLCA en zona de actuación.					
O01OB222	0,159 h.	Oficial 1ª Instalador telecomunicación	10,24		1,63
O01OB224	0,159 h.	Ayudante Instalador telecomunicación	9,20		1,46
P22TR560	1,000 ud	Caja empotrar universal redonda	0,90		0,90
P22TM060	1,000 ud	Toma terminal TLCA	6,30		6,30
P22TB310	1,000 m.	Cable coaxial Cu 75 ohmios cubierta PVC	0,58		0,58
P01DW090	1,000 ud	Pequeño material	1,25		1,25
TOTAL PARTIDA					12,12
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de DOCE EUROS con DOCE CÉNTIMOS					
8.02	u	PUNTO INTERCONEXIÓN TB+RDSI (REPARTIDOR)			
Punto de interconexión de TB + RDSI, formado por un repartidor de 36 regleta de inserción por desplazamiento de aislante con corte y prueba de 10 pares, colocado en registro principal y conexionado de pares de la red de distribución.					
O01OB222	0,637 h.	Oficial 1ª Instalador telecomunicación	10,24		6,52
O01OB224	0,637 h.	Ayudante Instalador telecomunicación	9,20		5,86
P22TW530	1,000 ud	Soporte inserción de 36 regletas de 10 p	77,97		77,97
P22TW410	36,000 ud	Regleta conexión 10 pares (corte prueba)	6,89		248,04
P01DW090	1,000 ud	Pequeño material	1,25		1,25
TOTAL PARTIDA					339,64
Asciende el precio total de la partida a la mencionada cantidad de TRESCIENTOS TREINTA Y NUEVE EUROS con SESENTA Y CUATRO CÉNTIMOS					

CUADRO DE DESCOMPUESTOS

NOVOSPORT CREACION DE ESPACIOS_PRESUPUESTO DE 3.000 € Y 25 M2

CÓDIGO	CANTIDAD	UD DESCRIPCIÓN	PRECIO	SUBTOTAL	IMPORTE
CAPÍTULO 9 CARGAS Y TRANSPORTES A VERTEDERO					
9.01	u	ALQUILER DE CONTENEDORES DE 8 M3			
Servicio de entrega y recogida de contenedor de 8 m3. de capacidad, colocado a pie de carga y considerando una distancia no superior a 10 km.					
M13O160	1,000 ud	Entreg. y recog. cont. 8 m3. d<10 km	43,12		43,12
TOTAL PARTIDA					43,12



1.11.- Honorarios de ingeniería

HONORARIOS PROYECTOS, OBRAS Y GESTION



HONORARIOS INGENIERIA	TRAMO 1	TRAMO 2	TRAMO 3	TRAMO 4	TRAMO 5	TRAMO 6	
CONCEPTO INGENIERIA	Tramo según presup. O.Civil sin Iva						CONDICIONANTES PARA EMITER FACTURA
FACTURA 1	De 15.000 a 30.000 €	De 30.000 a 40.000 €	De 40.000 a 60.000 €	De 60.000 a 120.000 €	De 120.000 a 200.000 €	A partir de 200.000 €	
Proyecto	100	140	200	370	450	740	Realizado
Levantamiento planos, estado actual, estudio viabilidad,	80	80	160	180	230	340	Realizado
Realización propuestas,	600	1.110	2.190	2.500	3.200	4.950	Realizado
Proyecto ejecución y documentación concurso contratista	—	220	450	500	650	990	Realizado
Proyecto legalización inst. eléctrica	—	220	450	500	650	950	Realizado
Proyecto legalización inst. clima, Medidas correctoras,	100	190	220	300	300	450	Realizado
Estudio de Seguridad y Salud,	120	220	430	530	600	975	Presentada y pagada
Solicitud licencia obras,							
Total factura 1	1.300	2.110	4.170	4.750	4.500	9.415	
FACTURA 2	De 15.000 a 30.000 €	De 30.000 a 40.000 €	De 40.000 a 60.000 €	De 60.000 a 120.000 €	De 120.000 a 200.000 €	A partir de 200.000 €	
Obras	400	490	1.310	1.500	1850	2850	Recepción provisional obra
Dirección obra	—	130	240	300	400	590	Realizado
Complemento dirección instalaciones a.g. para exp. legalización	—	130	240	300	400	590	Realizado
Complemento dirección instalaciones eléctricas para exp. legalización	300	310	650	710	950	1415	Realizado
Coordinación seguridad y salud obras indust.	300	330	700	770	1000	1540	Presentada lic. actividad
Gestión de licencia actividades y obras,	100	100	130	150	200	300	Entregado a Propiedad
Plano As-built obra civil e instalaciones,							
Total factura 2	1.300	1.490	3.310	3.750	4.800	7.385	
FACTURA 3	De 15.000 a 30.000 €	De 30.000 a 40.000 €	De 40.000 a 60.000 €	De 60.000 a 120.000 €	De 120.000 a 200.000 €	A partir de 200.000 €	
Gestión	500	900	1100	1200	1500	3000	Cierre técnico obra realizado
Gestión obra, gestión presupuestaria de todos los industriales de la obra y su coordinación en obra	180	150	200	200	200	240	Cierre técnico obra realizado
Seguimiento económico de la obra, reajuste presupuestario continuado,	100	100	100	100	100	120	Cierre técnico obra realizado
Tramitación presupuestaria de ampliaciones e informes de variaciones	200	200	200	200	200	240	Cierre técnico obra realizado
Cierre económico de la obra, reparación doc. Inspecciones, Documentación tram. contratos suministros	150	150	150	150	150	150	Cierre técnico obra realizado
Recepción definitiva, seguimiento lic. obras, lic. Apertura,							
Complemento distancia Deltas Y Desplazamientos gestión,							
Total factura 3	1.430	1.350	1.650	1.650	2.150	3.390	
TOTAL	3.730	4.950	9.130	10.150	13.650	19.220	

Las actuaciones en las Baleares y Canarias tendrán un incremento del 25% sobre los honorarios de esta tabla.
Obras edificación con actuaciones estructurales de gran volumen se pactarán expresamente

*Tabla de incrementos por DISTANCIA	importe	importe	importe	importe	importe	importe
0-50 km	0	0	0	0	0	0
50-100 km	256	320	400	500	500	500
100-150 km	512	640	800	1.000	1.000	1.000
150-200 km	768	960	1.200	1.500	1.500	1.500
200-250 km	1.024	1.280	1.600	2.000	2.000	2.000



1.12.- Fichas de fabricantes y simuladores

BICICLETA PRAXTOUR



Fabricante:

Praxtour BV
PO BOX 197
3940 AD Doorn
The Netherlands

Persona de Contacto:

Paul Jongmand (Managing Director)
Jan Veldkamp Praxtour (Comercial)

Precio compra: 3.600 €

Garantía compra: 1 año

Posibilidad de ampliación de la garantía: Sí; Total 1+ 1+1: 3 años

Cote de ampliación 300 € / año

Garantía venta : 2 años con coste 0

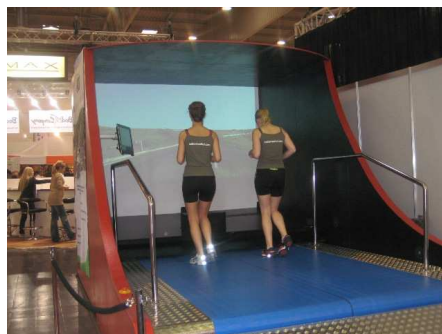
3 y 4 años coste 400 €/ año

Pago de la Compra: por anticipado

Recambios: Necesidad de tener diferentes recambios



CINTA DE JOGGING INDOOR REAL RUN



Fabricante:

Wildstyle Projects GmbH
Holmer Weg 6
D-23730 Neustadt in Holstein
Germany

Persona de Contacto:

Werner Wildberger

Precio compra: 75.000 €, con posibilidades de descuento, en función de las cantidades adquiridas, que van de un 15% a un 30%. Los precios son Ex Works.

Garantía compra: 2 años

Condiciones de pago: 50% al pedido; 50% en el momento del envío

Recambios: Necesidad de tener en stock diferentes recambios

Otras utilidades: ciclismo, remo, esquí de fondo



PISCINA LD-POOL



Fabricante:

LD-POOL Handel und Produktion von Sportgeräten GmbH
Gaishorn nr.180a
8783 Gaishorn am See
Austria

Persona de Contacto:

Volker Jackel (Head of Sales – Marketing LD-Pool).
Sport-Thieme (distribuidor)

Precio compra: según los modelos, desde 30.729 € (modelo FIT 24) hasta 63.515 € (modelo Super Pro), con posibilidades de descuento de entre un 20% y un 22%.

Garantía compra: 2 años

Condiciones de pago: 30% al pedido; 70% en el momento del envío

Recambios: Necesidad de tener en stock diferentes recambios.

PRO-TEE UNITED SIMULATOR



Fabricante:

Pro Tee United BV
PO BOX 197
3940 AD Doorn
The Netherlands

Persona de Contacto:

Dennis J. Van Drie (President & CEO); Robert Van Dieen (Managing Partner)

Precio compra: 22.000 €

Garantía compra: 3 años con contrato de mantenimiento de EUR 750 por año.

Condiciones de pago: 100% al pedido.

Recambios: Necesidad de tener en stock diferentes recambios

REDON TOBEONE

**Fabricante:**

TOBEONE CO. LTD
921-1 Hogye-dong, Dongan-gu
Anyang-si, Gyeonggi-do
Korea 431-837

Persona de Contacto:

Chang-Kyeong Joo (Responsable linea REDON)

Precio compra: 5.000 € + Cambio de moneda (compra en \$)+ Gastos de transporte desde Corea, transporte transfronterizo (Total 5.500 €)

Garantía compra: Falta

Posibilidad de ampliación de la garantía: Falta

Coste de ampliación Falta

Garantía venta:

3 y 4 años coste 400 €/ año

Condiciones de pago

50% on placing the order.

30% when we are ready to release the order.

20% on arrival at the port.

Recambios: Necesidad de tener en stock diferentes recambios

1.13.- Modelo de contrato de distribución

En (...), a (...) de (...) de (...)

REUNIDOS

DE UNA PARTE, (...) mayor de edad, con D.N.I. número (...) y en nombre y representación de (...), en adelante, el **"CLIENTE"**, domiciliada en (...), calle (...) nº (...), C.P. (...) y C.I.F. (...).

DE OTRA PARTE, (...) mayor de edad, con D.N.I. número (...) y en nombre y representación de la mercantil (...), en adelante, el **"PROVEEDOR"**, domiciliada en (...), calle (...) nº (...), C.P. (...) y C.I.F. (...).

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, **"la Parte"** y conjuntamente, **"las Partes"**, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato

EXPONEN

PRIMERO: Que el CLIENTE está interesado en la distribución de los productos del PROVEEDOR para vender los productos ofertados en su zona de actuación.

SEGUNDO: Que el PROVEEDOR es una empresa especializada en *[importación y/o desarrollo de software y en la importación y/o fabricación de hardware]*.

TERCERO: Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de distribución en virtud del cual el CLIENTE distribuya a minoristas y usuarios finales los productos del PROVEEDOR

Que las Partes reunidas en la sede social del CLIENTE, acuerdan celebrar el presente contrato de DISTRIBUCIÓN, en adelante el **"Contrato"**, de acuerdo con las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO En virtud del Contrato el CLIENTE se obliga a distribuir los productos del PROVEEDOR: (...) *[citar todos los productos o anexo donde se encuentren]*, en adelante los **"Productos"** en los términos y condiciones previstos en el Contrato y en todos sus Anexos.

El presente contrato no implica ninguna exclusividad para las Partes contratantes.

El CLIENTE no podrá ser considerado, en ningún caso, como representante del PROVEEDOR y no podrá actuar ni comprometerse en su nombre.

El CLIENTE actuará en todo momento en su nombre y por cuenta propia.

SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

- 2.1. Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:
- 2.1.2 El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la comercialización de los Productos.
- 2.1.3 El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve, salvo el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o su equivalente, que el PROVEEDOR repercutirá al CLIENTE.
- 2.1.4 El CLIENTE guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el PROVEEDOR en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el PROVEEDOR, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.
- 2.1.5 El PROVEEDOR responderá de la calidad de los productos con la diligencia exigible a una empresa especializada en *[importación y/o desarrollo de software y en la importación y/o fabricación de hardware]*.
- 2.1.6 En el caso de que la distribución de los Productos suponga la necesidad de acceder a datos de carácter personal, el CLIENTE, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 y demás normativa aplicable.
- 2.1.7 El CLIENTE responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar al PROVEEDOR por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del PROVEEDOR de lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

A los efectos del artículo 12 de la Ley 15/1999, el CLIENTE únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso conforme a las instrucciones del PROVEEDOR y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del Contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el CLIENTE destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

El CLIENTE deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural. A estos efectos el CLIENTE deberá aplicar los niveles de seguridad que se establecen en el Real Decreto 1720/2007 de acuerdo a la naturaleza de los datos que trate.

- 2.1.8 El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.
- 2.1.9 El CLIENTE responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el PROVEEDOR y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del CLIENTE, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.
- 2.1.10 Las obligaciones establecidas para el CLIENTE por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el CLIENTE responderá frente al PROVEEDOR si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.
- 2.2. El PROVEEDOR pondrá a disposición del CLIENTE los productos designados en la cláusula 1ª. *[o citar anexo donde se encuentren]* para su venta a usuarios finales, otros distribuidores o revendedores, que hayan sido acreditados por el PROVEEDOR.
 - 2.2.1. Si el CLIENTE quisiera vender los Productos a un distribuidor o revendedor no acreditado por el PROVEEDOR, el CLIENTE deberá previamente realizar una petición por escrito al PROVEEDOR y esperar a que éste acepte la venta o acredite al comprador.
 - 2.2.2. El CLIENTE será responsable de la asistencia técnica y comercial de los productos que venda tanto a usuarios finales, como a otros distribuidores o revendedores.
 - 2.2.3. El CLIENTE deberá formar a sus empleados o vendedores para realizar una adecuada demostración y explicar las ventajas técnicas de los Productos. Para aportar a los compradores toda la asistencia necesaria, desde la elección del producto a la asistencia postventa.

- 2.2.4. El CLIENTE deberá tener un lote de productos en una cantidad suficiente para realizar campañas promocionales y asegurar su actividad comercial.
- 2.2.5. El CLIENTE no efectuará modificaciones de ningún tipo en los productos, salvo permiso por escrito del PROVEEDOR. Y entregará los productos con sus instrucciones, manuales de uso y tarjeta de garantía.
- 2.2.6. El CLIENTE enviará mensualmente al PROVEEDOR las tarjetas de garantía debidamente cumplimentadas. Recogerá los productos averiados que estén en periodo de garantía y los reparará en sus instalaciones o los enviará al centro de reparación más cercano, si es posible, o los sustituirá por otro, en caso de no ser posible la reparación. También mensualmente enviara una lista con las reparaciones y sustituciones, que serán a cargo del PROVEEDOR.
- 2.2.7. Los pedidos de los Productos se realizarán por escrito, indicando los productos, número de unidades y punto de venta donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre de un encargado que responsabilice de la recepción de la mercancía. Los pedidos podrán realizarlos tanto el CLIENTE, como distribuidores o revendedores atendidos por el primero.
- 2.2.8. El CLIENTE o sus colaboradores realizarán los pedidos con una cantidad mínima de (...) *[indicar cantidad]* de productos. Los envíos se realizarán a portes debidos, sea cual sea la cantidad.
- 2.2.9. Las ventas serán realizadas una vez aceptados los pedidos por el PROVEEDOR, y comprobadas las cantidades solicitadas, plazos de entrega, condiciones relativas al precio y al pago de los productos. Y a cualquiera otra condición que pueda afectar al buen fin de la transacción comercial.
- 2.2.10. Si el PROVEEDOR anulase un pedido por alguna causa de la cláusula anterior, se pondrá en contacto con el solicitante para cambiar las condiciones y saber si son aceptadas o no. En caso de falta de pago algún pedido, el PROVEEDOR anulará cualquier pedido que esté pendiente de envío al deudor. En caso de impago el PROVEEDOR podrá suspender la ejecución del contrato o contratos vigentes hasta ese momento entre las Partes.
- 2.2.11. El CLIENTE o sus colaboradores podrán anular los pedidos realizados antes de que el mismo sea preparado para su envío. Una vez solicitada por escrito la anulación ésta será confirmada por escrito por el PROVEEDOR.
- 2.2.12. Los PRODUCTOS tendrán un precio de venta al público, P.V.P., igual en todos los establecimientos.
- 2.2.13. El CLIENTE obtendrá los productos al precio convenido y con los descuentos según las cantidades establecidas en la cláusula 4ª de este contrato.
- 2.2.14. La transferencia de la propiedad de las unidades de los Productos se efectuará después del pago completo del precio del pedido. Reservándose el PROVEEDOR la propiedad de las unidades entregadas hasta el completo pago del pedido.
- 2.2.15. La transferencia del riesgo se efectúa en el momento de entrega del pedido en la dirección indicada en el mismo.

- 2.2.16. Ningún Producto podrá ser devuelto al PROVEEDOR, salvo en los casos previstos en la garantía y en el Código de Comercio.
- 2.2.17. El CLIENTE podrá utilizar la marca, nombre comercial y logotipo: (...) *[designar y especificar cada uno de ellos]* del PROVEEDOR solamente para la promoción y publicidad de los Productos del PROVEEDOR, conforme a la Ley de marcas 17/2001 de 7 de enero. El CLIENTE no tiene ningún derecho sobre las marcas, nombres comerciales, ni los logotipos. Y preservará en todo momento los derechos del PROVEEDOR sobre los mismos.
- 2.2.18. El CLIENTE colaborará con el PROVEEDOR en todas las campañas publicitarias que realice sobre los Productos indicados en este contrato.
- 2.2.19. Las Partes ejecutarán el Contrato de manera competente y profesional, cumpliendo los niveles de calidad exigidos.

TERCERA.- PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL

El PROVEEDOR garantiza al CLIENTE que todos los PRODUCTOS que suministra son originales, y no vulneran ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual, y que cuenta con las correspondientes licencias.

CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.-

- 4.1 El precio de los Productos es: (...) *[indicar cada producto con su precio o indicar el anexo donde se encuentren]* IVA excluido.
- 4.2 El CLIENTE según el consumo que realice obtendrá unos descuentos: (...) *[indicar rappel o tipos de descuentos]*.
- 4.3 El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación del envío que incluirá albarán y factura, mediante transferencia bancaria, a los 5 días de la fecha de recepción, a la cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR: (...) *[indicar nº de cuenta]*.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO

El plazo de duración del presente Contrato es de (...) *[indicar el período]* a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

SEXTA.- ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO

- 6.1 Todos los Productos ofrecidos por el PROVEEDOR están cubiertos por su garantía. Un ejemplar de la misma será entregada con cada producto junto con las instrucciones técnicas y manual de utilización

- 6.2 El CLIENTE ofrecerá toda su colaboración para la ejecución de la garantía tanto con el PROVEEDOR como con los usuarios finales de los Productos.

SÉPTIMA.- MODIFICACIÓN

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

OCTAVA.- RESOLUCIÓN

Las Partes podrán resolver el Contrato, al finalizar el mismo o cualquiera de sus prórrogas, con un preaviso a la otra parte de 60 días y cumpliendo, hasta el final del período, con todas las obligaciones del contrato. Si no se cumplen las obligaciones contractuales generará el derecho a la indemnización de los daños y perjuicios causados.

NOVENA.- NOTIFICACIONES

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por correo con acuse de recibo *[o cualquier otro medio fehaciente que acuerden las Partes]* a las siguientes direcciones:

- CLIENTE (...)
- PROVEEDOR: (...)

DÉCIMA.- REGIMEN JURÍDICO

El presente contrato tiene carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el CLIENTE y el personal del PROVEEDOR que preste concretamente los Servicios.

Las partes para cualquiera controversia, discrepancia, aplicación o interpretación del presente contrato, se someten expresamente, con renuncia a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles, a la decisión del asunto o litigio planteado, mediante el arbitraje institucional del Tribunal Arbitral del Colegio Oficial de Ingeniería en Informática de Cataluña, en adelante TA-COEIC, al cual encomiendan la administración del arbitraje y la designación de los árbitros. El arbitraje será de equidad y se realizará de acuerdo con el procedimiento establecido en el Reglamento del TA-COEIC y, en aquello que no esté previsto, según la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje. Ambas partes se obligan a aceptar y cumplir la decisión contenida en el laudo arbitral, dictado según lo que se establece en el mencionado reglamento del TACOEIC.



En caso de que el arbitraje no llegara a realizarse por mutuo acuerdo o fuera declarado nulo, ambas partes se someten a los juzgados y tribunales de la ciudad de (...) [*domicilio del cliente*], con renuncia a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Y en prueba de cuanto antecede, las Partes suscriben el Contrato, en dos ejemplares y a un solo efecto, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento

POR EL CLIENTE	POR EL PROVEEDOR
Fdo.:	Fdo.:

ANEXO

CLÁUSULA PENAL, CONVENIENTE EN CASO DE PODER SER NEGOCIADA

A los efectos de lo previsto en el artículo 1.153 del Código Civil, el PROVEEDOR no podrá eximirse del cumplimiento de sus obligaciones pagando la pena. Asimismo, el PROVEEDOR, además de satisfacer la pena establecida, deberá cumplir las obligaciones cuyo incumplimiento se penaliza. Las penalizaciones se detraerán del importe pendiente de pago al PROVEEDOR.

1.14.- Transporte y seguros de los simuladores ofrecidos inicialmente

Bicicletas Praxtour. Transporte terrestre desde Holanda hasta Madrid. Coste del transporte y seguro por unidad de producto: EUR 850.-

Tiempo estimado: 2 días de transporte europeo, un día de transporte en España, más 7 días adicionales (contratación con el transportista)

Cinta Indoor Real Run. Transporte terrestre desde Alemania hasta Madrid. Coste del transporte y seguro por unidad de producto: EUR 1.700.-

Tiempo estimado: 2 días de transporte europeo, un día de transporte en España, más 7 días adicionales (contratación con el transportista)

Piscina LD Pool. Transporte terrestre desde Austria hasta Madrid. Coste del transporte y seguro por unidad de producto: EUR 1.700.-

Tiempo estimado: 2 días de transporte europeo, un día de transporte en España, más 7 días adicionales (contratación con el transportista)

Pro Tee United Simulator. Transporte terrestre desde Holanda hasta Madrid. Coste del transporte y seguro por unidad de producto: EUR 1.200.-

Tiempo estimado: 2 días de transporte europeo, un día de transporte en España, más 7 días adicionales (contratación con el transportista)

Redon Tobeone. Transporte marítimo Corea – España. Llegada al puerto (Bilbao, Valencia). Transporte terrestre hasta Madrid. Coste del transporte y seguro por unidad de producto: EUR 1.100.-

Tiempo estimado: 5 días de transporte terrestre en Corea, más 15 días para la contratación del transporte marítimo, más 30 días de transporte marítimo, más 7 días de despacho de aduanas y transporte terrestre en España.

Días	Transporte internacional (Corea)	Transporte europeo (Alemania, Holanda, Austria)
Pedido	1	1
Plazo de ejecución fabricante	35	35
Contratación transporte terrestre	4	7
Transporte camión país exportador	1	2
Contratación transporte marítimo	15	0
Transporte marítimo	30	0
Despacho de aduanas	2	0
Transporte camión España	5	1
TOTAL	58 (si existe stock) / 93 (si se ha de fabricar)	11 (si existe stock / 46 (si se ha de fabricar)

(Nota: los plazos mencionados son estimaciones; los plazos concretos dependerán de cada fabricante)

1.15.- Entrevista con el Centro de Investigación La Salle

Datos

Oscar García Pañella
Profesor de Tecnología y Simuladores Universidad La Salle
Coordinador de un Master de Tecnología U La Salle
Colaborador ETC

Conversación telefónica de 1 hora y 15 min

Sensación General: 9,5

Resumen/ Conclusiones

Nos indica que este proyecto del simulador del pádel se podría desarrollar aunque conlleva ciertas dificultades sobre todo con el estudio de la pelota

Habla de 2 tipos de tecnología (high cost, low cost) nuestro proyecto podía basarse en esta última pero de calidad.

Le comento que nuestro coste por aparato aproximadamente debería rondar entre 30.000 y 40.000 €

Habla de desarrollar con ellos un grupo de trabajo y de posibles costes.

ETC aproximadamente anda entre 50.000 y 150.000 \$ por 6 meses de trabajo.

Me comenta q con ellos puede haber fuentes alternativas de financiación y sería más barato

Me comenta ciertas referencias y enlaces que es importante que conozcamos

Me habla de que Microsoft (Project Natal) esta desarrollando simuladores para la practica deportiva en hogares de ski, patinaje y realidad virtual en general

Desarrollo un prototipo de squash mando pdf y enlace.

Información útil

Entertainment Technology Center (Instituto de Pitchburg?

<http://www.etc.cmu.edu/>

Simulador de Squash

<http://adjunts.salle.url.edu/6612d72768c68d74a6750d715ec5cfc5107be656.pdf>

- Desarrollos Wii → Johnny Lee de CMU en <http://johnnylee.net/>
 - Proyecto Crayon 3D en el ETC → <http://www.etc.cmu.edu/projects/crayon-3d/> y <http://sites.google.com/site/crayon3d/>
 - <http://www.gaelco.es> → empresa catalana que lideraba los desarrollos de máquinas recreativas en España
 - <http://www.conei.es/> → <http://www.gigames.es/gigames.html> (¿máquinas tragaperras del futuro?)
 - <http://www.phidgets.com> (electrónica asequible, sensores incluidos)
 - <http://polhemus.com/> (sensores Liberty Latus o Fastrak por ejemplo)
 - Project Natal de Microsoft → <http://www.20minutos.es/noticia/471836/0/project/natal/xbox/>
 - Cámaras de altísimo rendimiento → <http://www.vicon.com> (mirar cámara BONITA)
- <http://sixrevisions.com/user-interface/the-future-of-user-interfaces/>

1.16.- Entrevistas con proveedores

Relación de correos electrónicos y entrevistas presenciales en la Feria FIBO 2010

1.16.1.- Praxtour (Países Bajos)

From: janveldkamp@praxtour.nl
Subject: Re: FIBO Contact
Date: Mon, 3 May 2010 18:02:42 +0200
To: gildegomez@hotmail.com

Hello again,

- "Just showing the bike is not enough" means: people really have to try and experience it to get convinced of its possibilities. So I think a showroom is advisable, or you need to show the system in other ways (shows, cycling races, etc.).
- The parts that are most suffering of use are the chains and chainwheels and of course steering bar lints. We have just replaced the first chains in two bikes after 1,5 years of heavy use. The chains are different, one is steel (about € 3,-) the other stainless steel (about € 9,-). The chainwheels are stronger and therefore last longer. You need to spend more time than material in repairs. Hard to say what budget you need. I think for the first year the budget for the spareparts should not be more than €1000,-).
- We can offer you a better price, when you buy more bikes, but you need to wait till next week. Mr. Jongmans will give you more details.
- We have extended documentation of all possible problems. When we come to business, you will also obtain the TestBench software for detection of electrical problems and adjustment of the resistance unit. Half a day of instruction should be enough to make your technician a Praxtour specialist. About the costs mr. Jongmans will inform you.
- If your company can service all of Spain, and perhaps Portugal, we don't need to look for another distributor.

Hope these answers are enough for now.

Op 2-mei-2010, om 17:39 heeft Miguel Gil de Gomez Sesma het volgende geschreven:

Hello Mr Veldkamp

Thanks very much about your information and we would like to doing business with you but we need more information about your product, because something are not enough clear. For this reason If you don't mind we would like to know this questions

you say in your e-mail: "Just showing the bike is mostly not enough" Do you think that it is necessary or advisable to have a show room to sell your products?

In our business forecast we think that we will sell 15-20 bicycles in the first year (September 2010 – August 2011) Which spare parts budget we need to solve possible future technical problems for beginners 3 years ? Could you do a budget of their cost?

Could you do us a rappel if we buy more than 10 bicycles?

How many hours of formation need our staff technician? How much it cost this formation?

If we start this relationship with you, Are you looking for other distributor in Spain?

Thanks very much

Yours faithfully,

Miguel Gil de Gómez
Escuela de Organización Industrial University

CC: p.jongmans@praxtour.nl
From: janveldkamp@praxtour.nl
Subject: Re: FIBO Contact
Date: Fri, 30 Apr 2010 11:23:51 +0200
To: gildegomez@hotmail.com

Hello mr. Gil de Gómez,

As you will have noticed, mr. Paul Jongmans is on a short vacation. He will be available again May 10th.

To answer some of your questions:

- Yes, we are looking for a distributor for the Spanish market. We have a few contacts already, but no agreements yet.
- Distributor price of the Praxtour Course de Luxe (the complete system as you tested it) is € 3600,- ex VAT. Selling 'larger' amounts may give you more discount. If preferred, Mr. Jongmans can send you more information next week.
- Guarantee is standard 1 year, chains and chainwheels are not included. For gyms we advice to buy 2 more years of guarantee (€300,-/year).
- Your question about solving technical problems is one of our main demands for the distributors. We want the distributor to do the service, or to find a reliable partner to do so. We have manuals and documents to explain how to solve problems. Spare parts can be held in stock by the distributor. Of course we can answer technical questions by telephone, but it is impossible/too expensive for us to come to your country just for repairing one or two bikes.
- We think it should be no big problem that you represent other brands as well. However, we hope you can bring up a lot of passion for our product. It is needed, because Praxtour is a very new product and people really have to be convinced still. Just showing the bike is mostly not enough.
- In the beginning we demand payment in advance. Later on, when both are satisfied about the cooperation, we could make other arrangements.

If you have any more questions, do not hesitate to ask.

Op 29-apr-2010, om 18:47 heeft Miguel Gil de Gomez Sesma het volgende geschreven:

Dear Veldkamp

I have written this e-mail to Mr Jongmans.
Could you answer these questions, please?

Regards

Miguel Gil de Gómez
Escuela de Organización Industrial University

From: gildgomez@hotmail.com
To: p.jongmans@praxtour.nl
Subject: FIBO Contact
Date: Thu, 29 Apr 2010 18:37:27 +0200

Dear Mr Jongmans

We were meeting with you in FIBO 2010 on Sunday. We were testing your bicycle and I was trying to go up a famous mountain pass.

As we told you, now we are studying to develop our project to become a company. Because of we would like to know if you are interesting to look for a distributor in Spanish market.

If you are interesting, we will know this information:

The prices of your products
How long is the guarantee?
If we have a problem how many days do you need to solve it?
Is it possible to us work with your products and the same time work with other different companies?
Please told us the choice of payment

We look forward to doing business with you in the near future.
Yours faithfully,

Miguel Gil de Gómez
Escuela de Organización Industrial University

1.16.2.- Indoor Real Run (Alemania)

De: werner wildberger [wernerwildberger@googlemail.com]
Enviado el: martes, 29 de junio de 2010 12:14
Para: Sierra Rey, Cristina
Asunto: Re: Indoor Real Run in Spain

Good morning Cristina,

sorry for my late answer but I'm traveling a lot in this time of the year.

Please find the answers to your question below.

- at this moment we are in the stage of building the serial production company here in Germany. As you may remember - this project is brand new and we are as well as you are a kind of start up. Our mother company (Best of GmbH) helps us with all infrastructure, capital and management.

We have 2 units (pilot projects) already built and these units we have here at the moment.

The first serial units for customers shall be ready end of August - beginning of September. That is the plan.

From this point (September 2010) on we will have delivery time 4 to 6 weeks. The prices are "ex works".

The transportation to the final place will be arranged from our side as well as the installation and the training on place of the customer (this can be maybe later a job for you for south Europe).

If you will do the installation later - we will train your people.

- the total amount will be 6 to 7 pallets for one unit

- you don't need a crane

- our business model is the sales and building the IRR units in the first step here in Germany. Our customers are the high end fitness studios, 5-Star Hotels, Sportcenter, Trainingscamps, Sportclubs, entertainment center, rich people,

Build international sales and marketing partner network and we plan to have one license production partner in south Europe, Middle East, Far East, South America and North America.

If you have more questions or if you need more material - feel free to come back to me at any time.

I travel from time to time to Spain - if you want a meeting maybe together with your investors or partners - let me know.

Regards
Werner

2010/6/17 Sierra Rey, Cristina <csierra@caixagalicia.es>

Hi, Werner,

First of all, my most sincere apologies for my delay in replying your e-mail.

We are studying an Executive MBA and sometimes it is difficult to make compatible the work and the study. In any case, our project for the MBA is going on, and it will be presented to investors on September.

Thanks a lot for your clarifications; we think that your products are matching perfectly with our idea. Our products will be: your Indoor Real run, golf simulators, cycling indoor simulators and swimming pools with propulsion. We will distribute these products, and we will offer after-sales services (maintenance and repair) to gyms, hotels, golf centers, etc.

At the moment this is just a project to be presented to possible investors and to our university.

In order to develop our strategy, and in order to understand and to specify all the process (terms of delivery, costs, etc.) I would be grateful if you could help me with some additional information:

- How are your terms of delivery? If we send you an order, for example, for the purchase of one Indoor Real Run, how long is the period of manufacturing? Do you have stocks of Indoor Real Run ready for delivery?

I assume that we will be responsible for the transport of the products.

- Which are the most usual pieces that we should have for the after-sales service? (repairs, maintenance services)
- How many pallets (European standard) do we need for the transport of each Indoor Real Run?
- Do we need a crane for the installation? It is complicated?
- And finally, our possible investors are asking how is your model of business in your country and other countries, your main customers, your services, etc.

Thanks again for your collaboration and best regards,
Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

De: werner wildberger [wernerwildberger@googlemail.com]
Enviado el: martes, 04 de mayo de 2010 11:07
Para: Sierra Rey, Cristina
Asunto: Indoor Real Run in Spain

Hi Cristina,

thank you very much for your mail and your interest on our Indoor Real Run project.

Yes we are very interested to support you with your idea and looking forward to do business with you in Spain.

Please see my answer to your questions right behind your text in red to make everything clear.

As soon as your are ready to start - let's sit together and make it happend.

Regards

Werner

Dear Sirs,

My name is Cristina, I've talked to you at FIBO exhibition, on Sunday, along with my colleagues Miguel and Jorge (I think you have my business card). It was nice to meet you. As we told you, we are studying an Executive MBA and our idea is to develop a project to become a company. good - we can support you Our company will be focused on high technology for the practice of sports. We will be distributors in Spain of high technology and simulators. that is a good idea

Your Indoor Real Run matches perfectly with our idea and, for this reason, we would be grateful if you could give us some additional information: thank you

- According to your information, the price of your Indoor Real Run is EUR 75,000.- aprox. Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment? Yes, the price is 75 000 Euros. The discount for the distributors is related on his position and quantity of sales per year. Between 15 and 30%. Payment conditions: 50% with order and 50% when ready to ship, ex Germany. The best position is the exclusiv partner for the country.
- How long is valid your guarantee? 2 years
- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners?)We take care of the service in the beginning. Later we want trained sercive partners for the region.
- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?No problem as long as they are not copy our innovations and rights.

Thanks sincerely for the information that you give us at FIBO.
We look forward to doing business with you in the near future.

Yours faithfully,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

--

Werner Wildberger
Wildstyle Projects GmbH
Best of ... GmbH
Holmer Weg 6
D-23730 Neustadt
Tel. +49 (0)4561-407333
Fax +49 (0)4561-407334
www.indoorrealrun.com

www.shape-cd.de

1.16.3.- LD Pool (Austria)

De: Sierra Rey, Cristina
Enviado el: jueves, 17 de junio de 2010 22:58
Para: Volker Jackel, LD-POOL
Asunto: RE: FIBO exhibition. Your LD-pools

Dear Mr. Jackel

First of all, my most sincere apologies for my delay in replying your e-mail.

We are studying an Executive MBA and sometimes it is difficult to make compatible the work and the study. In any case, our project for the MBA is going on, and it will be presented to investors on September.

Thanks a lot for your clarifications; we think that your products are matching perfectly with our idea. Our products will be: your LD pools, golf simulators, cycling indoor simulators and indoor running simulators. We will distribute these products, and we will offer after-sales services (maintenance and repair) to gyms, hotels, golf centers, etc.

At the moment this is just a project to be presented to possible investors and to our university.

In order to develop our strategy, and in order to understand and to specify all the process (terms of delivery, costs, etc.) I would be grateful if you could help me with some additional information:

- How are your terms of delivery? If we send you an order, for example, for the purchase of one LD pool, how long is the period of manufacturing? Do you have stocks of LD pools ready for delivery?

I assume that we will be responsible for the transport of the products.

- Which are the most usual pieces that we should have for the after-sales service? (repairs, maintenance services)

- How many pallets (European standard) do we need for the transport of each LD pool?

- Do we need a crane for the installation? It is complicated?

- And finally, our possible investors are asking how is your model of business in your country and other countries, your main customers, your services, etc.

Thanks again for your collaboration and best regards,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

Von: Volker Jackel, LD-POOL
Gesendet: Fr 07.05.2010 13:12
An:
Betreff: FIBO exhibition. Your LD-pools

Hello Cristina,

Thank you for your Interest and your enquiry to our ld- pool products and to work as an distributor.

We are looking for realable Partner and we are looking forward.
Looking for our Kondition

1) Generalimporteur mit own advertising, Umsatzziel Aktivitätennachweis, Fair activities

A = 35%

B = 32%

C = 30%

2) Händler / Partner - Werbung

A = 22%

B = 20%

Our terms of payment 30% by order rest bei delivery

Valid gurantee: 2 years

We both are looking and etabliseshd an technical support in your country. When we start we have to help.

What for companies and brands do you still work?

Otherwise, do you have time to come to Austria Gaishorn, you are invited to swim and have a look by the produciton or shall i come to spain.

I hope to hear you soon

Volker Jackel

Head of sales - Marketing

LD-POOL Handel und Produktion von Sportgeräten GmbH

8783 Gaishorn am See / Gaishorn Nr. 180a

Tel: +43 3617 20002 / Fax: +43 3617 20002-20 +43-664-88430067

Mail: office@ld-pool.com / Homepage: www.ld-pool.com

UID: ATU63550259 / Firmenbuchnummer: FN 292897g / Firmenbuchgericht: St. Pölten / Firmensitz: A-3011 Purkersdorf, Uferstraße 25

>>> "Sierra Rey, Cristina" <> 5/1/2010 3:45 >>>

Dear Mr. Fahnmann,

My name is Cristina, my colleage Miguel talked to you at FIBO exhibition, on Sunday. It was nice to meet you. As we told you, we are studying an Executive MBA and our idea is to develop a project to become a company.

Our company will be focused on high technology for the practice of sports. We will be distributors in Spain of high technology.

Your LD-pools match perfectly with our idea and, for this reason, we would be grateful if you could give us some additional information:

- The range of prices of your LD-pools are between EUR 30,729.- (FIT model) and EUR 63,515.- (PRO IV model). That's right? Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment?
- How long is valid your guarantee?
- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners?)
- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?

Thanks sincerely for the information that you give us at FIBO.
We look forward to doing business with you in the near future.

Yours faithfully,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

1.16.4.- Tobeone (Corea del Sur)

From: ckjoo@tobe1.co.kr
To: gildegomez@hotmail.com
CC: tobe1@tobe1.co.kr
Subject: RE: Contact FIBO 2010
Date: Thu, 6 May 2010 15:26:55 +0900

Dear Mr. Gomez,

It was great meeting you at FIBO '10.
Thank you very much for your query showing your willingness to do the business with us.
Yes, we are looking for our partner in Spain.
Below please find my feedback to your queries.

1. Price of products

Please find attached our price list for retail.

For resellers, we are providing discount based on the quantity.

1-5 sets: 40%
-10 sets: 45%
Above 10 sets: 50%

Since the color TV standard over there must be PAL not NTSC, we are supplying TV bracket attached without TV, so that you could buy and attach the TV's locally.

2. Warranty periods

Please refer to the attached. Among them, frame are of life time warranty in reality.

3. After service turn-around-time

On getting your query with the problem details , we are sending the instructions with video clip or photo in a day or two, so that you could easily copy the procedure over there.

For warranty parts, we are shipping 1 set with the order of machines.

Once you have spent each parts, you are supposed to ask us to replenish it.

4. Overlap of product with those from other companies.

Basically, it would depend on the condition of our agreement.

5. Payment terms

You have two options;

1) L/C at sight.

2) T/T in advance;

50% on placing the order.

30% when we are ready to release the order.

20% on arrival at the port.

If any further query, please just let me know.

Looking forward to do the business with you.

Best regards,

Chang-Kyeong JOO
V.P./International marketing
Tobeeone Co., Ltd.
<http://www.tobeeone.co.kr>
e-mail: ckjoo@tobe1.co.kr
cell phone: 8210-2339-8530

From: Miguel Gil de Gomez Sesma [<mailto:gildegomez@hotmail.com>]
Sent: Monday, May 03, 2010 12:06 AM
To: ckjoo@tobe1.co.kr
Subject: Contact FIBO 2010

Dear Mr Chang Kyeong Joo (CK)

We were meeting with you in FIBO 2010 on Sunday. We were testing your run machine and I was speaking with you.

As we told you, now we are studying to develop our project to become a company. Because of we would like to know if you are interesting to look for a distributor in Spanish market.

If you are interesting, we will know this information:

The prices of your products
Redon RX 9300 with TV
Redon RX 9300 without TV
How long is the guarantee?
If we have a problem how many days do you need to solve it?
Is it possible to us work with your products and the same time work with other different companies?
Please told us the choice of payment
We look forward to doing business with you in the near future.

Yours faithfully,

Miguel Gil de Gómez
Escuela de Organización Industrial University

1.16.5.- Pro Tee United (Países Bajos)

vie,18 junio, 2010 10:59

RE: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

De: Robert van Dieen <rvdieen@protee-united.com>

Ver contacto

Para: Cristina Sierra <cristinasierrearey@yahoo.com>

1003 PricingEU2010-RESELLER.pdf (70KB)

Hi Cristina

Good to hear from you again.

We like your project idea with regards to your distribution concept.

Please find some general statements:

The concept is more important than the product. The key for success is focus.

As we all know Spain is a great place to be when we are talking about golf.

Players want to improve their game and have more fun on the course.

Our statement "the ultimate golf experience" contributes to the concept of improving their game.

Practice despite the weather conditions (warm, rain etc) indoor and play better on the course.

How are your terms of delivery? If we send you an order, for example, for the purchase of two full size systems, how long is the period of manufacturing? Do you have stocks ready for delivery?

We would be responsible for the transport and installation of the products.

On all our offers and contracts the general conditions of FENIT, filled at the office of the clerk of the District Court in The Hague , the Netherlands on June 2003 under number 60/2003 are applicable.

All prices stated in our partner reseller price lists are in EURO and exclude (international) shipping cost and any sales tax, duties or other third party fees and/or taxes (where applicable). Installation cost do not include travel, living and expenses. Please find attached a reseller price list.

Payment: 100% on order.

Delivery: 4 to 6 weeks. We do have normally our products on stock

Installation: The partner normally will be responsible for installation. We do have an instruction CD available. The partner is responsible for first line support to the end user. ProTee United supports our partners worldwide via internet. For the first installation you may use our installation service at the standard rate.

Which are the most usual spare parts that we should have for the after-sales service and their costs? (repairs, maintenance services)

The most usual spare parts for the partners are the usable items like the tee holder, lamps (beamer and lightning system) and a spare sensor mat and the double layered screen. The partner normally will charge the end user for yearly maintenance; ProTee will support our partner remotely.

How many pallets (European standard) do we need for the transport of each full size system?

Normally it is one pallet, it seems to me that shipments will be by road transport. The size is depending on the ordered products. We allow our customer to add local products or standard product available in the country of the partner.

As you can see we are a flexible Company and we do everything to help our partners to succeed.

I hope we have answered your questions, feel free to contact me as I have stated before on my mobile +31 653899783.

Of course we wish you all the best with your presentations in September at the University.

Robert van Dieën

Managing Partner

ProTee United B.V.

P.O. Box 2210

NL-5300 CE Zaltbommel

The Netherlands

T +31 (0) 844 300 440

F +31 (0) 847 173 499

E rvdieen@protee-united.com

<http://www.protee-united.com> and www.proteegolfsimulator.com

This email may be confidential. Any distribution, use or copying of this email or the information it contains by other than an intended recipient is unauthorized. If you received this email in error, please advise me (by return email or otherwise) immediately.

From: Cristina Sierra [[mailto: cristinasierrearey@yahoo.com](mailto:cristinasierrearey@yahoo.com)]

Sent: donderdag 17 juni 2010 23:31

To: Robert van Dieen

Subject: Re: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

Hi, Robert,

First of all, my most sincere apologies for my delay in replying your e-mail.

We are studying an Executive MBA and sometimes it is difficult to make compatible the work and the study. In any case, our project for the MBA is going on, and it will be presented to investors on September.

Thanks a lot for your clarifications; we think that your products are matching perfectly with our idea. Our products will be: your golf simulators, cycling indoor simulators, running indoor simulators and swimming

pools with propulsion. We will distribute these products, and we will offer after-sales services (training, maintenance and repair) to golf centers, hotels, gyms, etc.

At the moment this is just a project to be presented to possible investors and to our university.

In order to develop our strategy, and in order to understand and to specify all the process (terms of delivery, costs, etc.) I would be grateful if you could help me with some additional information:

- How are your terms of delivery? If we send you an order, for example, for the purchase of two full size systems, how long is the period of manufacturing? Do you have stocks ready for delivery?
We would be responsible for the transport and installation of the products.
- Which are the most usual spare parts that we should have for the after-sales service and their costs? (repairs, maintenance services)
- How many pallets (European standard) do we need for the transport of each full size system?

Thanks again for your collaboration and best regards,
Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

De: Robert van Dieen <rvdieen@protee-united.com>
Para: cristinasierrarey@yahoo.com
Enviado: lun,3 mayo, 2010 18:57
Asunto: RE: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

Hi Cristina,

Thanks for your information request. Feel free to investigate our website. www.protee-united.com ,
www.proteegolfsimulator.com
All our product info you can find on our web sites. There are quite a bit of examples on the website with regards to home, organizations and business installations (see the tab recent installations on our website).

ProTee has introduced their complete new product developments. (New hardware and new software) Our R&D department has been developing, based on the 5 years experience in selling and implementing more than a 1000 ProTee golf simulators World Wide, a compact sensor mat based on new technology. We have been installing several test systems with the new hard and software.

We and more important our customers are very positive.

The fun part is an aspect where we have spent a lot of R&D on. It is possible with this new software to play over the internet with a player in a different location.

The price of the system is very attractive. Our goal is to deliver affordable systems. In Europe our full size system is priced at €19.995,= There is a starter package including the software, sensor mat, screen and lightning system available for €3.995,=

All prices are exclusive transport and installation.

The system is adjustable to the size of the room, when you can make a full swing in the room our simulator will fit.

The most ideal space is between 3 / 3.5 metres high, 5 meters wide and 6 meters deep.

We have implemented our new products at several indoor golf centers, shops, private, pooling centers, hospitals and cart centers in the Netherlands .

Please find an answer on most of your questions:

- The price of your simulator is around EUR 22,000.- Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment?

In Europe our full size system is priced at €19.995,= There is a starter package including the software, sensor mat, screen and lightning system available for €3.995,= All prices are exclusive transport and installation. Terms of payment 100% on order.

- How long is valid your guarantee?

The guarantee is 3 years with a maintenance contract (€750,= per year) Based on remote support.

- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners?

The customer can call a partner or ProTee or send a mail and we will login to the system and solve the problem. When it is a hardware problem the customer can ship the broken product and we will ship a replacement from our offices. (2 days)

- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?

Yes we are looking for a serious partner in Spain . The software is available in 5 languages also in Spanish. There are special reseller prices and interesting margins for the right partner. We prefer a partnership exclusively for Spain and Portugal who will distribute and do installations, first line support and training.

At this moment our idea is just a project, but we would like to know if you're interested in our idea.

Even Microsoft started with an IDEA and all other companies . We are always interested in the right partner.

Feel free to give me a call or send me a mail to discuss some of those details. My mobile number is +31 653 899783

Robert van Dieën
Managing Partner
ProTee United B.V.
P.O. Box 2210
NL-5300 CE Zaltbommel
The Netherlands

T +31 (0) 844 300 440

F +31 (0) 847 173 499

M +31 (0) 653 899 783

E rvdieen@protee-united.com

<http://www.protee-united.com> and www.proteegolfsimulator.com

This email may be confidential. Any distribution, use or copying of this email or the information it contains by other than an intended recipient is unauthorized. If you received this email in error, please advise me (by return email or otherwise) immediately.

-----Original Message-----

From: D.J. van Drie [mailto:dvdrie@protee-united.com]
Sent: zaterdag 1 mei 2010 22:35
To: Robert van Dieen
Subject: FW: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

----- Doorgestuurd bericht

Van: Cristina Sierra <cristinasierrearey@yahoo.com >
Datum: Sat, 1 May 2010 07:04:52 -0700 (PDT)
Aan: Dennis Van Drie <dvdrie@protee-united.com>
Onderwerp: Re: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

Dear Dennis,

We are developing our project for the Executive MBA, and our idea is to become a company specialized in the distribution in Spain of high technology for sports, including golf simulators.

For this reason, we would be grateful if you could give us some additional information:

- The price of your simulator is around EUR 22,000.- Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment?
- How long is valid your guarantee?
- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners?
- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?

At this moment our idea is just a project, but we would like to know if you're interested in our idea.

Thanks again for your kind information and best regards,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

----- Mensaje original -----

De: D.J. van Drie <dvdrie@protee-united.com>
Para : Cristina Sierra <cristinasierrearey@yahoo.com >
Enviado: lun,22 febrero, 2010 08:21
Asunto: Re: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

Dear Cristina,

- We are a manufacturer.
- We currently do not have an official distributor in Spain . We can export directly to clients.
- Our brochure is our website: www.proteegolfsimulator.com
- The price of a full size full option simulator is around 22.000 Euro.
- Main customers are private individuals and golf centres.

- There is a demand world wide, but business has slowed down since the economic crisis. We expect an increase again soon.

Good luck.

Dennis

Op 21-02-10 23:07, Cristina Sierra <cristinasierrearey@yahoo.com> schreef:

Dear Sirs:

My name is Cristina Sierra, I'm currently studying an Executive Master in Business Administration at the EOI (Escuela de Organización Industrial) in Madrid , Spain .

I am contacting you because one of the papers that we should prepare during the MBA consists of the development of sports combined with technologies (use of simulators, virtual reality and, in general, technologies for sports and amusement) that can be used in golf centers, fitness centers, hotels, clubs. The golf simulators are highly developed and you are one of the most important providers of this technology.

I would be really grateful if you could provide some information about your technology:

- Your company is manufacturer or distributor?
- Do you have distributors in Spain or Europe , or do you export directly to your clients?
- Could you send me brochures of your products, and some information about prices (swing analyzers, launch monitors, indoor golf simulators, etc) and terms of payment?
- Who are your main customers? (hotels, golf clubs, etc)
- In your opinion, is the demand of this kind of technology increasing?

Your information will be much appreciated.

I look forward to hearing from you. Thanks in advance and best regards,
Cristina Sierra

1.16.6.- About Golf (USA)

lun,10 mayo, 2010 16:19

aboutGolf Simulators

De: Simon Burrows <Simon@aboutgolfeurope.com>

Añadir a Contactos

Para: cristinasierrearey@yahoo.com

aG Marketing Presentation - 2010.ppt (6342KB)

Dear Cristina,

My name is Simon Burrows and our company distribute the aboutGolf Simulators in Europe . I would like to hear more about your proposal and would suggest a telephone call.

Could you give me a telephone number and a convenient time for me to call you? In the meantime I have enclosed an overview of aboutGolf products.

I look forward to your reply, and thank you for your interest in our products.

Best Regards,
Simon Burrows,

aboutGolf Simulators [Europe]
T; +44 [0] 7718 368 060
www.aboutgolfeurope.com

-----Original Message-----

From: Cristina Sierra [mailto:cristinasierrarey@yahoo.com]
Sent: Saturday, May 01, 2010 9:08 AM
To: zackb@aboutgolf.com
Cc: Jamie Kaufman
Subject: Re: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

Dear Zack,

We are developing our project for the Executive MBA, and our idea is to become a company specialized in the distribution in Spain of high technology for sports, including golf simulators (non-exclusive distributors).

For this reason, we would be grateful if you could give us some additional information:

- The price of your simulator. Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment?
- How long is valid your guarantee?
- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners?)
- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?

Thanks again for your kind information and best regards,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

Cristina Sierra

lun,22 febrero, 2010 14:42

RE: Information about you company. Executive MBA EOI (Madrid)

De: Jamie Kaufman <jamie@aboutgolf.com>

Ver contacto

Para: Cristina Sierra <cristinasierrarey@yahoo.com>

CC: zackb@aboutgolf.com

4 archivos Descargar todos
residential-2010-web.pdf (2088KB); IGC-2010-web.pdf (2692KB); performance-2010-web.pdf (2213KB);
mobile-studio.pdf (1712KB)

Hello Cristina,

Thank you for your interest in aboutGolf. I'll address some of your questions and have copied Zack Bouraeda, our Director of International Sales as he will be able to address others.

aboutGolf Limited, LLC is the manufacturer of PGA TOUR Simulators and the rest of the products you see on our website. We have direct representatives as well as resale partners within the US and Canada and have a network of resale partners throughout the rest of the world.



We have a distributor in Europe, aboutGolf Europe based in the UK, that has affiliates throughout the rest of Europe. I'll attach our most current brochures to this e-mail. Zack may be able to help you with pricing. I do not have readily available pricing for our overseas partners.

Our markets are commercial and residential. In the commercial sector, we sell to indoor golf centers (facilities with multiple simulators looking to extend the golf season 12 months in seasonal climates), retail stores like Decathlon, golf courses, and hotels and resorts.

On the issue of demand, we continue to see an ever increasing amount of interest in our products and golf technology in general. We have a very bright outlook on the future.

I hope this helps with your project.

Regards,

Jamie Kaufman

-----Original Message-----

From: Cristina Sierra [mailto:cristinasierrarey@yahoo.com]

Sent: Sunday, February 21, 2010 4:51 PM

To: info@aboutgolf.com

Subject: Information about your company. Executive MBA EOI (Madrid)

Dear Sirs:

My name is Cristina Sierra, I'm currently studying an Executive Master in Business Administration at the EOI (Escuela de Organización Industrial) in Madrid, Spain.

I am contacting you because one of the case studies that we should prepare during the MBA consists of the development of sports combined with technologies (use of simulators, virtual reality and, in general, technologies for sports and amusement) that can be used in golf centers, fitness centers, hotels, clubs...

The golf simulators are highly developed and you are one of the most important providers of this technology.

I would be really grateful if you could provide some information about your technology:

- Your company is manufacturer or distributor?
- Do you have distributors in Spain or Europe, or do you export directly to your clients?
- Could you send me brochures of your products, and some information about prices (swing analyzers, launch monitors, indoor golf simulators, etc) and terms of payment?
- Who are your main customers? (hotels, golf clubs, etc)
- In your opinion, is the demand of this kind of technology increasing?

Your kind assistance will be much appreciated.

I look forward to hearing from you. Thanks in advance and best regards,

Cristina Sierra

Executive MBA EOI 2009/2010

1.16.7.- Golftek (USA)

Golftek

De: "Golftek, Inc." <gmail@golftek.com>

Ver contacto

Para: Cristina Sierra <cristinasierrarey@yahoo.com>

3 archivos Descargar todos
product folder.pdf (1512KB); GPS Sim Brochure.pdf (1587KB); Price List 09.pdf (190KB)

Hello Cristina,

We manufacture all our products and we do have sales agents in some areas but not yet in Spain. I have attached descriptive information and a price list to this message. Our customers include hotels, bars, golf courses, professional teachers and clubfitters, golf retail stores and indoor golf centers. The demand for these products increases as the game of golf becomes more popular in other countries. China is a good example.

Regards,

Bud Blankenship
President

1.16.8.- Amada Sport (Países Bajos)

Date: Mon, 3 May 2010 12:50:56 +0200
From: sander@amadasport.nl
Subject: Re: FIBO Contact
To: gildegomez@hotmail.com

Dear mister de Gomez,

Thank you for the interest in our product, did you take a look at our website?
We are interested in a distributor for the Spanish market.
Before I will sent all our distributor information it would be fine to know more about your company, is it possible to tell me more?
Below I will answer the first questions.

Looking forward hearing from you,

Sander van Anholt
General Manager
Amadasport.com

----- Original Message -----

From: Miguel Gil de Gomez Sesma
To: sander@amadasport.com
Sent: Thursday, April 29, 2010 6:48 PM
Subject: FIBO Contact

Dear Mr van Anholt

I was meeting with you in FIBO 2010 on Sunday afternoon. I was talking when you were closing your stand.

As we told you, now we are studying to develop our project to become a company. Because of we would like to know if you are interesting to look for a distributor in Spanish market.

If you are interesting, we will know this information:

The prices of your products Ixion=3249,- excl.VAT Aurora=1949,- excl.VAT

How long is the guarantee? 5 years on frame, 2 years on parts, 1 year on rotating parts

If we have a problem how many days do you need to solve it? First the distributor is responsible for service in his country. We have a helpdesk by phone and spare-parts are within three working days in Spain.

Is it possible to us work with your products and the same time work with other different companies?

Yes, the only restriction is that a distributor may not work with other Virtual Reality Bikes.

Please told us the choice of payment 50% when the order is placed, 50% before transport.

We look forward to doing business with you in the near future.

Yours faithfully,

Miguel Gil de Gómez
Escuela de Organización Industrial University

1.16.9.- Endless Pool (USA)

jue,6 mayo, 2010 17:38

Re: Information about your Endless Pool Swimming machines/ Reply from Endless Pools /International Wholesale

De: Yunna Tarasenko <ytarasenko@endlesspools.com>

Añadir a Contactos

Para: Cristina Sierra <cristinasierrarey@yahoo.com>

Subject: Hello from Endless Pools/reply to your dealer option info request

Hello Ms. (Mrs.) Sierra,

Thank you, for your continuing interest in Endless Pools products!

I am writing to let you know that I am the new International Account Manager for Endless Pools Swimming Machines. Your inquiry was forwarded to my attention by my colleague from the Direct Sales Team Brendan Connell.

At this point I would like to let you know we definitely have interest in expanding our presence in the South Asia region.

Currently, I am in communication with pool companies in Thailand and Malaysia. If you would be so kind as to provide what information you feel would help us determine that you are the best one with whom we should establish business relationship, as we are predominately working with pool industry companies. Our product requires installation and after-sales services, these are our main requirements for the 'dealers-to be'. In addition, would you like to take a few minutes to fill out the International Dealer Application? This is the basic information we need to consider anyone for dealership and for sending any requested information. Let me know about your decision and I will forward the Application to your attention via separate e-mail.

Again, thank you for your interest. I look forward to your response.



Please contact me at +1 888-992-7946/ ext. # 254/ (+1 610 -497-8676/ ext.# 254/ if the toll free number doesn't work for you) or through my e-mail at ytarasenko@endlesspools.com if you need anything or you have any questions. I will be glad to assist you. For the initial contacts communication via e-mail would be most efficient due to the 6 hours time zone difference.

Look forward to hearing from you.

My best regards,

Yunna Tarasenko
International Wholesale Account Manager
Endless Pools Swimming Machines
001-(610)-497-8676 (ext. # 254)

www.endlesspooldealer.com

On May 1, 2010, at 10:57 AM, Cristina Sierra wrote:

Dear Sirs,

My name is Cristina Sierra, I'm currently studying an Executive Master in Business Administration at the EOI (Escuela de Organización Industrial) in Madrid, Spain.

I am contacting you because I am developing, along with three colleagues, a project to become a company. Our company will be focused on high technology for the practice of sports. We will be distributors in Spain of high technology.

Your Endless Pool matches perfectly with our idea and, for this reason, we would be grateful if you could give us some information:

- Do you have distributors in Spain or Europe, or do you export directly to your clients? A non-exclusive distributor in Spain would be interesting for your company?
- The range of prices of your Endless Pools is between USD 22,000 and USD 30,000 approx, it is right? Do you offer discounts for distributors? How are the terms of payment?
- How long is valid your guarantee?
- If we have technical problems, how is the system to solve it (do you solve it, or we should have another partners)?
- Is it possible to distribute your products and, at the same time, to work with another companies or brands?

Thanks in advance for your information. We look forward to doing business with you in the near future.

Yours faithfully,

Cristina Sierra
Escuela de Organización Industrial University

1.17.- Aplicación de Squash (Smash Ball)

Proyecto Desarrollado por el **Centro de Investigación La Salle de la Universidad Ramón Llull**. Este proyecto según las conversaciones mantenidas con el responsable será el punto de partida para el desarrollo del simulador de Padel

Aplicación **Smash Ball**



Dr. Oscar García Pañella
oscarg@salle.url.edu



- Instalación interactiva de squash virtual
- PJ vs PC o 2 PJ's
- Microjuegos
- Tiempo real
- Estética de videojuego
- Interacción natural
- 6 DOF's

El sensor magnético *Polhemus Fastrak*



6 DOFs



2 sensores por
un transmisor



Tiempo real



Precisión < 1 mm



Dr. Oscar García Pañella
oscarg@salle.url.edu



Desarrollo

- 4 meses
- Equipo de 3 personas
- Con *third party engines*:
 - *Newton* (físicas)
 - *Irrlicht* (render)
 - *Fmod* (audio)
- Modelado en *3DS Max*
- Lenguaje *C++*
- Ferias: Campus Party, Art Futura, Ensenyament, JPO La Salle, APROP La Salle...

Dr. Oscar García Pañella
oscarg@salle.url.edu



Costes

- Equipo: manager + 2 técnicos junior ($\approx 10500\text{€}$)
- Hardware: PC + sensor + proyector + tela ($\approx 15000\text{€}$)
- *Third party engines* ($\approx 0\text{€}$)
- Herramientas de modelado y compilación...

El sensor es la parte que encarece +...

... $\approx 8000\text{€}$

Dr. Oscar García Pañella
oscarg@salle.url.edu



1.18.- Entrevistas con colaboradores para la creación de espacios

Relación de correos electrónicos con colaboradores para la Creación de Espacios:

1.18.1.- D.A.D. Asociados (Estudio de Arquitectura)

De: Darío Álvarez <dario@dadasociados.es>
Para: Pilar Carrasco Barco <pcarbar@ciccp.es>

Fecha: 10 de agosto de 2010 14:09
Asunto: RE: Consulta
Enviado por: dasociados.esHello again,

Pilar

Me parece un proyecto interesante aunque realmente se muy poco del mundo de los gimnasios.
No tengo inconveniente en que figure mi empresa como vuestra asesora.

Respecto a la información que te pueda ofrecer y que te sirva de ayuda, como te decía en DAD no tenemos ni idea de Gimnasios pero si de planes de expansión y franquicias ya que hemos tenido la suerte de colaborar con algunos de los mas importantes; La Caixa, Mcdonalds Madritel por decirte algunos de distintos sector de actividad.

En general un plan de expansión sea de una corporación o de una franquicia se basa en que partiendo de un libro de estilo y especificaciones, y una vez señalados los puntos geográficos de interés de apertura de negocio, se pueda realizar la implantación completa de un local mediante un sistema próximo al “llave en mano” con las máximas garantías de éxito, en el menor plazo y con el menor coste.

El proceso que como técnicos seguimos una vez determinado el local de actuación varia según el cliente, pero en líneas generales es algo así:

- **Informe de viabilidad:** Recoge la aptitud del local a efectos municipales (posibilidad de obtener licencias de obra apertura y funcionamiento y plazos necesarios), La viabilidad geométrica (propuesta de distribución con el desarrollo del programa completo y opciones de ampliación), viabilidad técnica (condiciones estructurales del inmueble, posibilidades de climatización, ventilación, etc.) y viabilidad económica (existencia de sobrecostes por obras adicionales necesarias que pudieran afectar a los ratios estándar). Este informe es muy importante, incluso en muchas entidades se exige para la compra de los locales.
- **Proyecto de ejecución y Programa de Gasto de Inversión.** El proyecto sirve para sacar a concurso de constructores y el PGI sirve para aprobar el techo de gasto y recoger los importes máximos de facturación de todos los intervinientes, desde la obra civil al amueblamiento, las tasas de licencias o la dotación inicial de fungibles.
- Solicitud y gestión de todas las licencias municipales necesarias.
- Solicitud y gestión de los suministros de servicios (agua, luz, teléfono, etc)
- Adjudicación de subcontratas para cada actividad.
- Dirección de obra.
- Gestión de instalación de extras y complementos (rótulos, muebles, informática, seguridad, etc..)
- Gestión de las inspecciones propias de la actividad (inspección de policía en los bancos, de sanidad en farmacias o clínicas, etc)
- Liquidación económica de todos los industriales.

He pedido que me localicen algún programa completo bien descrito y te lo remito y si quieres con ese modificándolo tendremos uno específico.

Respecto a los plazos de cada paso normalmente aparecen también en el programa y varían en función del volumen de obra y de la licencia (en general para el acondicionamiento de locales nadie espera a tener concedida la licencia de obras, sin embargo en función de la actividad puede ser difícil abrir sin licencia de funcionamiento sobre todo en temas de restauración).

Como te decía en cuanto me localicen un programa que vea adaptable te lo remito.

Una cosa más pero importante: La Formula 1 es un deporte iiPor favorun simulador de Formula 1 !!!!!!!!

Un saludo

De: Darío Álvarez <dario@dadasociados.es>
Para: Pilar Carrasco Barco <pcarbar@ciccp.es>

Fecha: 13 de agosto de 2010 14:01
Asunto: RE: Consulta
enviado por: dadosociados.es

Pilar

La semana que viene te miro los presupuestos, de momento te adjunto los documentos que describen los procesos de planificación de proyectos y obras.

2 archivos adjuntos —
PLANIFICACION DAD - 01.pdf
PLANIFICACION DAD - 02.pdf

1.19.- Entrevistas con distribuidores

1.19.1.- Technogym Trading S.A.

Datos

Empresa: Technogym Trading, S.A.

Technogym S.p.A. (Italia) es el mayor proveedor de maquinas deportivas en el mundo. Technogym Trading S.A. es su distribuidor en España.

Fecha: Sábado 13 de marzo de 2010

Persona: Rupert Fornell (Dept. Formación Technogym Trading S.A.)

Sede Technogym en Madrid

Sensación General: 6

Resumen/ Conclusiones

Actualmente Technogym están testando un nuevo producto que se incluirá en:

- Bicicletas estáticas
- Cintas para correr
- Elípticas
- Maquinas de Remo

Este nuevo producto consistirá en un ordenador / pantalla incluida en cada maquina. El ordenador estaría contactado a través de Internet con Google Earth. A través del cual el ejercicio que cada persona hará sobre la maquina se verá reflejado en una distancia real en cualquier parte del mundo que el usuario escoja

El inconveniente de esta maquina que no reflejará dificultades propias del terreno Ej cuesta arriba ni aspectos como tráfico, afluencia de gente, condiciones climatológicas, etc

Ve interesante instalar un simulador en un gimnasio ??

Cree que el simulador/maquina lo utilizará un 2% de los usuarios. Que será para aquellas personas que consideran una ventaja pero no cree que sean demasiadas ya que la mayoría de los usuarios cree que prefieren ver la televisión o su programa favorito.

No obstante cree que este tipo de maquinas/ simuladores suponen una forma de diferenciarse de un gimnasio. En un mercado muy competitivo como son los gimnasios puede suponer este tipo de maquina una forma de atraer clientes

Le resulta difícil que tenga éxito este tipo de maquina ya que cree que son especificas de un nicho especifico de mercado. Este nicho es demasiado pequeño.

1.20.- Otras entrevistas

1.20.1.- Royal Caribbean

Datos

Marc Pedroll

Director de Marketing de Royal Caribbean España

Conversación telefónica de 1 hora min

Sensación General: 8

Resumen/ Conclusiones

Nos indica que en el Mercado Español de cruceros existirán tres categorías:

1. 3 estrellas: Compuesta por Pullmantur y Iberjet.
2. 4 estrellas: Compuesta por Royalcaribbean, Costa Cruceros y MSC.
3. 5 estrellas.

Las compañías de 3 estrellas buscan sobre todo un buen precio. Transportar a los cruceristas de un sitio a otro con un alojamiento adecuado y a unos costes medios bajos. La clase de personas que acuden a este tipo de compañías es público y familias medio-bajo. El barco esta todo pensado para un público totalmente español.

Las compañías de 4 estrellas buscan que los pasajeros vivan una **experiencia a bordo**. El público que acude es de clase medio-medio, medio-alto. Los barcos están pensados para combinar españoles con un público más internacional.

Para este tipo de compañías lo ven muy adecuado el desarrollo de simuladores. De hecho ya han incluido simuladores de golf en varios de sus barcos. Además:

- Royal Caribbean ha incluido un simulador de Surf, que lo vende como un hecho diferenciador de la competencia.
- Costa cruceros ha incluido un simulador de Formula 1.
- MSC , se rumorea que está pensando en incluir un simulador de saltos de Ski.

El publico varia abundando familias. La persona media oscila entre los 40 y 50 años.

Las compañías en esta categoría de 4 estrellas buscan diferenciarse de la competencia con el hecho de que sus pasajeros vivan experiencias cada vez más innovadoras.

Según su opinión las compañías de este tipo estarían interesadas en esta tecnología de simuladores.

Vería adecuado instalar un simulador de Padel de hecho algunos barcos tienen alguna pista de padel Con este simulador podría diferenciarse de sus competidores

Las compañías de 5 estrellas el publico es de clase alta suele tener una media de 60 y 70 años.

Información útil

Las tres compañías que hemos comentado son a nivel internacional, con lo cual para ponerse en contacto con ellos, se tendrían que poner en contacto con una central de compras. No se puede sembrar el mercado de cruceros español.

En el caso de Royal Caribbean, tendríamos que ponernos en contacto con el departamento de innovación de la central de Miami.

También ve adecuado desarrollar contactos con astilleros, ya que ellos en ocasiones proponen a las propias compañías las instalaciones que se pueden poner en un crucero.

1.20.2.- Reunión en Decathlon de Parla

Fecha 16-02-2010

Disponen de 4 simuladores distintos:

- Golf
- Pesca
- Multi deporte (Futbol, futbol americanos, baloncesto, baseball)
- Fitness

Hay tres proveedores distintos (xxx,xxx,xxx)

Son sencillos de manejar.

Un mismo simulador vale para los 3 primeros usos.

Para pádel tienen un jaula de media pista para probar pero no simulador.

El simulador de golf lo están instalando en todas las tiendas

El simulador de fútbol está teniendo mucho éxito entre los chavales. Es para tirar penaltis y puedes poner grados de dificultad para que el portero sea malo o Iker Casillas. Está divertido. Yo le marqué a Casillas.

El de pesca no está teniendo nada de éxito

Los tienen instalados para que la gente vea un elemento diferenciador y acuda a la tienda, tanto para probar el equipamiento de la tienda como por diversión.

El coordinador de la tienda, Nacho, que es el que ha gestionado su instalación, está de vacaciones. Vuelve en la semana del 22-02-2010. Me voy a intentar reunir con él

1.20.3.- Operadores logísticos: TRAIMER S.A.

De: Óscar Madarro (CTGA TRAIMER) [mailto:ogmadarro@traimer.es]

Enviado el: viernes, 14 de mayo de 2010 19:19

Para: Sierra Rey, Cristina

Asunto: RE: Coste de transporte y seguro

Hola Cristina,

Te respondo en azul unos precios orientativos. Cualquier cosa no dudes en llamarme.

Un saludo.

Oscar García Madarro

CTGA Traimer

C/Varela Silvari 8-10-12-14, Baj.- 15001 A Coruña - Spain - Telf.:+34 981 913 319 - Fax:+34 981 913 419 - www.traimer.es

De: Sierra Rey, Cristina [<mailto:csierra@caixagalicia.es>]

Enviado el: viernes, 14 de mayo de 2010 11:32

Para: ogmaddock@traimer.es

Asunto: Coste de transporte y seguro

Buenos días, Oscar

Según lo hablado, estos son los costes que me vendría bien conocer (de manera muy aproximada):

1. Transporte terrestre desde Holanda (Rotterdam) hasta Madrid: 2 palets y 4 palets (500€ y 800€)
2. Transporte terrestre desde Hamburgo hasta Madrid: 4 palets (850€)
3. Transporte terrestre desde Austria (Salzburgo) hasta Madrid: 10 palets (1300€)
4. Transporte marítimo Corea – España, y terrestre puerto español (Valencia) – Madrid: 2 palets (750€)

Muchísimas gracias de verdad por tu ayuda.

Un cordial saludo,

Cristina Sierra

CAIXA GALICIA - TRADE FINANCE

Serrano 41, 2ª - 28001 Madrid (Spain)

Tel: +34 91 2752584 Cell: +34 679 104046

Fax: +34 91 5866040

csierra@caixagalicia.es

1.21.- Maquinaria alternativa para la práctica de deporte

CICLISMO

ALTERNATIVAS DIRECTAS		ALTERNATIVAS INDIRECTAS	
Tacx	Cardgirus	Technogym	BH fitness
			
ELECTROMAGNETICOS - Resistencia muy regulable y precisa - Muchas opciones de control - Simulan pendientes - Gran oferta de modelos actuales - Buena opción si resistencia y control son suficientes	CICLOERGOMETROS - Gran precisión en la aplicación de resistencia. - Transferencia del pedaleo imperfecta. - Posibilidad de reglaje regular. - Los aceptables son muy caros - Sólo para laboratorios	BICICLETAS ESTATICAS - Baja eficacia de regulación de la resistencia - Dificultades para adaptar complementos - Malas opciones de reglaje postural - Calidad de acabado baja - Pedaleo poco logrado - Desaconsejables	

Precios:

Productos Sustitutivos		
	Alternativa 1	Alternativa 2

Nombre	Tacx (Software + Rodillo) No bicicleta	Cardgirus (Software)
Precio	2.761 €	1.980 €
ALTERNATIVA INDIRECTA		
	Alternativa 3	Alternativa 4
Nombre	Technogym	BH fitness
Precio	1.914 €	1.249 €

JOGGING

ALTERNATIVAS DIRECTAS		
FREVOLA	HERA	VISION FITNESS
FREVOLA - T7A	HERA 7000XT(I)	VISION FITNESS T9800HRT
		
Características Técnicas: Motor : MÁX 4,5 HP Velocidad : 0,1 – 21 Km/h Inclinación : 0 – 15% Entretenimiento: Juegos de Motivación, Entrenador Mutuo Incorporado, Ejercicio orientado a objetivos. Conector de Estéreo, Audífono Inalámbrico LCD: 17 pulgadas, LCD Táctil Control de pulsaciones : * Pulsómetro Polar * Pulsómetro de telemetría (opcional) Comunicación: * Menús controlados por pantalla táctil. * Botón lateral para velocidad e inclinación. * Control del motor : Sistema de control de vectores sin sensores Peso : 220 kilos Peso Máximo del Usuario : 180 kg	Características Técnicas: Motor: AC 3HP Velocidad: 0,1 a 20 km/h Inclinación: 0-16% Programas: 6 Programas aerobios, 6 programas de perfil Monitor TV: 15" LCD Táctil Pantalla: Velocidad, Distancia, Calorías, Inclinación, Tiempo, Programa, Objetivo Sistema de control de pulsaciones: Sí Freno de emergencia: Sí Auriculares Bluetooth inalámbricos: Opcional Botones de velocidad e inclinación en los manillares: Sí Peso: 215 kg Carga máxima: 180 kg Estructura: Aluminio reforzado con acero Superficie para correr: 53 x 60 cm Dimensiones: 221 x 3,4 x 146 cm	Características Técnicas: Motor: 5.0 CV DC Cambridge Motor Works. Velocidad: 0,8 hasta 20 km/h. Elevacion: 0-15% Consola: ADVANCED SMART-MATRIX HRT, 2 pantallas LED, mensaje en scrolling, 4 botones directos a programas One-Touch, boton para clave de acceso y resumen de trabajo, teclado numerico con velocidad y elevacion directa, medicion de ritmo por contacto, 2 soportes para botellin, 1 soporte para lectura. Informacion consola: Elevacion, Velocidad, Distancia, Tiempo, Pulso, Calorias, Paso, Paso medio, Velocidad media, % ritmo cardiaco. Programas: 16 (SPRINT 8, Manual, Muscle Toner, Speed Intervals, 5K, Fat Burner, Pacer, HRT Weight Loss, HRT Cardio,

Rodillos: * 100mm, precisión de grado comercial * Rodillos recubiertos de acero Superficie para correr : 530 mm Ancho x 1560 mm Largo Superficie para correr : 530 mm Ancho x 1560 mm Largo),		HRT Endurance, HRT Interval y 5 programas configurables). Pulso: Por contacto y Telemetrico Polar Superficie de carrera: 160 x 56 cm. Conexiones: CSAFE-Ready y FitLinxx. Peso maximo usuario: 182 kg.
--	--	--

PRECIOS DE ALTERNATIVAS DIRECTAS			
	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Nombre	Frevola	Hera	Vision fitness
Precios	10.208 €	6.960 €	5.164 €

ALTERNATIVAS INDIRECTAS		
MARCA-MODELO	CARACTERISTICAS	PRECIO
CINTA CORRER FIKAM WINNER	Cinta de andar eléctrica. Motor: 2.5 HPMáx/ 1HP Nominal. Velocidad: 0 a 10 Km/h Pin de seguridad: para parada inmediata. Plegable para un almacenaje fácil. Ruedas de transporte integradas. Ordenador: con pantalla electrónica.	1.539,00 €
Cinta de correr Proform QUICKSTART 7.0	Características Motor: 1.75 CHP; Max: 2,75 HP Velocidad: 0-16 km/h; Quick Speed TM, cambio rapido de la velocidad.	2.599 €

	Inclinación: 0-10%; Quick Incline™, cambio de inclinación con un toque. Programas: 8 predefinidos Facil plegado: Sistema que te facilita el plegado de la cinta Amortiguación: ProSoft™ Cushion Deck (reducción del impacto de hasta el 15 %) Pulso: EKG™ Grip (Sensor de pulso de mano). Consola: Display con led rojo, 2 ventanas, 5x7 display modelo matrix Características: Display de LCD que señala la velocidad, tiempo, distancia, calorías, pulso e inclinación.	
--	---	--

SIMULADOR DE NATACIÓN

ALTERNATIVAS INDIRECTAS		
	Alternativa 1 (Son Turbinas Falta piscina)	Alternativa 2 (Son Turbinas Falta piscina)
Nombre	Desjoyaux Piscina	Komplettpreis
Equipo	Equipo Badau Jet Super Sport	Piscina Endless Pool
Precios	3.790 €	18.995 €

SIMULADOR DE GOLF

ALTERNATIVA DIRECTA				
	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Nombre	Ever Golf	Instagolf	Urbangolf	Golf Strategy
Nacionalidad	Española	Española	Española	La Coruña (España)
Actividad	Distribuidor de Sports Coach Systems	Distribuidor de GSA en España	Distribuidor de About Golf en España	Distribuidor de Full Swing Golf en España
Clientes preferentes	Hoteles, centros de golf y tiendas	Principe Sport		Café golf, sport bar
Precio	€ 13.458 - € 27.438 franco fábrica		50.000 €	59.400 €
Precio				Modelo portátil de 19.500 €.-