



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Business plan: Creación de una App para reservas de *GreenFees* dirigida a los golfistas.**

**Autor:** Nicolás Guillermo González-Alloza Barraca

**Director:** Antonio Núñez Partido

Madrid, a fecha:

**07 - Jun - 2021**

## RESUMEN

En el siguiente trabajo se llevará a cabo un Plan de Negocios en relación con la creación de una nueva compañía relacionada con el mundo de los deportes y en concreto, con el **golf**, cuyo objetivo es el desarrollo de una **App móvil**. Esta App permitirá reunir, en una única plataforma, a la gran mayoría de campos de golf presentes en España, facilitando mediante una interfaz muy simple e intuitiva, la reserva de **GreenFees** para jugar una partida golf.

Inicialmente se describirá brevemente la historia del golf y analizaremos el impacto que tiene este sector en España en la actualidad. Estableceremos el objetivo de la organización y se llevarán a cabo un análisis de mercado, los respectivos planes comerciales, de marketing, de operaciones y de recursos humanos, así como la viabilidad económico-financiera de este y posibles líneas de negocio a incorporar.

**Palabras clave:** Golf, App, *GreenFee*, Plan de Negocios, análisis, mercado, comercial, marketing, operaciones, recursos humanos, económico-financiero, España, viabilidad.

## ABSTRACT

In the following work it will be carried out a complete and detailed Business Plan in relation to the creation of a new company, related to the world of sports and in particular, with **golf**, whose objective is the development of a **mobile App**. This App will bring together, in a single platform, the vast majority of golf courses in Spain, facilitating through a very simple and intuitive interface, the reservation of **GreenFees** to play a round of golf.

Initially we will briefly describe the history of golf and analyze the impact that this sector has in Spain today. We will establish the objective of the organization and we will carry out an exhaustive market analysis, the respective commercial, marketing, operations and human resources plans, as well as the economic-financial viability of this and possible lines of business to incorporate.

**Key words:** Golf, App, GreenFee, Business Plan, analysis, market, commercial, marketing, operations, human resources, economic-financial, Spain, viability.

# CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN, MISIÓN Y VISIÓN .....	10
a) Objetivo.....	10
b) Misión.....	10
c) Visión.....	10
3. MODELO DE NEGOCIO .....	11
a) Ofertas de Productos y Servicios .....	12
b) Segmentos de Clientes .....	13
c) Relaciones con los Clientes.....	13
d) Canales de Distribución .....	13
e) Actividades Clave.....	14
f) Recursos Clave .....	14
g) Ecosistemas de Alianza .....	15
h) Estructura de Costes .....	15
i) Flujo de Ingresos.....	16
4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	17
a) Análisis Externo: PESTEL .....	17
b) Análisis Interno .....	20
c) Análisis Interno .....	22
d) Segmentación del Mercado .....	23
e) Tamaño del Mercado.....	24
f) Principal Ventaja Competitiva .....	25
g) Principal Motor de Crecimiento.....	25
h) Sostenibilidad de la Idea en el Tiempo.....	26
5. PLAN COMERCIAL, MARKETING Y OPERACIONES.....	26
a) Estimación de Ventas.....	27
- Estimación Realista .....	29
- Estimación Pesimista.....	32
- Estimación Optimista .....	33
b) Servicios Ofrecidos .....	34
c) Distribución.....	35
d) Ruta de Conversión .....	39
e) Comunicación .....	40
f) Operaciones.....	41
g) App Móvil.....	42

h) Aspectos Legales a Tener en Cuenta.....	43
6. PLAN DE PERSONAL: RECURSOS HUMANOS.....	44
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	45
a) Hipótesis Generales:.....	46
b) Ingresos y Gastos .....	47
c) Balance .....	50
- Escenario Realista: .....	50
- Escenario Pesimista: .....	51
- Escenario Optimista:.....	51
d) PyG.....	52
8. PLAN DE IT.....	54
a) Análisis de Herramientas .....	55
b) Diseño de la APP .....	57
- Inicio de Sesión: .....	57
- Página Principal.....	58
- Marcador.....	60
- Mis Reservas: .....	61
- Perfil .....	62
9. LÍNEAS DE AMPLIACIÓN DE NEGOCIO .....	62
a) Clases Particulares o Grupales.....	62
b) Inscripciones en Torneos .....	63
c) <i>Merchadising</i> Propio y de Otras Marcas.....	63
10. CONCLUSIONES.....	63
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
12. ANEXO .....	67
a) Diseño App.....	67
b) Excel Económico-Financiero .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Representa la evolución del número total de Federados en golf en España desde el año 1970 hasta el año 2020. Díaz, A.(22.08.2020). Número de licencias de golf en España 1970–2020. ....</i>	8
<i>Gráfica 2: INE. (2020, 7 enero). Cifras de Población, Total Nacional, Grupo quinquenal de edad, Total, Ambos sexos, 1 de julio de 2020 [Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad (agrupación de países)].....</i>	24

Gráfica 3: Sectores más populares en redes sociales. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.....	35
Gráfica 4: Uso de redes en horas al día de media. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.....	36
Gráfica 5: Valoración de redes sociales año 2020. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.....	36
Gráfica 6: Redes sociales preferidas por la población española en el año 2020. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain. ....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escenario realista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia).....	30
Tabla 2: Escenario realista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, aplicando la tasa de churn rate, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia).....	31
Tabla 3: Escenario pesimista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia).....	32
Tabla 4: Escenario optimista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia).....	33
Tabla 5: Estimación de crecimiento del número de Federados en España en los próximos cinco años. (Fuente Propia).....	46
Tabla 6: Ingresos totales anuales en el escenario realista (Fuente propia) .....	47
Tabla 7: Ingresos totales anuales en el escenario pesimista (Fuente propia) .....	47
Tabla 8: Ingresos totales anuales en el escenario optimista (Fuente propia) .....	48
Tabla 9: Gastos totales anuales para los tres escenarios (Fuente propia).....	48
Tabla 10: Resumen lyG totales para el escenario realista (Fuente propia).....	49
Tabla 11: Resumen lyG totales para el escenario pesimista (Fuente propia).....	49

Tabla 12: Resumen lyG totales para el escenario optimista (Fuente propia) .....	49
Tabla 13: Inversiones previstas para Golf&Go entre los periodos 22 y 26 (Fuente Propia) .....	50
Tabla 14: Balance de situación para el escenario realista (Fuente Propia).....	50
Tabla 15: Balance de situación para el escenario pesimista (Fuente Propia) .....	51
Tabla 16:Balance de situación para el escenario optimista (Fuente Propia).....	51
Tabla 17: PyG previsto para el escenario realista de Golf&Go (Fuente Propia).....	53
Tabla 18: PyG previsto para el escenario pesimista de Golf&Go (Fuente Propia).....	53
Tabla 19:PyG previsto para el escenario optimista de Golf&Go (Fuente Propia).....	53
Tabla 20: Cash Flows acumulados para los periodos 22 a 26 (Fuente Propia) .....	54
Tabla 21: Enterprise Value calculado a cinco años para la compañía de Golf&Go según el escenario (Fuente Propia).....	54

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo CANVAS de la compañía Golf&Go (Fuente propia) .....	11
Ilustración 2: Interfaz inicio de sesión de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	57
Ilustración 3:Interfaz de página principal de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	58
Ilustración 4: Interfaz de página principal (reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	58
Ilustración 5: Interfaz de página principal (reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	59
Ilustración 6:Interfaz de página principal (pago de reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia) .....	59
Ilustración 7: Interfaz de marcador (hoy) de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	60
Ilustración 8: Interfaz de marcador (historial) de la App de Golf&Go (Fuente propia) .....	60
Ilustración 9: Interfaz de mis reservas (activas) de la App de Golf&Go (Fuente propia).....	61
Ilustración 10: Interfaz de mis reservas (historial) de la App de Golf&Go (Fuente propia) .....	61
Ilustración 11: Interfaz de perfil de usuario de la App de Golf&Go (Fuente propia) .....	62

# 1. INTRODUCCIÓN

El golf se encuentra en el **top 10 de deportes más practicados en el mundo** en los últimos tiempos, así como en número de seguidores años (*Los deportes con más seguidores en el mundo*, 2018), con alrededor de 450 millones de personas. La gran mayoría de estos se encuentran en Europa, donde tuvo lugar, según los expertos, el origen del golf. Sostienen que se originó en Escocia entre los siglos XIV y XV, aunque existen distintas teorías como la que afirma que los Romanos ya practicaban un deporte con palos y bolas de plumas muy similar al golf (*Historia del Golf*, 2019).

La **Licencia Federativa** es uno de los medios principales e imprescindibles para poder jugar al golf en España. Esta Licencia, que consiste en el pago de cuota anual, será (generalmente) el medio básico que te permitirá practicar el deporte en campo abierto. Es decir, cualquier persona sin una Licencia Federativa puede ir a practicar golf, ya sea a un centro público o privado, sin ningún tipo de inconveniente. Pero será a través de la Licencia Federativa el único medio mediante el cual podrá salir a jugar al campo. Esta Licencia no sólo te da acceso a prácticamente cualquier campo de golf, sino que es también un seguro en caso de accidente durante la práctica del deporte.

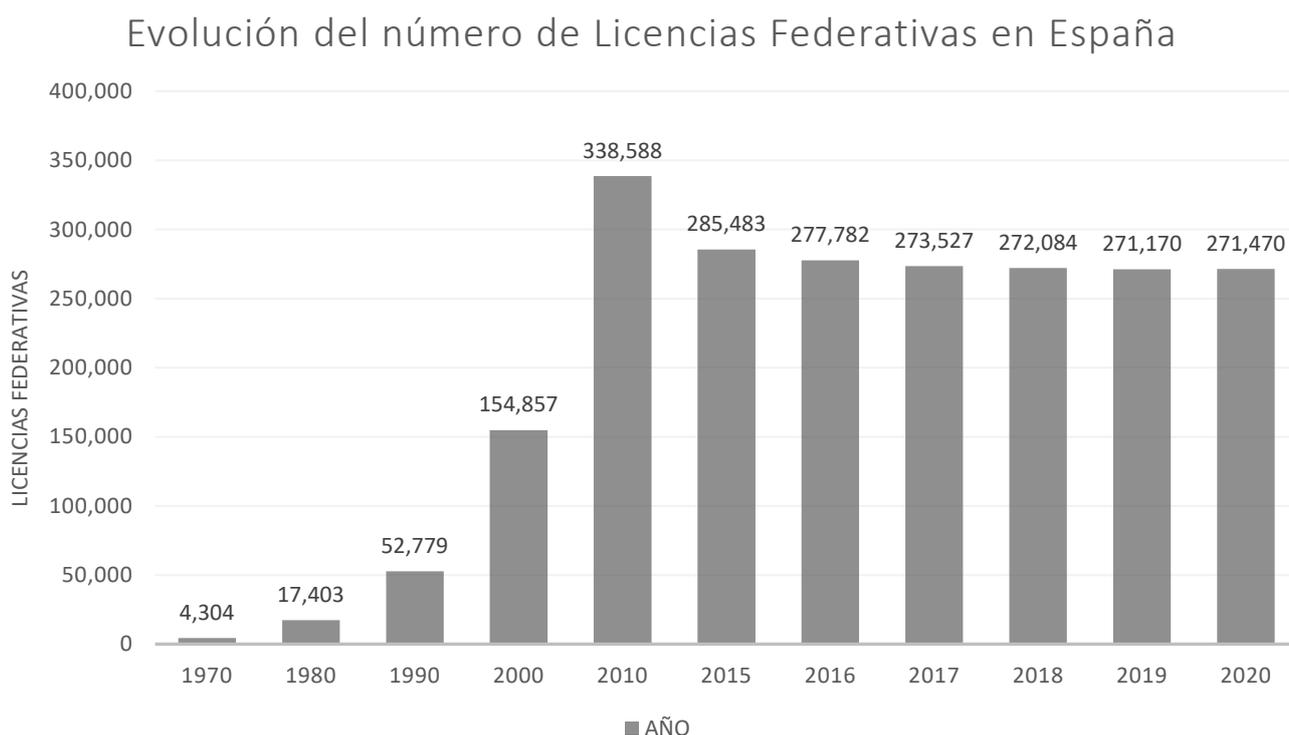
Anteriormente se señalaba entre paréntesis “generalmente”, ya que, por norma general, con la Licencia sería suficiente para jugar en cualquier campo de España. Se puede dar el caso en que, además de la Licencia Federativa, el campo exija tener “**hándicap**”. El *hándicap* es un valor numérico que va desde treinta y seis (36) hasta cero (0), indicando el nivel que posee un jugador de golf (treinta y seis para los más inexpertos y cero para los profesionales). Este sólo se puede obtener a través de un profesor de golf, mediante la realización de clases particulares. El profesor será el encargado de comprobar que, efectivamente, un Federado posee el nivel mínimo para poder salir al campo de golf, conoce las normas del golf e, incluso, está listo para competir.

Cabe mencionar otro término a tener en cuenta a lo largo del plan de negocio: “**GreenFee**”. Es así como se llama a la reserva de hora para salir a jugar en un campo de golf. Tras contactar con el campo o centro correspondiente, se le asigna un *GreenFee*, que representa una factura o

comprobante de la realización y pago de la reserva. Deberá conservar este documento durante toda la práctica ya que se lo podrían solicitar.

Resumiendo, la Licencia Federativa es un seguro que da acceso prácticamente a la mayoría de los campos de golf. Para tener acceso al resto de campos será necesario contar con un *hándicap*, al igual que para competir a nivel nacional.

Dicho esto, España cuenta actualmente con 271.788 personas que poseen una Licencia Federativa de Golf (Statista, 2020). Los primeros registros datan de 1970 con 4.304 Federados. Este número creció, prácticamente de manera exponencial, hasta alcanzar el máximo histórico en el año 2010, con 338.588 Federados. Los últimos cinco años esta cifra se ha mantenido estable en torno a los 270.000.



Gráfica 1: Representa la evolución del número total de Federados en golf en España desde el año 1970 hasta el año 2020. Díaz, A. (22.08.2020). Número de licencias de golf en España 1970-2020.

España cuenta con aproximadamente **450 campos de golf** (*Golf Park Madrid* » *Cuántos campos de golf hay en España actualmente*, s. f.) que reciben tanto clientes Nacionales como Extranjeros.

El proceso de reserva de hora es muy complejo y poco intuitivo, además de estar muy descentralizado. Cada centro cuenta con su propio método de reserva. Generalmente se suele reservar vía página web o llamada telefónica. Tras realizar un estudio de algunas de las páginas web de los principales campos de golf de la Comunidad de Madrid, todas ellas cuentan con su propia plataforma a través de la que realizar la reserva de *GreenFee*, y, en líneas generales, se encuentran mayoritariamente desfasadas. Realizar una reserva en este tipo de páginas web puede resultar prácticamente imposible debido al alto número de requisitos necesarios (ej. Darse de alta como cliente o iniciar sesión cada vez que se desea reservar) y a la dificultad para comprobar los horarios disponibles. Asimismo, realizar la reserva por la vía telefónica es un proceso lento y requiere de paciencia debido a la baja disponibilidad de los medios de asistencia al cliente.

Por otro lado, obtener ofertas en precios del campo resulta habitualmente inaccesible.

Una vez contextualizada la situación actual en España entra en acción la **propuesta de Golf&Go**. Esta compañía nace con el ánimo de crear una App móvil centrada principalmente en la reserva de *GreenFees* para Federados. Su **objetivo** es reunir en una misma plataforma todos (o la gran mayoría de) los campos de golf de España, y e implementar un método de reserva común, sencillo, rápido e intuitivo.

Mediante esta aplicación:

- **Se elimina la necesidad de darse de alta en la web de cada campo de golf en el que se desea jugar:** En nuestra plataforma se realizará un proceso de alta de usuario inicial y único, que requerirá de datos personales básicos (nombre, apellidos, sexo, dirección, etc.), así como número de la Licencia Federativa (va asociada a un *hándicap* en caso de contar con él). Mediante la creación de este perfil, se tendrá acceso a todos los campos con lo que cuente la plataforma, así como la posibilidad de realizar reservas y comprobar horarios disponibles.

- **Se eliminan la procesos de reserva lentos, complejos y desfasados:** Se creará una interfaz de aplicación intuitiva, en la que con pocos *clics* podrás tener tu reserva confirmada y pagada.
- **Se genera valor tanto a los campos de golf como a los propios Federados:** El valor generado a los campos de golf será el efecto red que producirá esta aplicación, concentrando no sólo a todos los Federados, sino a todos los campos de golf, en una misma plataforma.
- Golf&Go obtendrá un **porcentaje** o **comisión** del precio cobrado al cliente por la reserva de *GreenFee*.

## 2. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN, MISIÓN Y VISIÓN

A continuación, el objetivo de Golf&Go, su misión y su visión:

- a) Objetivo:** Crear una App intuitiva y sencilla donde reunir al mayor número posible de Federados Nacionales e Internacionales.
- b) Misión:** Facilitar el proceso de reserva de *GreenFee* a los Federados. Generar un proceso de efecto red, conectar jugadores en la práctica del golf y aprovechar al máximo la capacidad de los campos de golf.
- c) Visión:** Interiorizar en todo jugador de golf el proceso de reserva de *GreenFee* a través de Golf&Go App. Es decir, convertir Golf&Go en el principal método o medio de reserva de *GreenFees* en España.

### 3. MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se desarrollará el **modelo de negocio** para la App de Golf&Go. En la actualidad, prácticamente cualquier persona cuenta con un dispositivo smartphone que le permita descargarse la aplicación de Golf&Go. La intención es desarrollar la App de tal forma que Golf&Go esté presente en las dos plataformas principales en la actualidad: iOS (AppStore) y Android (PlayStore). Esto es simplemente el canal a través del cual vamos a conseguir poner en contacto a los clientes Federados con los campos de golf, pero el modelo de negocio va mucho más allá de esto. Para poder tener una visión más global y precisa del mismo, voy a analizarlo utilizando la herramienta de **Business Model Canvas**:

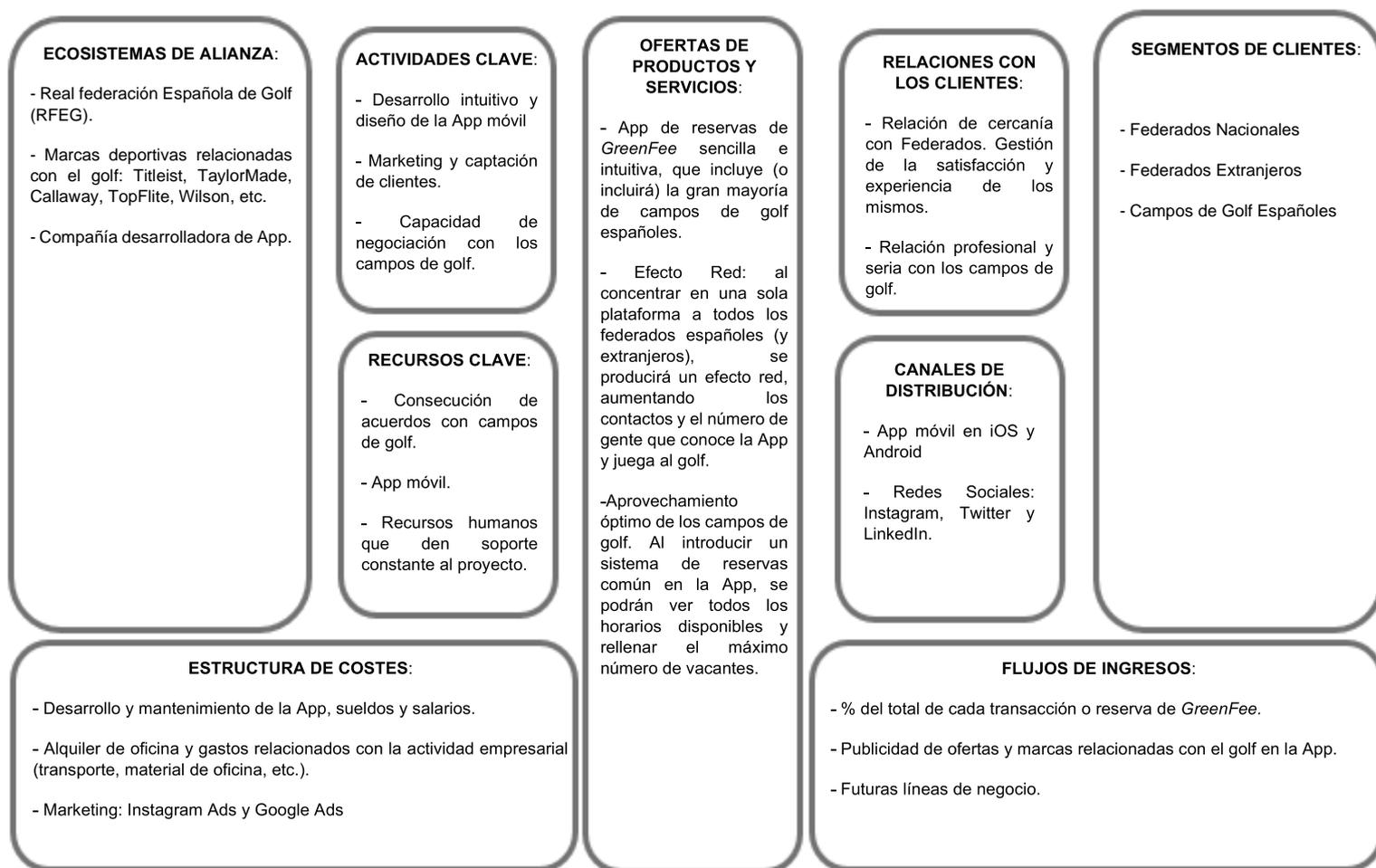


Ilustración 1: Modelo CANVAS de la compañía Golf&Go (Fuente propia)

A continuación, se procede a explicar más en detalle cada una de las partes que componen el Business Model Canvas de Golf&Go:

**a) Ofertas de Productos y Servicios:** En este apartado se van a presentar los **valores diferenciales** sustanciales de la marca Golf&Go. Es decir, qué, en concreto, se le va a ofrecer a cada segmento distinto de clientes.

- **App de reservas de *GreenFee* sencilla e intuitiva:** Irá dirigida principalmente a los clientes Federados Nacionales. Golf&Go será la primera compañía en España en reunir en una misma aplicación a la gran mayoría de campos de golf españoles; así como en unificar y simplificar el proceso de reserva de un *GreenFee*.
- **Efecto red generado:** El hecho de concentrar en una misma plataforma a todos los campos de golf, así como a todos los Federados, producirá un aumento en los contactos entre Federados, así como en el número de personas que juegan y disfrutan del golf. Cuantas más personas hagan uso de la aplicación, más conocida será y más usuarios querrán hacer uso de ella. Además, se producirá un posible aumento en el número de Federados ya que será un requisito para tener acceso a las reservas de la App, aumentando así la popularidad del deporte del golf en España. Este efecto beneficiaría por igual tanto a Federados como a los centros o campos de golf.
- **Aprovechamiento óptimo de los campos de golf:** Generalmente, se suelen producir salidas de golf cada 5 minutos (ej. 15:00, 15:05, 15:10, etc.) y en grupos de cuatro personas. Habitualmente los grupos de menos de cuatro optan por jugar ellos solos, sin incorporar jugadores hasta llegar a los cuatro (ej. Va a jugar con un compañero de trabajo y optan por jugar solos en vez de completar las dos plazas restantes con jugadores desconocidos). Mediante el sistema de reservas, Golf&Go ofrecerá la posibilidad de visualizar todas las plazas disponibles en cada periodo distinto de salida. El Federado podrá optar por buscar horarios completamente vacíos o ultimar plazas disponibles para jugar con otros Federados. Así, no sólo podrán los Federados hacer contactos en el mundo del golf, sino que los campos amortizarán al máximo sus periodos de salida

**b) Segmentos de Clientes:** Golf&Go contará con dos grupos claros de clientes. Por un lado, están los Federados, que a su vez se dividen en Nacionales y Extranjeros. Esta separación se ha realizado ya que el *target* principal vía marketing de Golf&Go serán los clientes Nacionales, pero no se descarta que a través de estos procesos publicitarios se capture también clientela Extranjera o que, incluso, Golf&Go se dirija a ellos directamente en un futuro.

Por otro lado, estarían los distintos campos de golf españoles con los que Golf&Go contactará personalmente para buscar su incorporación a la cartera. Es posible que, a medida que se vaya ampliando esta cartera, sean los propios campos de golf los que acaben interesándose en la App y contacten directamente con Golf&Go para negociar su incorporación. Esta sería la situación ideal para la compañía.

**c) Relaciones con los Clientes:** La relación con los Federados deberá ser de **cercanía y amplia disponibilidad**. A pesar de contar con un proceso de reservas que se realizará al 100% a través de la App, Golf&Go quiere contar con un servicio telefónico de atención al cliente para solventar cualquier problemática o imprevisto que surja. La intención será la de generar una experiencia satisfactoria desde el momento en que el Federado se descargue la App de Golf&Go hasta que tengan su reserva confirmada y disfruten de una jornada de golf.

En cuanto a la relación con los campos y centros de golf, tendrá un carácter más profesional y serio. Buscar un **objetivo común** y trabajar juntos para alcanzarlo beneficiará a ambas partes.

**d) Canales de Distribución:** De nuevo, Golf&Go contará con dos principales canales de distribución: La App móvil propia de Golf&Go y las redes sociales. La App móvil, como ya se ha mencionado previamente, será el medio a través del cual los clientes Federados podrán realizar sus reservas de *GreenFee* de manera ordenada e intuitiva. Golf&Go también espera poder contar con ofertas en productos de material deportivo, así como descuentos para jugar al golf y futuras líneas de negocio a incorporar.

Las redes sociales permitirán a Golf&Go mantenerse en contacto permanente con los clientes Federados, así como captarlos para la App móvil. Por un lado, Golf&Go contará con un perfil propio en cada una de las principales redes sociales (Instagram, Twitter y LinkedIn) donde se publicará la actividad más relevante; y, por otro lado, será a través de las propias redes sociales donde se captará el mayor número de clientes Federados mediante las campañas de marketing digital.

**e) Actividades Clave:** Como se ha mencionado a lo largo del Plan de Negocios, se deberá desarrollar una App intuitiva que cuente con un **diseño moderno, minimalista y sencillo**.

Otra de las actividades clave a lo largo de los primeros meses y años de vida será el **marketing digital** y la captación de clientes. Se llevará a cabo principalmente a través de las principales redes sociales y utilizando las siguientes herramientas de marketing digital: GoogleAds e InstragramAds.

Si conseguimos llevar a cabo un proceso adecuado de captación de clientes Federados, será necesaria una amplia cartera de campos de golf para satisfacer sus necesidades y cumplir con las expectativas. Para ello, Golf&Go deberá desarrollar una gran capacidad de negociación para incluir en la cartera el máximo número posible de campos de golf españoles.

**f) Recursos Clave:** El principal activo de Golf&Go será la **cartera de campos de golf**. Golf&Go deberá contar con el máximo posible para ofrecer a los Federados la posibilidad de elegir entre una amplia selección de campos de golf. Para lograrlo, se deberán ir alcanzando acuerdos con los centros para su inclusión en la App.

Por otro lado, el principal recurso de Golf&Go será la **App**. El éxito o el fracaso de este proyecto dependerá en gran medida de la funcionalidad, el diseño y la sencillez de ésta. Sólo a través de la App se podrán alcanzar los objetivos y misión preestablecidos.

También se contará con un **equipo humano** que dé soporte constante al proyecto y a la aplicación. Las App móviles deben ser constantemente actualizadas para contar con las nuevas ofertas y promociones disponibles. Al tratarse de una App “en línea”, ya que las reservas son instantáneas y se pueden realizar en cualquier momento del día, se contará con un soporte técnico que no sólo mantendrá la App, sino que será capaz de solucionar cualquier inconveniente o caída inesperada.

**g) Ecosistemas de Alianza:** Este apartado presenta los posibles **socios** o **aliados** estratégicos de Golf&Go. Por un lado, encontramos la Real Federación Española de Golf (**RFEG**). Presente prácticamente en el 100% de los campos españoles, podría ser un contacto de gran utilidad para tener acceso a los distintos campos de golf; así como un impulsor o patrocinador de nuestra App.

Por otro lado, se encuentran las distintas **marcas deportivas** más populares dentro del mundo del golf. Este tipo de alianzas podrían ayudar a Golf&Go a ganar popularidad y fiabilidad de cara a los dos segmentos de clientes.

Finalmente, casi con total seguridad, Golf&Go deberá contratar una **empresa desarrolladora** de App móviles. Se deberá hacer un benchmarking para explorar las diferentes opciones disponibles y elegir la que mejor se adapte al modelo de negocio y a los intereses de Golf&Go.

**h) Estructura de Costes:** Un gran porcentaje del total de los costes que deberá soportar Golf&Go procederán del desarrollo y mantenimiento de la App móvil. El resto de los costes se repartirán de la siguiente manera:

- **Sueldos** de los trabajadores pertenecientes a Golf&Go. El número total de trabajadores, así como sus sueldos y sus funciones se determinarán más adelante en el plan de RR.HH.

- **Alquiler** de oficina y gastos asociados a la actividad empresarial (transporte, material de oficina, etc.). Aunque los primeros meses de vida, mientras se desarrolle la App, no resultará imprescindible un lugar físico de trabajo, Golf&Go optará por reunir en un sitio físico a su equipo desde el primer momento ya que se considera que facilitará el correcto desarrollo del proyecto desde el primer momento.
- **Inversión en marketing digital:** La cantidad en euros exacta será estimada en el plan de marketing y se emplearán principalmente las plataformas ya mencionadas: GoogleAds y InstagramAds.

**i) Flujo de Ingresos:** La principal fuente de ingresos de Golf&Go provendrá de la **comisión o porcentaje** que obtendremos por cada transacción o *GreenFee* reservado a través de la aplicación. Este porcentaje será ajustado más adelante en el plan económico-financiero, mientras que el resto del ingreso por la reserva iría directamente al correspondiente campo de golf.

Por otro lado, la idea de Golf&Go es contar con **ofertas o merchadising** de marcas deportivas relacionadas con el mundo del golf. El objetivo sería negociar o bien un porcentaje por producto vendido a través de nuestra aplicación; o bien una cuota (anual o mensual) por promocionar esos productos en la App móvil. Como es lógico, este tipo de ingresos es más fácil de conseguir cuando el tamaño del proyecto ha adquirido cierto tamaño y relevancia en cuanto a número de usuarios registrados y activos.

Finalmente, de cara a futuro, la intención de Golf&Go es incorporar diferentes líneas de negocio que representarán nuevas fuentes de ingresos. Algunos ejemplos de líneas de negocio futuras son: Reservas de clases particulares y grupales, inscripción a torneos o, el mencionado *merchadising*.

## 4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En el siguiente apartado se va a proceder a **analizar el estado actual del mercado a nivel externo** (mediante la herramienta PESTEL), así como **a nivel interno** (Cinco fuerzas de Porter y DAFO). También será llevado a cabo un proceso de segmentación del mercado, para comprender el tamaño del este y el potencial de crecimiento. Además, se realizará una breve descripción de la principal ventaja competitiva de la que dispondrá Golf&Go, su motor de crecimiento y la capacidad de sostenibilidad de la idea en el tiempo.

### a) Análisis Externo: PESTEL

- **Políticos:** Como bien es conocido, tanto España como el mundo entero se encuentran inmersos en una crisis mundial generada por la pandemia del COVID-19. A nivel nacional, el Gobierno español aplica medidas restrictivas a la libre movilidad de las personas. En marzo de 2020 se aplicó el **confinamiento domiciliario** que restringía la movilidad por completo, pero desde junio de ese mismo año hasta abril de 2021, las medidas han ido variando. Actualmente las medidas restrictivas de movilidad se aplican entre zonas básicas de salud, así como entre Comunidades Autónomas. Se espera que estas medidas se mantengan en una línea similar hasta que el proceso de vacunación de la población española alcance un porcentaje suficiente como para relajar las restricciones.

Estas restricciones de movilidad afectan al mundo del golf de **manera relativa**. Hasta mayo de 2021, si una zona básica de salud estaba confinada, uno podía eludir la restricción de movilidad y acudir a jugar al golf, siempre y cuando se contase con una Licencia Federativa.

Según las predicciones del Gobierno español, el 70% de la población española estará vacunada en verano de 2021. Aunque, atendiendo a los constantes retrasos en la recepción de vacunas a nivel mundial, es posible que el proceso de vacunación se alargue más en el tiempo.

- **Económicos:** El banco de España ha elaborado unas previsiones (*Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos, 2021*) del impacto que ha tenido y tendrá

las crisis provocada por la COVID-19 en nuestro país. A pesar de la **caída** de más de 12 puntos del PIB durante el año 2020 debido a la poca actividad comercial que ha tenido el país dadas las mencionadas restricciones, este se está sufriendo una recuperación a principios de 2021. El Banco de España prevé un **efecto rebote** que podría provocar una subida en el PIB de hasta 18 puntos, y una posterior corrección de entre 2 y 4 puntos, estableciéndose en niveles similares a los existentes antes de la pandemia para los años posteriores (2022 y 2023).

La **deuda pública** española se encuentra, en el primer cuatrimestre de 2021, en el 117% del PIB. Se trata de un porcentaje de deuda más alto del que recomiendan las autoridades europeas, aunque los expertos indican que los bajos tipos de interés hacen que este alto nivel de deuda sea **menos distinguido o relevante**. Además, el Gobierno español se encuentra en pleno proceso de obtención de **ayudas económicas** por parte de la Unión Europea que estimularían la regeneración del comercio e impulsarían la economía.

Finalmente, las **tasas de paro** entre 2020 y 2021 se encuentran en **niveles muy altos** (similares al nivel de paro durante la crisis del ladrillo de 2008), aunque también se espera que para el año 2023 recupere los niveles de 2019 y la tendencia creciente existente entre 2012 y 2019, de casi 8 puntos.

- **Sociales:** En cuanto al entorno social, cabe mencionar que el golf **no es un deporte barato** de practicar. Tanto el equipamiento deportivo, como la propia práctica del deporte pueden ser inasumibles para algunas de las familias españolas. Es por eso por lo que podríamos clasificar el golf como un deporte dirigido principalmente a las **clases medias, medias-altas y altas**.

En el golf, al igual que en la mayoría de los deportes en la actualidad, existen diferencias de género. Es, sobre todo, a nivel profesional, donde más se pueden percibir estas diferencias. El golf profesional masculino sigue siendo mucho más popular y mueve cantidades monetarias considerablemente superiores a las del golf femenino, principalmente a través

de la publicidad y a los derechos televisivos. Cabe mencionar que, en 2021, de la totalidad de 271.788 Licencias Federativas, 60.076 son mujeres (Real Federación Española de Golf, 2021a). Esto representaría aproximadamente un 27.8% del total. Este porcentaje ha ido cayendo año tras año desde 1991, donde las mujeres representaban aproximadamente el 32.8% de la totalidad de Federados en golf en España.

- **Tecnológicos:** El nivel tecnológico en el golf se puede medir tanto en el equipamiento con el que se cuenta, como por los centro de entrenamiento.

Por un lado, a nivel de **equipamiento**, debemos descartar a los jugadores profesionales ya que mediante sus patrocinadores suelen tener acceso a los materiales más modernos y desarrollados del mercado. En cuanto al público general, el nivel de desarrollo de su equipo suele ir ligado a su capacidad económica y deseo de actualización. El alto precio del equipamiento necesario para jugar al golf hace que no se actualice muy habitualmente. Cabe mencionar que las distintas marcas deportivas del mundo del golf desarrollan sus equipamientos constantemente, y cualquier individuo de nuestro país tiene plena disponibilidad para adquirirlos.

Por otro lado, a nivel de **centros de entrenamiento**, es cierto que España se encuentra un paso por detrás que otros países como Estados Unidos. Los centros de entrenamiento de Estados Unidos se encuentran en un estado de modernización considerablemente más avanzado que los de España. Estos centros cuentan con grandes avances tecnológicos que ayudan al jugador a conocer sus estadísticas, mejoran su juego o facilitan el entrenamiento (ej. Estadísticas de distancia de lanzamiento de la bola, de *spin*, trayectoria de la bola, automatización en la reposición de la bola una vez se haya golpeado la anterior, etc.).

España está comenzado a implementar este tipo de tecnologías en sus centros deportivos, pero se trata de un proceso lento (aceptación y comprensión del funcionamiento por parte de los jugadores) y costoso. El Centro Nacional de la RFEG, uno de los principales campos de golf en Madrid, ya ha comenzado a implementar esta tecnología de entrenamiento en algunos de sus puestos de práctica.

- **Ecológico-Ambientales:** Al tratarse (generalmente) de un espacio al aire libre, lleno de naturaleza y con cuidados diarios, los campos de golf **no suponen ningún riesgo ecológico** para el planeta, sino todo lo contrario.

España no es un país que tiende a sufrir desastres naturales que puedan afectar a la economía del golf, aunque debido al cambio climático es posible que un futuro dificulte (pero no impida) la práctica del deporte en primavera-verano.

Además, el desarrollo de la actividad empresarial de Golf&Go (Desarrollo de la App, alquiler de local, etc.) **no afectará negativamente** en ningún aspecto el entorno medioambiental del planeta.

- **Legales:** No existen aspectos legislativos relevantes que afecten al golf en España.

**b) Análisis Interno:** Cinco Fuerzas de Porter (Considerando a los Federados como clientes y a los campos de golf como proveedores)

- **Poder de Negociación de los Clientes:** Se considera que para este caso concreto el poder de negociación de los clientes será **bajo**. La fijación de precios y descuentos se realizará mediante acuerdos entre Golf&Go y los campos de golf. El cliente final (o Federado) podrá decidir si acepta o no pagar los precios establecidos, pero en ningún caso podrán influir de manera individual en el valor del precio fijado.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Se considera que para este caso concreto el poder de negociación de los proveedores es **alto**. Será muy alto en un primero momento, cuando Golf&Go tenga pocos acuerdos cerrados con campos de golf, e incorporados a su cartera. Más adelante, a medida que la se vayan cerrando tratos, incorporando campos a la cartera y ganando popularidad y capacidad de negociación, el poder de los proveedores se verá **reducido** notablemente.

- **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:** Se considera que para este caso concreto la amenaza de nuevos competidores entrantes es **media**. En cierta medida, dependerá de cómo Golf&Go desarrolle la idea y la ejecute. En caso de cumplir con las expectativas e incluir en la cartera la gran mayoría de los campos de golf de España, será difícil que aparezca un nuevo competidor. Golf&Go está explorando un “Océano Azul”, en el cual el primer entrante será, más que probablemente, quien pueda explotar este modelo de negocio. Podrían aparecer competidores que se vayan haciendo con los campos con los cuales Golf&Go no haya cerrado un acuerdo, e ir así ganando cuota y poder de mercado.
- **Amenaza de Productos Sustitutivos:** Generalmente, la amenaza de productos sustitutivos es alta. En este caso concreto la amenaza de productos sustitutivos se puede considerar **media**.

Por un lado, la amenaza es prácticamente **nula** a nivel profesional, ya que el golfista profesional vive de ello y solamente podrá ser sustituido por otro deporte o por otro tipo de empleo.

Por otro lado, para el público general, el nivel de amenaza es **medio**. Es cierto que existen numerosas actividades, *hobbies*, o pasatiempos que podrían sustituir al golf, como por ejemplo ir al cine, jugar un partido de fútbol, o ir de compras. En este caso, el perfil de persona que juega al golf es aquel que disfruta con deporte en cuestión y busca relajarse mediante la práctica del golf en específico. También es un deporte que requiere de cierta planificación, ya sea por el parte temporal, la preparación del material, o la realización de la reserva. Es por esto por lo que el nivel de amenaza para este caso concreto bajaría de alto a **medio**.

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** Actualmente, y tras realizar una búsqueda de posibles competidores, existen dos páginas web que podría rivalizar con este proyecto.

Por un lado, encontramos **Golf Spain**. Golf Spain no cuenta, actualmente, con una App móvil, y simplemente desarrolla su actividad a través de una página web, aunque la idea de negocio es

bastante similar. Cuentan con más de cien campos de golf para reservar, y su negocio principal son las promociones de viaje (hotel) más golf.

La rivalidad con este competidor va a ser **alta**. Golf Spain cuenta con la ventaja competitiva de contar en su cartera con más de cien campos de golf actualmente. También tiene la desventaja de no haber desarrollado una App para llegar más fácilmente a los usuarios. Además, su modelo de negocio va más dirigido a los viajes con golf incluido, que únicamente a la reserva de *GreenFees*.

Por otro lado, encontramos **GreenFee 365**. Tampoco cuenta con una App móvil, pero cuenta con campos tanto a nivel nacional como internacional, lo cual es un plus. También cuentan con reservas en directo sin necesidad de registrarse, pagos al llegar al campo y cero gastos de reserva. Golf&Go considera que la opción de no registrarse puede ser una desventaja para GreenFee 365, ya que muchos campos requieren de Licencia Federativa y *hándicap* para jugar. Al realizar un registro único en Golf&Go, y tras introducir tanto Licencia como *hándicap*, el cliente se ahorrará tener que verificar estos datos en el campo o centro de golf. Se da una situación idéntica con el pago aplazado.

### c) Análisis Interno: DAFO

- **Debilidades:** Las principal debilidad del proyecto de Golf&Go podría ser la **inexperiencia** previa en cuanto a la realización de un proyecto empresarial. También, Golf&Go parte en desventaja respecto de los competidores mencionados anteriormente, ya que estos ya cuentan en su haber con una considerable **cartera de campos**. Finalmente, la **búsqueda de la financiación** necesaria para arrancar el proyecto es un proceso complejo habitualmente, y, sin esta, Golf&Go no podría comenzar a operar.
- **Amenazas:** Existen varias amenazas que podrían tener una influencia directa sobre el proyecto de Golf&Go. Por un lado, y como se ha explicado mediante las fuerzas de Porter, la rivalidad y posibilidad de entrada de **nuevos competidores** en el sector harían más difícil

la estabilidad del proyecto en el mercado. Las **negociaciones** con los campos de golf se tornarían mucho más complejas y delicadas, y posiblemente se obtendrían menores márgenes.

Por otro lado, los clientes Federados podrían decidir **no usar la App** de Golf&Go y seguir con el conocido y explicado método tradicional de reservas de *GreenFees*.

También se podría dar la **negativa a negociar** por parte de los campos de golf, lo que supondría no poder contar con una amplia cartera de campos que ofrecer a los clientes.

- **Fortalezas:** Golf&Go tiene una idea de negocio clara en mente, así como un **objetivo**. El hecho de que existan competidores que cuenten con campos de golf en sus carteras es un indicador claro de que estos **se prestan a negociar** para aumentar sus reservas de *GreenFees*. Luego Golf&Go parte sobre la base de que, por lo menos, existen ciertos centros que estarían dispuestos a negociar.
- **Oportunidades:** El proceso de reservas de golf se encuentra enormemente **descentralizado**. Golf&Go tiene la **oportunidad** de reunir en una misma plataforma a todos los amantes del golf, así como a los centros de golf, en una búsqueda constante del beneficio de las tres partes. Además, las **futuras líneas de negocio** son opciones muy interesantes, que tras ser estudiadas podrían ser incluidas en el proyecto a corto-medio plazo.

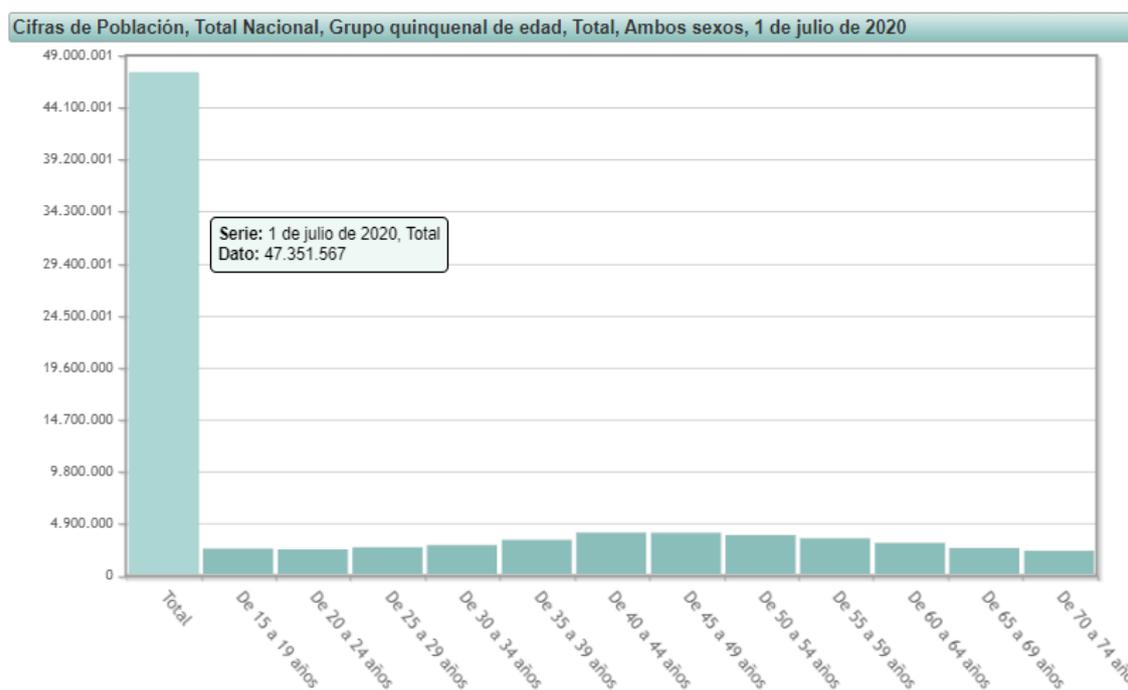
**d) Segmentación del Mercado:** Mediante este proceso de segmentación Golf&Go busca identificar, dentro de la totalidad del mercado actual, aquellos grupos de personas con características o intereses comunes, a los cuales dirigir su proyecto. Para realizarlos, se han tomado las variables geográficas, demográficas, actitudinales y psicográficas. Por tanto, Golf&Go se dirigirá principalmente al siguiente segmento del mercado:

- **Hombres y mujeres españoles/as, de entre 15 y 74 años, de clase media; media-alta; o alta y que posean una Licencia Federativa española de golf.**

Como es lógico, este grupo de personas deberá contar con un smartphone iOS o Android con el cual poder descargarse la aplicación de Golf&Go y poder comenzar a operar en ella. Además, la segmentación realizada no es cerrada ni excluyente. A pesar de que el objetivo de Golf&Go es dirigirse a ese segmento concreto, es posible:

- Que no se logre captar a personas incluidas en ese segmento.
- Que se logre captar a personas que no están incluidas en ese segmento.

**e) Tamaño del Mercado:** Actualmente España cuenta con una población total de 47.351.567 (*INE base Demografía y población / Cifras de población y Censos demográficos / Cifras de población / Últimos datos, 2021*). A través la base de datos del INE, se ha obtenido la población total que representa el segmento al que Golf&Go se dirigirá. Este segmento (edad entre 15 y 74 años, ambos géneros y nacionalidad española) asciende al total de 42.025.478 personas, o, mejor dicho, un 88.75%.



Gráfica 2: INE. (2020, 7 enero). Cifras de Población, Total Nacional, Grupo quinquenal de edad, Total, Ambos sexos, 1 de julio de 2020 [Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad (agrupación de países)].

Del total de población que representa el segmento al que Golf&Go se dirige (42.025.478), únicamente 271.788 poseen una Licencia Federativa (Real Federación Española de Golf, 2021a), o, lo que es lo mismo, un 0.64%. De este dato podemos concluir que actualmente el número de personas que juegan al golf y poseen una licencia es muy reducido en España, pero que el potencial de crecimiento de este mercado es muy alto.

Cabe mencionar que del total de los 271.788 Federados españoles, 82.577 pertenecen a la Comunidad de Madrid (Real Federación Española de Golf, 2021b), es decir, un 30.38%.

**f) Principal Ventaja Competitiva:** Los dos principales competidores de Golf&Go, Golf Spain y Greenfee 365, parten con cierta ventaja. Ya cuentan con una amplia cartera de campos de golf y experiencia en el mercado, aunque, como ya se mencionó, su principal actividad comercial va más dirigida al turismo deportivo y se lleva a cabo únicamente a través una página web.

Golf&Go considera que mediante de la creación de una App propia se podría llegar más fácilmente a los clientes que a través de una página web. Es un método mucho más directo y rápido, y con el cual prácticamente todo el mundo podría contar. Al tratar de reservar desde el móvil, resulta más sencillo abrir una aplicación y realizar la reserva, que tener que abrir el explorador o navegador, buscar la página web concreta, iniciar sesión y realizar la reserva.

**g) Principal Motor de Crecimiento:** Golf&Go considerará la aplicación de dos motores de crecimiento simultáneos para tratar de explotar la ventaja competitiva al máximo y conseguir llegar y atrapar a un mayor número de clientes. Estos son los siguientes:

- **Motor de Crecimiento de Pago:** El proceso de atracción de clientes se consigue a través de **inversiones en marketing digital**. La clave de este motor de crecimiento se encontrará en el número de clientes captados por cada euro invertido. A mayor número de clientes captados y registrados en la App de Golf&Go por campaña publicitaria, mayor rentabilidad se estará obteniendo de cada euro invertido.

- **Motor de Crecimiento Viral:** Este se trata de un motor de crecimiento más que interesante para Golf&Go. Consiste en el crecimiento y captación de clientes provocado por la **viralización** de la compañía en redes sociales. Para ello, Golf&Go contará con un *Community Manager* que conozca a la perfección el funcionamiento de las redes sociales, así como los últimos movimientos virales y populares, para poder beneficiarse de estos. Actualmente, Twitter e Instagram son las dos principales redes sociales donde suceden este tipo de fenómenos virales, y en las cuales se encuentran las mayores facilidades para interactuar directamente con los usuarios que se podrán catalogar como potenciales clientes.

**h) Sostenibilidad de la Idea en el Tiempo:** Golf&Go se está adentrando, como ya se ha mencionado, en un “Océano Azul”, donde la competencia muy reducida. Si Golf&Go consigue cumplir sus objetivos y propuestas de valor, es posible que se beneficie de la ventaja del “**primer entrante**” en el mercado. Al lograr captar un gran porcentaje del mercado, es difícil que aparezcan nuevos competidores con ideas similares que rivalicen con la propuesta de Golf&Go. Mediante una propuesta adecuada y la consolidación del proyecto en el tiempo, Golf&Go añadiría otros elementos que sostendrían su proyecto en el tiempo como costes de cambio, o los mencionados efectos red generados.

## 5. PLAN COMERCIAL, MARKETING Y OPERACIONES

A continuación, se va a llevar a cabo un plan comercial de ventas, un plan de distribución, un plan de comunicación y un plan de operaciones. Como ya se ha mencionado a lo largo del proyecto, la intención de Golf&Go es lanzar el proyecto a nivel nacional, pero supondría cierto riesgo lanzarlo directamente sin haber ejecutado un *market test* previamente. Es por ello por lo que, inicialmente, el proyecto será lanzado en la Comunidad de Madrid a modo de *market test*, y todos los planes mencionados anteriormente serán ajustados en base a este criterio. Más adelante, y si el proyecto logra establecerse y captar la audiencia necesaria, se llevaría a cabo un proceso de expansión a otras Comunidades Autónomas interesantes como Andalucía o Cataluña. Además, Golf&Go se centrará únicamente en el público nacional, debido a la inestable situación del sector turístico

provocado por la pandemia mundial generada por la COVID-19. Golf&Go realizará su estructura de ingresos y gastos en función de estos requisitos, y cualquier cliente internacional captado supondrá siempre un plus para la proyección base del proyecto.

## a) Estimación de Ventas

En la Comunidad de Madrid existen principalmente cuatro tipos de campos de golf (García A.J., 2019):

- **Privados:** Únicamente admiten socios. Las tarifas para las personas que no son socios, en caso de poder acceder, son muy altas.
- **Públicos:** Estos campos están disponibles para cualquier tipo de público.
- **Mixtos:** Campos para abonados con la posibilidad de que juegue cualquier tipo de público. Generalmente el abonado obtiene precios mucho más asequibles al estar pagando ya una cuota mensual.
- **Pitch and Putt:** Se tratan de recorridos más cortos que lo habitual, con tasas inferiores.

Golf&Go descartará inicialmente los centros privados, ya que por su funcionamiento no se ajustan a los intereses de la compañía, y se centrará en los otros tres tipos de centros.

En cuanto a los precios, cabe mencionar que habitualmente son más altos en fin de semana y festivos, que, en días laborables, debido a una mayor afluencia de gente y demanda de reservas. Los precios medios serían los siguientes:

- **Campos Públicos:**

- Precio medio entre semana: 42 euros
- Precio medio fin de semana y festivos: 51,50 euros
- Precio medio total campos públicos:  $(42 + 51,50) / 2 = 46,25$  euros

- **Campos Mixtos:**

- Precio medio entre semana: 45,80 euros
- Precio medio fin de semana y festivos: 64,80 euros
- Precio medio total campos mixtos:  $(45,80 + 64,80) / 2 = 55,3$  euros

- **Campos Pitch and Putt:**

- Precio medio entre semana: 15,50
- Precio medio fin de semana y festivos: 20,50 euros
- Precio medio total campos pitch and putt: 18 euros

**Precio medio absoluto por partida en un campo de golf de la Comunidad de Madrid:**

$$(46,25 + 55,3 + 18) / 3 = 39,85 \text{ Euros / Partida}$$

Cabe mencionar que estos precios son calculados en base al mínimo exigible por los campos de golf, con IVA incluido, y sin ningún tipo de extras como carros de golf, material deportivo o alimentación.

El porcentaje o comisión que Golf&Go obtendrá por transacción será del **5%** del total de la factura. Se considera que este porcentaje es justo para los campos de golf en proporción al servicio y los beneficios que Golf&Go les va a generar. Este porcentaje será el principal flujo de ingresos de Golf&Go.

- **Estimación de Ingresos:** Para realizar una estimación de ingresos realística, Golf&Go considerará que de cada cliente Federado que se encuentre dado de alta en la App (clientes registrados), un 68% de ellos jugará una partida de Golf al menos una vez al mes, al precio medio absoluto calculado anteriormente de **39,85 euros** y sin ninguno de los extras mencionados anteriormente. A este último segmento de clientes se le denominará clientes activos. La estimación se prolongará en el tiempo para el periodo de cinco años. El **32%** restante de clientes registrados e inactivos, contarán con la App de Golf&Go, así como una cuenta de usuario, pero no operarán con ella. Este porcentaje representa el total de **clientes inactivos**.

Además, se estima que para el primer año conseguirá captar un total de **11.500 clientes** registrados mediante las inversiones en marketing digital, que se desarrollarán más adelante. Del total de 11.500, se aplicará el 68% mencionado en el párrafo anterior, dando lugar a un total de **7.820 clientes activos** para el primero periodo.

Se espera lograr un crecimiento del **20% anual** con respecto del periodo anterior en la captación de clientes registrados (únicamente a través de marketing digital, ya que la captación extranjera es difícil de predecir).

- **Estimación Realista**

Por tanto, el flujo de clientes esperado, así como de ingresos, es el siguiente para los próximos 5 años:

	TOTAL CLIENTES REGISTRADOS	TOTAL CLIENTES ACTIVOS	CUOTA (%)	PRECIO MEDIO (EUROS)	PARTIDAS JUGADAS AL AÑO POR CLIENTE ACTIVO	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
2022	11,500	7,820	0.05	39.85	12	15,581.35	186,976.20
2023	13,800	9,384	0.05	39.85	12	18,697.62	224,371.44
2024	16,560	11,261	0.05	39.85	12	22,437.14	269,245.73
2025	19,872	13,513	0.05	39.85	12	26,924.57	323,094.87
2026	23,846	16,216	0.05	39.85	12	32,309.49	387,713.85

Tabla 1: Escenario realista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia)

1. **Total clientes registrados:** Representa el total de clientes que Golf&Go logrará captar y retener por periodo. Como se ha indicado anteriormente, esta cuota incrementa un 20% anualmente, en base a las estimaciones de captación a través de marketing digital.
2. **Total clientes activos:** Representa el total de clientes registrados que jugará al menos una partida de golf al mes y realizará la reserva a través de la App de Golf&Go. Se estima que el total de clientes activos representará al menos un 68% del total de clientes registrados.
3. **Cuota:** Porcentaje que Golf&Go obtendrá por transacción realizada a través de su App. No varía en los primeros 5 años.
4. **Precio medio:** Precio medio por jugar una partida de golf en la Comunidad de Madrid sin extras. Es probable que esta cuota varíe ligeramente a lo largo de los años debido a los cambios en la demanda. Esta variación será residual y no tendrá un impacto relevante para la actividad de Golf&Go. Por este motivo, y para facilitar el cálculo, la cuota no variará para los próximos 5 años.
5. **Partidas jugadas al año por cliente activo:** Se fijará en 12 (una vez al mes) para los próximos 5 años.
6. **Total ingreso mensual:** Cantidad total mensual que Golf&Go ingresará por periodo.
7. **Total ingreso anual:** Cantidad total anual que Golf&Go ingresará por periodo.

Como se puede observar, el proyecto comenzaría en el periodo 2022, ya que se requerirá del resto del periodo 2021, tanto para la búsqueda de financiación como para la negociación con los campos de golf para ser incluidos en la cartera de Golf&Go.

Con todo, el ingreso total anual del primer periodo ascendería a **186.976 euros**, repartido de 12 mensualidades de 15.581 euros. Para el quinto año, la estimación de ingresos anuales ascendería a **387.713 euros**, con mensualidades de 32.309 euros.

El número total de clientes registrados pasaría de 11.500 en el periodo 2022 a 23.846 en el periodo 2026. Esto representa un incremento del 108% en 5 años. Además, el total de clientes registrados en la App de Golf&Go representa un 28.8% del total de Federados pertenecientes a la Comunidad de Madrid (82.577).

En la tabla 1 también se muestra el ratio de clientes inactivos, es decir, aquellos que han descargado la App, pero no le dan uso. El porcentaje de clientes inactivos se encontraría en un 32% del total de clientes registrados, es decir 3.680

Ahora bien, en cada uno de los distintos periodos, la App de Golf&Go tendrá que hacer frente a una disminución en el total de clientes registrados debido a la tasa de abandono o "**Churn Rate**". Esta ratio representa la cantidad de clientes registrados que eliminarán la App de sus dispositivos móviles. Esto sucede por diversos motivos, como por ejemplo no cumplir con las expectativas o no cubrir las necesidades del usuario. La tasa de *churn rate* estimada para este caso concreto será del **5%**. El flujo de clientes e ingresos quedaría de la siguiente manera tras el *Churn Rate*:

	TOTAL CLIENTES REGISTRADOS	TOTAL CLIENTES ACTIVOS	CHURN RATE (5%)	CUOTA (%)	PRECIO MEDIO (EUROS)	PARTIDAS JUGADAS AL AÑO POR CLIENTE ACTIVO	TOTAL INGRESO MENSUAL
2022	11,500	7,820	7,429	0.05	39.85	12	14,802.28
2023	13,800	9,384	8,915	0.05	39.85	12	17,762.74
2024	16,560	11,261	10,698	0.05	39.85	12	21,315.29
2025	19,872	13,513	12,837	0.05	39.85	12	25,578.34
2026	23,846	16,216	15,405	0.05	39.85	12	30,694.01

Tabla 2: Escenario realista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, aplicando la tasa de churn rate, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia)

Como se puede observar, tras aplicar una tasa de abandono, además de tener en cuenta los clientes inactivos, los ingresos del primer periodo ascienden ahora a **177.627 euros**. Además, el número total de clientes activos final pasaría de 7.820 a **7.429 tras aplicar el churn rate**.

En la estimación realista, y teniendo en cuenta los costes, que serán analizados en el plan económico financiero, Golf&Go tendría **pérdidas** por un valor cercano a los **41.000 euros** en el primer periodo, y obtendría su primer beneficio en el segundo, con un valor cercano a los 37.000 euros.

En el marco de las distintas situaciones que se podrían dar, se ha tratado de ser lo más realista posible, de cara a no tener ningún imprevisto una vez comience el proyecto. Cabe mencionar que, en este nivel realista, no se incluyen a los clientes extranjeros. Cualquier Federado de origen internacional que se registre la App de Golf&Go y reserve su *GreenFee* supondrá un ingreso extra no previsto para los 5 periodos iniciales. Una vez se conozca la demanda extranjera, se incluirá este segmento dentro de las previsiones de la compañía.

Se va a proceder a realizar una aproximación a los dos posibles escenarios restantes a los que el proyecto de Golf&Go se podrá enfrentar, uno más pesimista y otro más optimista.

#### - Estimación Pesimista

En cuanto al escenario más **pesimista**, se daría en caso de que la captación total de clientes dados de alta o registrados en la App fuese **igual o inferior al 15%** del total de Federados pertenecientes a la Comunidad de Madrid (82.577); o, lo que es lo mismo, una captación total de clientes registrados para el periodo de 2026 de 13.387 Federados. A continuación, se muestra una tabla a modo de representación del escenario pesimista:

	TOTAL CLIENTES REGISTRADOS	TOTAL CLIENTES ACTIVOS	CHURN RATE	CUOTA (%)	PRECIO MEDIO (EUROS)	PARTIDAS JUGADAS AL AÑO POR CLIENTE ACTIVO	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
2022	5,974	4,062	3,859	0.05	39.85	12	7,689.04	92,268.45
2023	7,168	4,875	4,631	0.05	39.85	12	9,226.85	110,722.15
2024	8,602	5,849	5,557	0.05	39.85	12	11,072.21	132,866.57
2025	10,323	7,019	6,668	0.05	39.85	12	13,286.66	159,439.89
2026	12,387	8,423	8,002	0.05	39.85	12	15,944	191,327.87

Tabla 3: Escenario pesimista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia)

Como se puede observar, la **captación** de clientes registrados en el primer año pasaría de 11.500 a tan sólo **5.974**. Además, tras aplicar la tasa de inactividad y la de abandono, el total de clientes pasaría de 7.429 a **3.859**. En el primer año de vida, los ingresos totales del periodo ascenderían a **92.268 euros**. Esta cifra, como veremos en el desarrollo del plan financiero, supondría que Golf&Go tendría que hacer frente a **pérdidas** considerables de cerca de **127.000 euros**. En este caso, para tratar de reducir el impacto de las pérdidas, se analizarían los elementos que han fallado en la previsión y su porqué. A corto plazo se podría reducir el impacto reajustando, por ejemplo, el presupuesto de la inversión en marketing digital.

#### - Estimación Optimista

En cuanto al escenario más **optimista**, este se daría en caso de que la captación total de clientes dados de alta o registrados en la App fuese **igual o superior al 50%** del total de Federados pertenecientes a la Comunidad de Madrid (82.577); o, lo que es lo mismo, una captación total de clientes registrados para el periodo de 2026 de 41.289 Federados. A continuación, se muestra una tabla a modo de representación del escenario optimista:

	TOTAL CLIENTES REGISTRADOS	TOTAL CLIENTES ACTIVOS	CHURN RATE	CUOTA (%)	PRECIO MEDIO (EUROS)	PARTIDAS JUGADAS AL AÑO POR CLIENTE ACTIVO	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
2022	19,912	13,540	12,863	0.05	39.85	12	25,629.51	307,554.07
2023	23,894	16,248	15,436	0.05	39.85	12	30,755.41	369,064.88
2024	28,673	19,498	18,523	0.05	39.85	12	36,906.49	442,877.86
2025	34,408	23,397	22,227	0.05	39.85	12	44,287.79	531,453.43
2026	41,289	28,077	26,673	0.05	39.85	12	53,145.34	637,744.11

Tabla 4: Escenario optimista: Estimación de crecimiento del número de clientes, así como del total de ingresos anuales, para los periodos 2022-2026 (Fuente Propia)

Como se puede observar, la captación de clientes registrados en el primer año pasaría de 11.500 a **19.912**. Además, tras aplicar la tasa de inactividad y la de abandono, el total de clientes pasaría de 7.429 a **12.863**. En el primer año de vida, los ingresos totales del periodo ascenderían a **307.554 euros**. Esta cifra, como veremos en el desarrollo del plan financiero, supondría que Golf&Go obtendría un beneficio notablemente superior que en el escenario realista, de **89.174 euros**. En

este caso, los beneficios extra obtenidos serían tratados íntegramente a modo de reserva, provisión o reinversión para el proyecto de Golf&Go.

## **b) Servicios Ofrecidos**

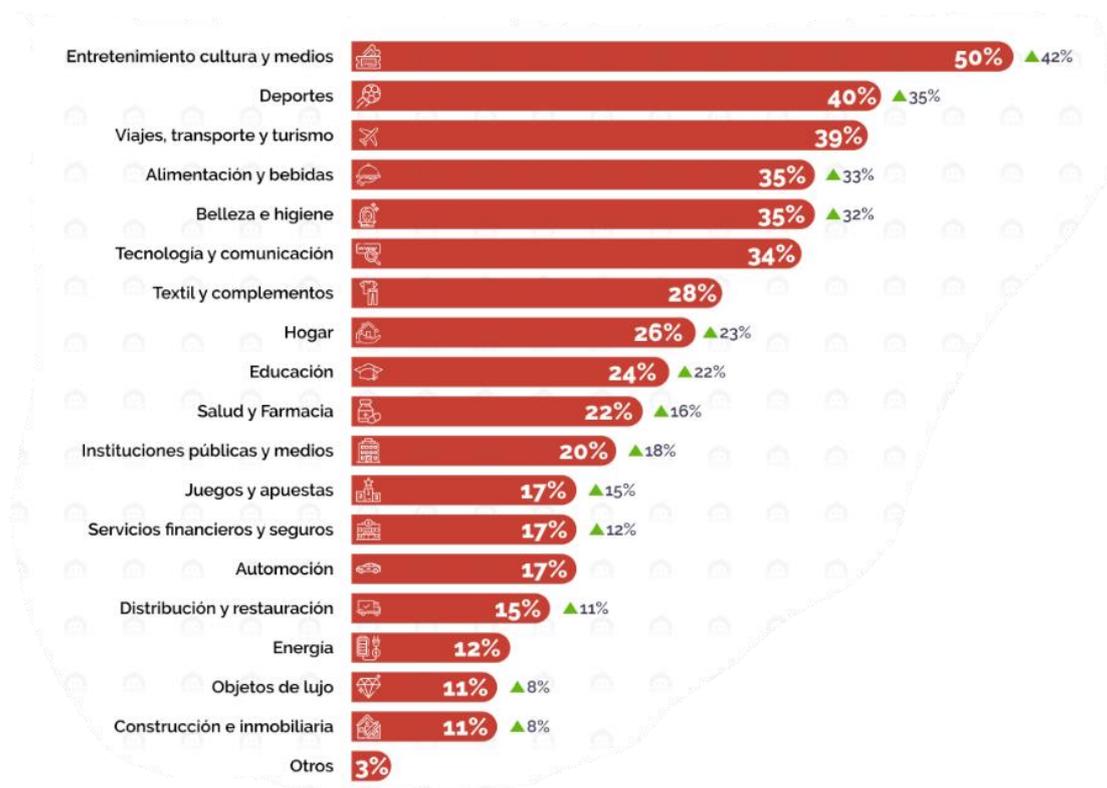
A continuación, se van a detallar todos los servicios que ofrecerá la App de Golf&Go en el momento de su lanzamiento. Los servicios ofrecidos, ordenados por relevancia, serán los siguientes:

1. **Reserva de *GreenFees*:** El cliente Federado que se encuentre Registrado en la App podrá reservar su *GreenFee* en cualquiera de los campos que se encuentren en la cartera de Golf&Go en el momento de lanzamiento. El pago será realizado a través de la App, y se podrán realizar a través del pago con tarjeta de crédito o vía PayPal. Como se ha explicado anteriormente, la App permitirá conocer los horarios disponibles en todos los campos, así como el número de personas registradas para cada periodo de salida, permitiendo al Federado elegir si jugar sólo o con otro grupo de personas.
2. **Alta de Federados:** Se puede dar el caso en el cual Golf&Go capte clientes que deseen iniciarse en el mundo del golf, o que, habiéndolo hecho, no cuentan con una Licencia de Federado. Para estos casos, Golf&Go ofrecerá un servicio de tramitación de Licencias Federativas a través de la RFEG. Golf&Go solicitará al cliente todos los datos necesarios para completar el proceso, y se encargará íntegramente del alta como Federado. Una vez completado el proceso, recibirá una notificación vía email, tanto por parte de Golf&Go como la correspondiente de la RFEG, informando a cerca de los nuevos datos de Licencia. Cabe destacar que este proceso no tendrá ningún coste para el cliente, más allá del requerimiento de estar dado de alta en la App de Golf&Go.
3. **Asistencia al Cliente:** Tanto por vía telefónica, como por WhatsApp o Email, se podrá contactar con la Administración de Golf&Go para resolver cualquier duda o incidencia que le surja al cliente.

4. **Tracking de Partidas:** La App de Golf&Go contará con un apartado en el que ir registrando el marcador de una partida mientras se está jugando, así como un historial que permitirá al cliente comparar los distintos resultados que obtuvo en el pasado en ese mismo recorrido.

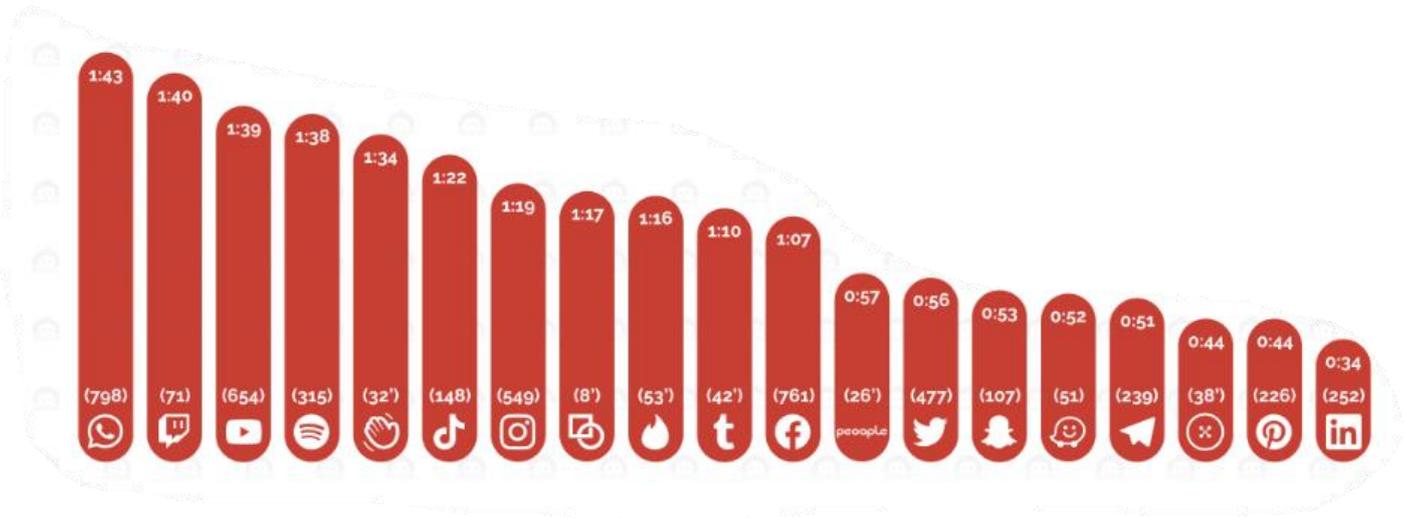
### c) Distribución

La distribución de la App y captación de clientes se llevará a cabo principalmente a través de marketing digital aplicado a las redes sociales Instagram y YouTube. A Golf&Go le interesa centrar su inversión en marketing en ambas redes sociales, ya que ambas se encuentran en el top 5 de aplicaciones sociales más usadas en España en el año 2020 (YouTube nº1 e Instagram nº4) (Blanco, 2020). Analizando el mercado un poco más a fondo mediante el estudio anual de redes sociales publicado por IAB Spain (*Infografía Estudio Redes Sociales 2020*), y ajustándolo al segmento de clientes de Golf&Go, encontramos que el mundo del deporte es el **segundo sector** más popular en redes sociales para el año 2020.



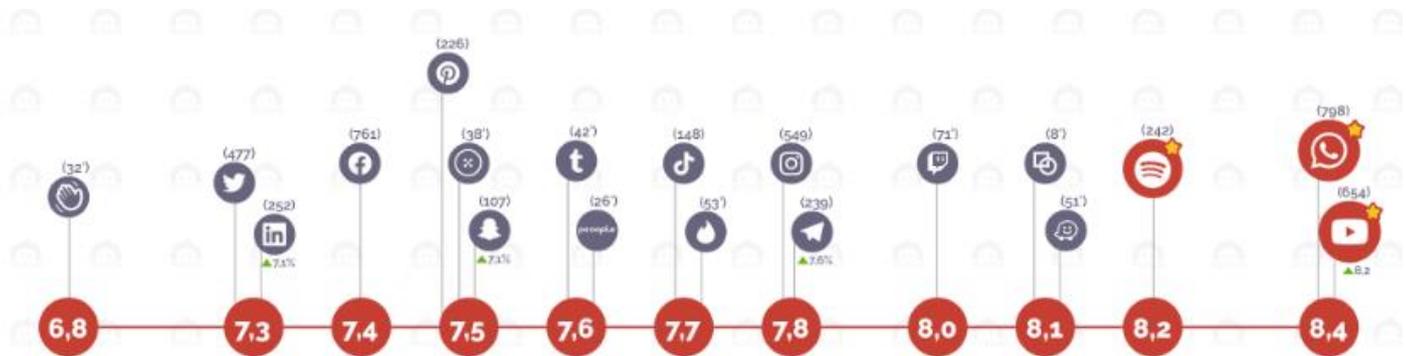
Gráfica 3: Sectores más populares en redes sociales. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.

Además, **YouTube** se encuentra en el **top 3** de redes sociales en las que el usuario pasa más tiempo al día, con una media de 1:39 horas; **Instagram** se encontraría en el **sexto puesto** con una media de 1:19 horas.



Gráfica 4: Uso de redes en horas al día de media. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.

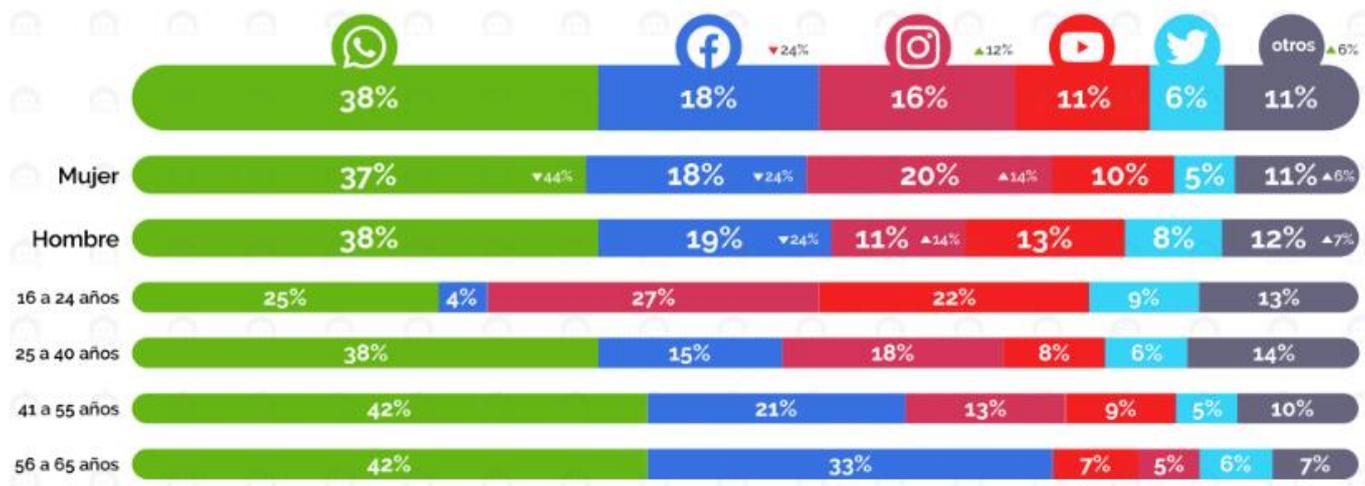
**YouTube** se trata de la **red social más valorada**, con una media de **8.4 puntos**, lo cual pone de manifiesto la conveniencia de ejercer una campaña de marketing digital a través de esta plataforma.



Gráfica 5: Valoración de redes sociales año 2020. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.

Si realizamos una **diferenciación por edad**, comprobamos que los usuarios que más emplean Instagram y YouTube son los que tienen entre **16 y 24 años**, con un **27%** y un **22%** del total de redes sociales en las que operan. Existe una tendencia alcista del empleo de la red social Facebook, que en los usuarios que tienen entre 16 y 24 años sólo representa un 4%, mientras que en los rangos de edad de 25 a 40, 41 a 55 y 56 a 65, representa un 15%, 21% y 33%,

respectivamente. Esta tendencia podría ser una nueva posibilidad para Golf&Go para ofertar su producto.



Gráfica 6: Redes sociales preferidas por la población española en el año 2020. Infografía Estudio Redes Sociales 2020. (2020, 26 junio). IAB Spain.

La inversión total en marketing el primer año será de **40.000 euros**, y el Marketing Manager será el encargado de ejecutarla.

En cuanto a la red social Instagram, el coste medio por clic o **CMC** se encuentra actualmente entre 0.14 euros y 3 euros (Flórez, 2021). Este indica la inversión media necesaria para que un usuario vea tu publicidad en su red social, y además se interese por ella (haciendo clic sobre la acción publicitaria). Golf&Go ha estimado la media del CMC de Instagram en **1.57 euros por clic**. Se invertirán **10.000 euros** del total del 40.000. Por tanto, se esperan lograr aproximadamente **6370 interacciones** por parte de los clientes con la publicidad de Golf&Go en Instagram.

La principal inversión será realizada en la plataforma de YouTube. El CMC en este caso es significativamente más bajo, entre 0.03 euros y 0.06 euros (González, 2021). Si estimamos la media de CMC en esta plataforma en **0.045 euros**, a través de la inversión restante de **30.000 euros** Golf&Go espera lograr aproximadamente **666.667 interacciones** por parte de los clientes con la publicidad de Golf&Go en YouTube.

Como podemos observar, la inversión en la plataforma de YouTube es notablemente más rentable que la de Instagram. Es por ello por lo que Golf&Go centrará gran parte de su inversión en YouTube. La publicidad en Instagram se lleva a cabo ya que la interacción con el cliente es más fácil de lograr (por ello el precio es más caro). Una vez comenzado el proyecto, se irán analizando los datos de CMC y reestructurando la inversión según su funcionamiento en las distintas plataformas.

En cuanto al tipo de anuncio, la estrategia será la siguiente:

- En Instagram se tratará de una imagen que atraiga la atención del cliente. Al hacer clic sobre ella, se accederá a un enlace de descarga de la App en la respectiva tienda digital, iOS o Android.
- En YouTube se tratará de un Bumper Ad. Dentro de los distintos modelos de publicidad que ofrece YouTube, Golf&Go optará por un Bumper Ads, el cual consiste en un anuncio breve, de aproximadamente 6 segundos, en formato de vídeo. Golf&Go considera este tipo de anuncios más interesantes ya que son poco invasivos y además el espectador de YouTube no los podrá saltar. Al hacer clic sobre el anuncio, se producirán dos situaciones posibles: si el usuario estaba viendo YouTube en un ordenador, se le redirigirá a una página web donde podrá obtener un código QR, el cual será escaneado desde el móvil para descargar la App desde las respectivas tiendas Android o iOS. En caso de que el usuario estuviese viendo YouTube desde el móvil, al pinchar sobre el anuncio se les redirigirá directamente a las respectivas tiendas Android o iOS.

Los instrumentos principales para llevar a cabo este tipo de campañas publicitarias en YouTube e Instagram son GoogleAds e InstagramAds. Ambas plataformas permiten hacer un seguimiento de la actividad de la campaña, informando acerca del total de usuarios a los que se les ha mostrado el anuncio, cuantos han interactuado con él, las conversiones realizadas, el tiempo medio de visualización del anuncio, etc.

## d) Ruta de Conversión

A continuación, se van a detallar todas las posibles rutas de conversión para Golf&Go; es decir, todas las posibles opciones que se podrían dar desde que se genera un anuncio hasta que se logra captar un nuevo cliente y realice una **reserva** de *GreenFee*.

1. El primer paso consiste en llevar a cabo una **nueva campaña** de publicidad en Instagram o Facebook. Esto implica crear una imagen o un vídeo promocionando la App de Golf&Go y subirlo a las correspondientes redes sociales para tener un primer contacto con el cliente. El contenido de la campaña será generalmente explicando las ventajas de descargar la App, nuevos descuentos, promociones, *merchandising*, etc.
2. El hecho de llegar a un cliente a través de marketing digital no implica necesariamente que ello conlleve una conversión. Una vez lanzada la campaña, deberemos **analizar**, a través de las plataformas de marketing, el *feedback* recibido en forma de datos. Esto implica comprobar ratios como usuarios totales que han visto el anuncio, usuarios totales que interactúan con el mismo, usuarios totales que descargan la APP o tiempo medio de visualización del anuncio. Esto servirá de gran ayuda para averiguar si el público al que se está dirigiendo el anuncio es el adecuado, o, por el contrario, debemos modificar o ajustar algún punto concreto.
3. Si el anuncio es **saltado** o visto por completo, y el usuario no interactúa con él, se da por finalizada una de las posibles rutas, en la que no se logra la conversión.
  - 3.1. Si el usuario **interactúa** con el anuncio, mediante un clic sobre el mismo, se le redirigirá automáticamente a la página de descarga de la correspondiente tienda en función del sistema operativo (AppStore para iOS o PlayStore para Android). Una vez llegado a este punto, el usuario decidirá si quiere descargar la App en su dispositivo o no. En caso de no hacerlo, terminará otra de las posibles rutas en la que no se consigue la conversión.

4. Si el usuario decide **descargar** la App en su dispositivo, el siguiente paso será el de crear un **nuevo usuario** en Golf&Go. Si el usuario no decide crear un nuevo usuario, no podrá acceder a la reserva de *GreenFees*, y, por tanto, finaliza una nueva ruta sin conversión.
  - 4.1. Si el usuario decide crear un nuevo usuario completando todos los campos necesarios, la conversión dependerá de si decide realizar una reserva de *GreenFee*, o, por el contrario, decide no dar uso a la App o directamente eliminarla. En este último caso, se daría la última ruta sin conversión. Si el usuario decide **realizar** la reserva de *GreenFee* y **no la cancela**, se producirá así la ruta de conversión deseada. Esto resumiría el proceso desde el cual se lanza una campaña de marketing, se capta un nuevo usuario, y se logra una conversión efectiva.

## e) Comunicación

La comunicación será una actividad de gran relevancia en el proyecto de Golf&Go. Para el ejecutar proceso de comunicación y promoción de Golf&Go, se llevará a cabo la contratación de un **Community Manager**. Este se encargará principalmente de compartir en redes sociales la **actividad** más relevante de Golf&Go, así como noticias del mundo del deporte. Golf&Go considera que, a través de este proceso, y si se lleva a cabo de la manera adecuada, se puede fortalecer considerablemente la imagen de marca.

Para ello, el *Community Manager* **operará** en las redes sociales de **Twitter**, **Instagram** y **LinkedIn**. En Instagram se generarán publicaciones (fotos o vídeos) que vayan mostrando las actividades más relevantes que el equipo de Golf&Go está llevando a cabo, estadísticas, ofertas, etc. En Twitter, además de compartir todas estas publicaciones de Instagram, se llevará a cabo una interacción más directa con los usuarios, buscando la cercanía mediante respuestas, *retweets* o *likes*. Twitter es la red social en la que mejor se pueden aprovechar los movimientos virales que se mencionaron anteriormente. La creación de un perfil en LinkedIn será de utilidad para aumentar el reconocimiento de la compañía. En ella se publicarán actividades más relacionadas con el negocio, como nuevos acuerdos con socios o incorporaciones de campos de golf.

Además, el *Community Manager* responderá mensajes directos que se reciban a través de estas redes sociales, solicitando cualquier tipo de información o consultando cualquier duda.

Cabe mencionar que tanto el registro como la publicación de la actividad de Golf&Go en estas redes sociales es completamente gratuito y no supondrá ningún coste para la compañía.

## **f) Operaciones**

Toda la operativa y actividad de Golf&Go se realizará desde una oficina en la que trabajará el personal. Para ello se llevará a cabo un alquiler de local en la Comunidad de Madrid. El tamaño de oficina que busca Golf&Go es de aproximadamente **100 m<sup>2</sup>**, tamaño considerado suficiente para alojar tanto a los empleados, como a los clientes que decidan acudir a la misma.

Tras haber realizado una investigación en los principales portales inmobiliarios, Golf&Go estima, que, para el tamaño de local deseado, el precio medio ronda los **600 euros**. Este local no será céntrico ya que los precios son notablemente superiores y, además, para la actividad de negocio de Golf&Go no se espera recibir una gran cantidad de clientes físicamente.

Un alquiler mensual de 600 euros supondría un coste anual para Golf&Go de **7.200 euros**. Se tratará de alquilar un local medianamente amueblado para no incurrir en mayores costes.

El coste de material de oficina, incluyendo ordenadores (cinco unidades) y material ascenderá a **3.000 euros** el primer periodo (1.750 euros para los ordenadores y 1.250 para el material). Además, se contratará un servicio de limpieza semanal, especialmente necesario para la situación de pandemia a la que se enfrenta el mundo provocada por la COVID-19. El precio medio de contratación de un servicio por semana ronda los 60 euros, es decir, **2.880 euros** anuales (*Descubra el precio para contratar una empresa de limpieza, 2021*).

El coste de transporte a los distintos campos de golf de los socios para la negociación no se va a incluir como un coste. En caso de necesitar efectivo para ello, se podrá retirar de la caja y se ajustará anualmente en la cuentas. Además, se espera que gran parte de estas negociaciones se puedan llevar a cabo vía telemática, como por ejemplo email, o Microsoft Teams o Skype para reuniones con videollamada.

## g) App Móvil

El negocio de Golf&Go estará centralizado en torno a la App móvil. Se ha realizado una **estimación** del coste total de desarrollo de la App a través de un estimador digital (*¿Cuánto cuesta mi App? - Calculador de presupuestos*, s. f.). A través de esta plataforma, el usuario selecciona las características y cualidades que desea incorporar en su App, y se obtiene un coste aproximado para el desarrollo de la App en esas condiciones. Las distintas **variantes** que se pueden incluir en la App son:

- **Nivel de calidad de la App:** Óptima, buena relación calidad precio o calidad irrelevante. Para este nivel se selecciona calidad óptima.
- **Tipo de App:** Aplicación Android, aplicación iOS, aplicación Windows Phone o Android + iOS. Para este nivel se selecciona Android + iOS.
- **Diseño de Interfaz:** Interfaz sencilla, personalizada, replicada de página web o no necesario el diseño. Para este nivel se selecciona personalizada.
- **Cómo se obtendrá el beneficio:** Aplicación gratuita con publicidad, aplicación de pago, compras dentro de la App u otros. Para este nivel se selecciona compras dentro de la App.
- **¿Necesidad de Log-In?:** Sí, con redes sociales y email, sí con mail, no o no lo sé todavía. Para este nivel se selecciona sí, con email.
- **¿Necesidad de integración con página web?:** Sí, no o no lo sé. Para este nivel se selecciona no.
- **¿Los usuarios tiene sus propios perfiles?:** Sí, no, o no lo sé. Para este nivel se selecciona sí.

- **¿Necesidad de panel de administración?:** Sí, no, o no lo sé. Para este nivel se selecciona sí.
- **¿Idiomas?:** Un único idioma, bilingüe o multilingüe. Para este nivel se selecciona bilingüe.
- **¿En qué estado se encuentra el proyecto?:** Sólo es una idea, boceto ya preparado, App en desarrollo o App ya desarrollada. Para este nivel se selecciona sólo es una idea.

Para este caso concreto, el coste total ascendió a **23.100 euros**. Aunque esto sólo se trata de una estimación, ya que dependerá de la compañía que desarrolle la App, sirve como estimación para incluirlo en el plan económico-financiero. El proceso de desarrollo de la App será llevado a cabo de manera externa. Existen innumerables compañías que podrían llevar a cabo el proceso de desarrollo de la App, y, tras analizar las distintas posibilidades, Golf&Go optará por la compañía Vanadis . Vanadis ofrece el desarrollo de App ajustándose al concepto del cliente, el diseño UX / UI de experiencia de usuario e interfaz gráfica, pruebas previas al lanzamiento, implantación de la App y monitorización posterior (*Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles | Vanadis, 2021*). El ingeniero de Golf&Go se encargará del mantenimiento y actualización de la App, así como del contacto con Vanadis para consultar cualquier incidencia con la App. En caso de ser insuficiente la contratación de un único ingeniero para el mantenimiento de la App, se estudiarán las correspondientes incorporaciones necesarias.

## **h) Aspectos Legales a Tener en Cuenta**

Antes de comenzar con la actividad de la compañía, Golf&Go deberá cumplimentar ciertos requisitos para que el desarrollo de negocio en España se lleve a cabo de manera legal y transparente.

Para ello, Golf&Go deberá dar de alta la compañía en el Registro Mercantil. Se requerirán algunos datos básicos del socio como DNI, cuenta bancaria o estatutos sociales. A través de este registro, se obtendrá un **CIF** asociado a la compañía y se permitirá **iniciar la actividad comercial** de Golf&Go. El coste del registro ronda los **300 euros**, a los que se le sumarán **3.000 euros** en

concepto de inversión inicial (Jimenez, 2019). Sólo serán considerados como coste los 300 euros del registro, puesto que los 3.000 euros no suponen un coste al realizarse en concepto de inversión.

## 6. PLAN DE PERSONAL: RECURSOS HUMANOS

El número total de empleados necesarios para iniciar la actividad de Golf&Go en el periodo de 2022 ascenderá a **cinco**. Cada uno de nuestros empleados será dotado con un equipo informático de trabajo, así como de un puesto de trabajo que cumpla con las normas de Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Los sueldos o rentas serán estimadas en función del mercado, así como de la relevancia del puesto. La página web Glassdoor (*Sueldos de la empresa*, s. f.) permite **comparar** salarios de distintos puestos en distintas compañías. Se utilizará esta página web para realizar la investigación y estimar los salarios en función del tipo de puesto, la experiencia, el tamaño de la compañía, la localización, etc. Los empleados requeridos serán los siguientes:

1. **Contable**: Será la persona encargada de la facturación de la empresa, así como de llevar a cabo los cierres mensuales y las cuentas anuales. Deberá ser una persona con al menos entre 1 y 3 años de experiencia laboral en empleos similares, así como dominar la Aplicación de Salesforce, para poder cubrir de manera solvente las necesidades del puesto. Se le dotará con la aplicación de CRM Salesforce, para facilitar esta actividad. El coste de la aplicación es actualmente de 75 euros mensuales (900 anuales) (Fernández, 2020). La renta que percibirá este empleado será de **20.000 euros** brutos con revisiones anuales.
2. **Community Manager**: Será el encargado de dirigir y llevar a cabo la actividad en redes sociales de Golf&Go. No se requerirá experiencia previa para este puesto en concreto, aunque si será necesario demostrar el manejo de las principales redes sociales con las que operará Golf&Go. Deberá crear una cuenta empresarial y publicar las principales novedades y actividades del negocio. La renta que percibirá este empleado será de **17.000 euros** brutos con revisiones anuales.
3. **Administrador**: Será el en cargado de tramitar todas las incidencias, altas y bajas de los clientes. Además, mantendrá contacto con los mismo a través de email, Instagram Direct, Whatsapp o vía telefónica. Para este puesto de trabajo se requerirá entre 1 y 2 años de experiencia previa en un puesto similar para poder cubrir de manera solvente las

necesidades del puesto. La renta que percibirá este empleado será de **19.000 euros** brutos con revisiones anuales.

4. **Marketing Manager:** Será el encargado de llevar a cabo todas las campañas de publicidad de Golf&Go en redes sociales. Deberá ser una persona que cuente con al menos entre 2 y 5 años de experiencia en un puesto de trabajo similar y que, además, domine el funcionamiento de las plataformas de marketing digital de FacebookAds (web a través de la cual se gestiona InstagramAds) y GoogleAds. La renta que percibirá este empleado será de **42.000 euros** brutos con revisiones anuales.
  
5. **Ingeniero / Desarrollador de Aplicaciones:** Será la persona encargada del mantenimiento de la aplicación móvil. Este puesto será, con total seguridad, el más relevante para el desarrollo de la actividad comercial de Golf&Go. Deberá tener conocimientos para llevar a cabo el mantenimiento y la actualización de la App, y se pondrá en contacto con la asistencia técnica de la compañía desarrolladora en caso de incidencia. Al ser el puesto más crítico para el negocio, el proceso de selección se llevará a cabo de manera más intensiva para encontrar el perfil que se ajuste a la perfección a los intereses de Golf&Go. La renta que percibirá este empleado será de **44.000 euros** brutos con revisiones anuales.

La política de selección no será demasiado compleja. Se publicarán las vacantes en los principales portales de empleo como LinkedIn o InfoJobs, incluyendo tanto las actividades a desarrollar, así como los requisitos para acceder al puesto de trabajo. Se realizará una entrevista inicial con el socio vía telefónica. En caso de superarla, se llevará a cabo un proceso de entrevista grupal con los candidatos que superen la primera fase. Tras llevar a cabo la entrevista grupal, un candidato será seleccionado y accederá a una entrevista final con el socio a modo de presentación y negociación de las condiciones contractuales.

## 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación, se va a llevar a cabo la presentación del plan económico financiero para la sociedad Golf&Go. En este plan financiero se van a resumir las principales **hipótesis generales**, se van a analizar los **ingresos** y **gastos** estimados, además de presentar un **balance de situación** y una **cuenta de pérdidas y ganancias** provisionales. Finalmente, se calculará el **valor** que puede llegar

a tener la compañía en sus primeros cinco años de actividad. Esto se realizará para cada uno de los tres escenarios presentados: **Realista**, **Pesimista** y **Optimista**. Cabe mencionar que el Excel financiero donde se van a estimar todos estos parámetros se encontrará disponible a través de un enlace a Google Drive en el Anexo de este mismo Business Plan.

### a) Hipótesis Generales:

En primer lugar, se ha estimado el número total de Federados que tendrá España para los próximos cinco años. Aplicando los datos históricos de crecimiento, se estima que España contará en 2026 con un total de 274.254 Federados, que suponen 2466 Federados más que en la actualidad. Esto nos puede dar una idea del potencial crecimiento del mercado del golf en los próximos años.

	PERIODO	TOTAL FED. ESPAÑA	INCREMENTO ANUAL	INCREMENTO %
<b>REAL</b>	2008	318,331.00		
	2009	333,818.00	15,487.00	4.87%
	2010	338,588.00	4,770.00	1.43%
	2011	333,013.00	(5,575.00)	-1.65%
	2012	326,905.00	(6,108.00)	-1.83%
	2013	315,301.00	(11,604.00)	-3.55%
	2014	296,464.00	(18,837.00)	-5.97%
	2015	285,483.00	(10,981.00)	-3.70%
	2016	277,782.00	(7,701.00)	-2.70%
	2017	273,527.00	(4,255.00)	-1.53%
	2018	272,084.00	(1,443.00)	-0.53%
	2019	271,170.00	(914.00)	-0.34%
	2020	271,470.00	300.00	0.11%
2021	271,788.00	318.00	0.12%	
<b>ESTIMACIÓN</b>	2022	272153.70	366	0.15%
	2023	272574.26	421	0.15%
	2024	273057.89	484	0.15%
	2025	273614.08	556	0.15%
	2026	274253.69	640	0.15%

Tabla 5: Estimación de crecimiento del número de Federados en España en los próximos cinco años. (Fuente Propia)

Como se puede observar, desde el año 2014 la tendencia, a pesar de ser negativa, se ha ido reduciendo, produciendo el primer incremento del 0.11% en 2020. Si seguimos con esta tendencia para los cinco próximos años, y habiéndolo prorrateado, se estima que el crecimiento será del 0.15% por año.

## b) Ingresos y Gastos:

Los ingresos y gastos estimados para Golf&Go ya fueron analizados en el plan de ventas por escenarios. Se procede por tanto a resumir las fuentes principales de Ingresos y Gastos y su resultado neto por escenario.

- Escenario Realista:

Ingresos: Tras realizar el cálculo de usuarios activos, aplicarle la tasa de Churn Rate y multiplicarlos por el precio medio por partida y la comisión a Percibir por Golf&Go, los ingresos estimados son los siguientes:

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	<b>€ 177,627.39</b>	<b>€ 213,152.87</b>	<b>€ 255,783.44</b>	<b>€ 306,940.13</b>	<b>€ 368,328.16</b>

Tabla 6: Ingresos totales anuales en el escenario realista (Fuente propia)

- Escenario Pesimista:

Ingresos: Tras realizar el cálculo de usuarios activos, aplicarle la tasa de Churn Rate y multiplicarlos por el precio medio por partida y la comisión a Percibir por Golf&Go, los ingresos estimados son los siguientes:

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	<b>€ 92,268.45</b>	<b>€ 110,722.15</b>	<b>€ 132,866.57</b>	<b>€ 159,439.89</b>	<b>€ 191,327.87</b>

Tabla 7: Ingresos totales anuales en el escenario pesimista (Fuente propia)

- Escenario Optimista:

Ingresos: Tras realizar el cálculo de usuarios activos, aplicarle la tasa de *Churn Rate* y multiplicarlos por el precio medio por partida y la comisión a Percibir por Golf&Go, los ingresos estimados son los siguientes:

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	<b>€ 307,554.07</b>	<b>€ 369,064.88</b>	<b>€ 442,877.86</b>	<b>€ 531,453.43</b>	<b>€ 637,744.11</b>

Tabla 8: Ingresos totales anuales en el escenario optimista (Fuente propia)

En cuanto a los gastos, estos no varían en función del escenario. Por tanto, desglosando todos los gastos estimados a lo largo del plan, obtenemos la siguiente tabla de previsión de gastos para los próximos cinco años:

<b>GASTOS</b>	
Desarrollo App	€ 23,100.00
Sueldos y salarios	
-Community Manager	€ 17,000.00
-Marketing Manager	€ 42,000.00
-Ingeniero App	€ 43,000.00
-Administrativo	€ 19,000.00
-Contable	€ 20,000.00
<b>Total SyS</b>	<b>€ 141,000.00</b>
Oficina mensual	€ 600.00
Oficina anual	€ 7,200.00
Limpieza Oficina semanal	€ 60.00
Limpieza Oficina anual	€ 2,880.00
Material Oficina anual	€ 3,000.00
-Equipos Informáticos	€ 1,750.00
-Material Oficina al uso (Boligrafos, papel, clips, etc.)	€ 1,250.00
Inversión Marketing Digital	€ 40,000.00
-YouTube	€ 30,000.00
-Instagram	€ 10,000.00
Registro Sociedad	€ 300.00
Programa CRM: SalesForce	€ 900.00

Tabla 9: Gastos totales anuales para los tres escenarios (Fuente propia)

En esta tabla se describen todos los gastos previstos, entre los que destacan por encima de los demás los Sueldos y Salarios, y la fuerte inversión en marketing digital.

Por tanto, y a modo de resumen, calculando el resultado obtenido tras aplicar los gastos a los ingresos, encontramos las siguientes tablas:

**- Escenario Realista:**

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	€ 177,627.39	€ 213,152.87	€ 255,783.44	€ 306,940.13	€ 368,328.16
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	€ 218,380.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00
<b>BENEFICIO /PÉRDIDA BRUTO</b>	€ (40,752.61)	€ (4,927.13)	€ 37,703.44	€ 88,860.13	€ 150,248.16

Tabla 10: Resumen lyG totales para el escenario realista (Fuente propia)

**- Escenario Pesimista:**

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	€ 92,268.45	€ 110,722.15	€ 132,866.57	€ 159,439.89	€ 191,327.87
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	€ 218,380.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00
<b>BENEFICIO /PÉRDIDA BRUTO</b>	€ (126,111.55)	€ (107,357.85)	€ (85,213.43)	€ (58,640.11)	€ (26,752.13)

Tabla 11: Resumen lyG totales para el escenario pesimista (Fuente propia)

**- Escenario Optimista:**

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	€ 307,554.07	€ 369,064.88	€ 442,877.86	€ 531,453.43	€ 637,744.11
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	€ 218,380.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00	€ 218,080.00
<b>BENEFICIO /PÉRDIDA BRUTO</b>	€ 89,174.07	€ 150,984.88	€ 224,797.86	€ 313,373.43	€ 419,664.11

Tabla 12: Resumen lyG totales para el escenario optimista (Fuente propia)

## c) Balance

A nivel de inversiones, Golf&Go propone lo siguiente:

<b>INVERSIONES</b>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Equipos informaticos	€ 1,750.00	€ -	€ -	€ -	€ -
Alquiler local	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00
Constitución	€ 3,000.00				
<b>AMORTIZACIÓN</b>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Importe amortización anual inmovilizado material	€ -	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00
Amortización acumulada inmovilizado material	€ -	€ 320.00	€ 640.00	€ 960.00	€ 1,280.00
<b>TOTAL</b>		320€	320€	320€	320€

Tabla 13: Inversiones previstas para Golf&Go entre los periodos 22 y 26 (Fuente Propia)

Por un lado, Golf&Go debe hacer frente a un pago único de 3.000 euros para la constitución de la compañía. Además, el alquiler del local asciende anualmente a 7.200 euros. Finalmente, se realizará el pago único de 1.750 euro para obtener los equipos informáticos. Estos equipos informáticos se amortizarán a un ratio del 18% anualmente, lo que equivale a unos 320 euros en total.

A continuación, se van a presentar los balances de situación para los tres escenarios posibles:

### - Escenario Realista:

<b>HIPÓTESIS BALANCE</b>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Programas informáticos	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
Equipos informáticos	€ 1,750.00	€ 1,430.00	€ 1,110.00	€ 790.00	€ 470.00
Constitución	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00
Oficina anual	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00
Amortización acumulada inmovilizado material	€ -	€ (320.00)	€ (640.00)	€ (960.00)	€ (1,280.00)
Material oficina	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ 14,100.00</b>	<b>€ 13,460.00</b>	<b>€ 12,820.00</b>	<b>€ 12,180.00</b>	<b>€ 11,540.00</b>
Clientes	€ 14,599.51	€ 17,519.41	€ 21,023.30	€ 25,227.96	€ 30,273.55
Tesorería	€ 174,966.99	€ 200,926.74	€ 258,275.43	€ 353,290.87	€ 493,506.40
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>€ 189,566.50</b>	<b>€ 218,446.15</b>	<b>€ 279,298.73</b>	<b>€ 378,518.83</b>	<b>€ 523,779.95</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 203,666.50</b>	<b>€ 231,906.15</b>	<b>€ 292,118.73</b>	<b>€ 390,698.83</b>	<b>€ 535,319.95</b>
Capital	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00
Resultado de ejercicios anteriores		€ (47,233.50)	€ (18,993.85)	€ 41,218.73	€ 139,798.83
Res. Ej	€ (47,233.50)	€ 28,239.65	€ 60,212.58	€ 98,580.10	€ 144,621.12
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>€ 202,766.50</b>	<b>€ 231,006.15</b>	<b>€ 291,218.73</b>	<b>€ 389,798.83</b>	<b>€ 534,419.95</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ -</b>				
Acreedores a corto plazo	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>€ 900.00</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 203,666.50</b>	<b>€ 231,906.15</b>	<b>€ 292,118.73</b>	<b>€ 390,698.83</b>	<b>€ 535,319.95</b>
Fondo maniobra	€ 13,699.51	€ 16,619.41	€ 20,123.30	€ 24,327.96	€ 29,373.55

Tabla 14: Balance de situación para el escenario realista (Fuente Propia)

## - Escenario Pesimista:

HIPÓTESIS BALANCE	2022	2023	2024	2025	2026
Programas informáticos	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
Equipos informáticos	€ 1,750.00	€ 1,430.00	€ 1,110.00	€ 790.00	€ 470.00
Constitución	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00
Oficina anual	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00
Amortización acumulada inmovilizado material	€ -	€ (320.00)	€ (640.00)	€ (960.00)	€ (1,280.00)
Material oficina	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ 14,100.00</b>	<b>€ 13,460.00</b>	<b>€ 12,820.00</b>	<b>€ 12,180.00</b>	<b>€ 11,540.00</b>
Clientes	€ 7,583.71	€ 9,100.45	€ 10,920.54	€ 13,104.65	€ 15,725.58
Tesorería	€ 83,820.01	€ 34,359.88	€ 1,204.72	€ (12,384.47)	€ (2,494.50)
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>€ 91,403.72</b>	<b>€ 43,460.33</b>	<b>€ 12,125.26</b>	<b>€ 720.18</b>	<b>€ 13,231.08</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 105,503.72</b>	<b>€ 56,920.33</b>	<b>€ 24,945.26</b>	<b>€ 12,900.18</b>	<b>€ 24,771.08</b>
Capital	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00
Resultado de ejercicios anteriores		€ (145,396.28)	€ (193,979.67)	€ (225,954.74)	€ (237,999.82)
Res. Ej	€ (145,396.28)	€ (48,583.39)	€ (31,975.07)	€ (12,045.08)	€ 11,870.90
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>€ 104,603.72</b>	<b>€ 56,020.33</b>	<b>€ 24,045.26</b>	<b>€ 12,000.18</b>	<b>€ 23,871.08</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Acreedores a corto plazo	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>€ 900.00</b>	<b>€ 900.00</b>	<b>€ 900.00</b>	<b>€ 900.00</b>	<b>€ 900.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 105,503.72</b>	<b>€ 56,920.33</b>	<b>€ 24,945.26</b>	<b>€ 12,900.18</b>	<b>€ 24,771.08</b>
Fondo maniobra	€ 6,683.71	€ 8,200.45	€ 10,020.54	€ 12,204.65	€ 14,825.58

Tabla 15: Balance de situación para el escenario pesimista (Fuente Propia)

## - Escenario Optimista:

HIPÓTESIS BALANCE	2022	2023	2024	2025	2026
Programas informáticos	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
Equipos informáticos	€ 1,750.00	€ 1,430.00	€ 1,110.00	€ 790.00	€ 470.00
Constitución	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00
Oficina anual	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00	€ 7,200.00
Amortización acumulada inmovilizado material	€ -	€ (320.00)	€ (640.00)	€ (960.00)	€ (1,280.00)
Material oficina	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00	€ 1,250.00
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ 14,100.00</b>	<b>€ 13,460.00</b>	<b>€ 12,820.00</b>	<b>€ 12,180.00</b>	<b>€ 11,540.00</b>
Clientes	€ 25,278.42	€ 30,334.10	€ 36,400.92	€ 43,681.10	€ 52,417.32
Tesorería	€ 313,703.76	€ 454,461.74	€ 649,568.31	€ 909,893.20	€ 1,248,480.06
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>€ 338,982.18</b>	<b>€ 484,795.84</b>	<b>€ 685,969.23</b>	<b>€ 953,574.30</b>	<b>€ 1,300,897.39</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 353,082.18</b>	<b>€ 498,255.84</b>	<b>€ 698,789.23</b>	<b>€ 965,754.30</b>	<b>€ 1,312,437.39</b>
Capital	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00	€ 250,000.00
Resultado de ejercicios anteriores		€ 102,182.18	€ 247,355.84	€ 447,889.23	€ 714,854.30
Res. Ej	€ 102,182.18	€ 145,173.66	€ 200,533.39	€ 266,965.07	€ 346,683.09
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>€ 352,182.18</b>	<b>€ 497,355.84</b>	<b>€ 697,889.23</b>	<b>€ 964,854.30</b>	<b>€ 1,311,537.39</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>€ -</b>				
Acreedores a corto plazo	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00	€ 900.00
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>€ 900.00</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 353,082.18</b>	<b>€ 498,255.84</b>	<b>€ 698,789.23</b>	<b>€ 965,754.30</b>	<b>€ 1,312,437.39</b>
Fondo maniobra	€ 24,378.42	€ 29,434.10	€ 35,500.92	€ 42,781.10	€ 51,517.32

Tabla 16: Balance de situación para el escenario optimista (Fuente Propia)

De ellos cabe destacar que varía la **tesorería** según el escenario, ya que esta se ve afectada por el número de clientes esperados y el pasivo total. La tesorería será mayor en el escenario optimista ya que se espera lograr una mayor captación. Como es lógico, también varía el resultado del ejercicio en función del escenario al encontrar diferentes niveles de ingreso.

Además, como se desprende del **capital** en los tres escenarios, Golf&Go necesitará un capital de 250.000 euros para comenzar el negocio. La intención de Golf&Go es la de **no endeudarse** con **entidades financieras**. Para ello, la mejor opción es la consecución de un *Business Angel* que participe en la compañía como asociado. este tipo de socio generalmente exige un porcentaje de los ingresos generados, así como una participación en la toma de decisiones de la compañía.

Finalmente, el **fondo de maniobra** representa el activo corriente restante tras hacer frente a las obligaciones a corto plazo. En ambos casos es positivo, lo que es bueno para Golf&Go, aunque, lógicamente es superior para los escenarios pesimista y realista ya que cuentas con más tesorería para hacer frente a las deudas a corto plazo.

#### **d) PyG**

Los correspondientes resultados de ejercicio presentes en los balances de situación son obtenidos a partir del cálculo de la cuenta de pérdidas y ganancias para cada escenario. Se tomarán todos los ingresos y se le restarán los gastos correspondientes, el saldo financiero y el impuesto de sociedades aplicable (30%) para llegar al resultado del ejercicio en cuestión. En este caso las cuentas de pérdidas y ganancias para cada escenario son las siguientes:

**- Escenario realista:**

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>177,627.39 €</b>	<b>213,152.87 €</b>	<b>255,783.44 €</b>	<b>306,940.13 €</b>	<b>368,328.16 €</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>€ 218,380.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>
<b>EBITDA</b>	€ (40,752.61)	€ 37,972.87	€ 80,603.44	€ 131,760.13	€ 193,148.16
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>
<b>EBIT</b>	€ (41,072.61)	€ 37,652.87	€ 80,283.44	€ 131,440.13	€ 192,828.16
IMPUESTO DE SOCIEDADES (%)	15.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
IMPUESTO DE SOCIEDADES	€ 6,160.89	€ 9,413.22	€ 20,070.86	€ 32,860.03	€ 48,207.04
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>€ (47,233.50)</b>	<b>€ 28,239.65</b>	<b>€ 60,212.58</b>	<b>€ 98,580.10</b>	<b>€ 144,621.12</b>

Tabla 17: PyG previsto para el escenario realista de Golf&Go (Fuente Propia)

**- Escenario pesimista:**

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>92,268.45 €</b>	<b>110,722.15 €</b>	<b>132,866.57 €</b>	<b>159,439.89 €</b>	<b>191,327.87 €</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>€ 218,380.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>
<b>EBITDA</b>	€ (126,111.55)	€ (64,457.85)	€ (42,313.43)	€ (15,740.11)	€ 16,147.87
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>	<b>€ 320.00</b>
<b>EBIT</b>	€ (126,431.55)	€ (64,777.85)	€ (42,633.43)	€ (16,060.11)	€ 15,827.87
IMPUESTO DE SOCIEDADES (%)	15.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
IMPUESTO DE SOCIEDADES	€ 18,964.73	€ (16,194.46)	€ (10,658.36)	€ (4,015.03)	€ 3,956.97
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>€ (145,396.28)</b>	<b>€ (48,583.39)</b>	<b>€ (31,975.07)</b>	<b>€ (12,045.08)</b>	<b>€ 11,870.90</b>

Tabla 18: PyG previsto para el escenario pesimista de Golf&Go (Fuente Propia)

**- Escenario optimista:**

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>307,554.07 €</b>	<b>369,064.88 €</b>	<b>442,877.86 €</b>	<b>531,453.43 €</b>	<b>637,744.11 €</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>€ 218,380.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>	<b>€ 175,180.00</b>
<b>EBITDA</b>	€ 89,174.07	€ 193,884.88	€ 267,697.86	€ 356,273.43	€ 462,564.11
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00	€ 320.00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>€ 320.00</b>				
<b>EBIT</b>	€ 88,854.07	€ 193,564.88	€ 267,377.86	€ 355,953.43	€ 462,244.11
IMPUESTO DE SOCIEDADES (%)	15.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
IMPUESTO DE SOCIEDADES	€ (13,328.11)	€ 48,391.22	€ 66,844.46	€ 88,988.36	€ 115,561.03
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>€ 102,182.18</b>	<b>€ 145,173.66</b>	<b>€ 200,533.39</b>	<b>€ 266,965.07</b>	<b>€ 346,683.09</b>

Tabla 19: PyG previsto para el escenario optimista de Golf&Go (Fuente Propia)

La capacidad de generar beneficios, calculada a través de los Cash Flow de Golf&Go es la siguiente para cada escenario:

		<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Realista	cash flow acumulado	281,810.40 €	315,043.03 €	362,437.19 €	426,825.18 €	511,605.77 €
Pesimista	cash flow acumulado	287,598.44 €	286,804.43 €	293,366.61 €	308,756.23 €	334,738.78 €
Optimista	cash flow acumulado	273,000.31 €	358,025.63 €	467,571.01 €	606,540.47 €	780,818.82 €

Tabla 20: Cash Flows acumulados para los periodos 22 a 26 (Fuente Propia)

Desde el primer año al quinto año, tenemos Cash Flow acumulados positivos, que van aumentando con el paso del tiempo.

Finalmente, a través del método de descuentos de flujos de caja, hemos obtenido una valoración de la compañía que varía en función del escenario:

Realista	Enterprise value	667,349.22 €
Pesimista	Enterprise value -	193,355.94 €
Optimista	Enterprise value	1,977,447.11 €

Tabla 21: Enterprise Value calculado a cinco años para la compañía de Golf&Go según el escenario (Fuente Propia)

Esta valoración es acorde a los flujos de caja generados, las hipótesis anteriores y los resultados de los ejercicios.

Podemos observar que, para el escenario realista, el valor de la compañía en cinco años alcanza los 667.349 euros y en el optimista sube hasta los 1.977.447 euros, triplicando el escenario realista. En cuanto al escenario pesimista, el valor es negativo (-193.355 euros), lo que implica que la compañía tendría mayor caja que capitalización bursátil. Esto puede ser un escenario claro de venta de la compañía a muy bajo valor.

## 8. PLAN DE IT

A continuación, se va a presentar el plan de IT o *Information Technologies*. A través de él se va a realizar una descripción del **funcionamiento** de las herramientas que serán necesarias para llevar a cabo la actividad comercial de Golf&Go. Además, se presentará un modelo o **maqueta de App** explicando sus **funciones principales**.

## a) Análisis de Herramientas

Se van a analizar las herramientas con las que Golf&Go operará en su día a día. Estas son las siguientes:

- **Instagram:** Se trata de una de las redes sociales más importantes y con mayor cantidad de usuarios activos en la actualidad. Su funcionamiento, a modo de resumen, consiste en la publicación de imágenes o vídeos en un perfil de usuario propio. Este contenido podrá ser visto por aquellos seguidores con lo que cuente el perfil, los cuales, además, podrán interactuar con él mediante *likes*, comentarios o compartiéndolo con otras cuentas. El **objetivo** de Golf&Go en esta red social es, por un lado, **compartir** toda la **actividad relevante** que lleve a cabo Golf&Go, así como **planes de futuro**, ofertas, etc. Por otro lado, Golf&Go tratará de aumentar el número de seguidores de la cuenta para ganar masa y popularidad en la red. Este objetivo se logrará a través de **contenido de calidad**, así como de un proyecto que capte la atención y las necesidades de los clientes. Además, el trabajo que se realice desde el departamento de marketing será imprescindible para dirigir el producto de Golf&Go al segmento o público correcto.
- **Twitter:** En ella, además de poder compartir imágenes y videos como en Instagram, se pueden enviar **Tweets** o comentarios. Mediante estos Tweets, los usuarios comparten sus opiniones, creencias, emociones o predicciones a cerca de una temática concreta. Además, se utilizan hashtags (#) para aumentar la popularidad del Tweet o comentario en cuestión. Si ese hashtag es compartido por un gran número de usuarios, se podría convertir en viral o **Trending Topic**. El **objetivo** de Golf&Go en esta red social es aprovechar este tipo de movimientos virales y llegar a ser **Trending Topic** en España. Además, al ser una red social de carácter más personal, se espera lograr un trato o contacto de cercanía con los usuarios que se interesen por la cuenta de Golf&Go.
- **LinkedIn:** En esta plataforma se produce un intercambio de intereses entre empresas y trabajadores. Por un lado, las empresas pueden compartir su actividad comercial más importante, mientras que los usuarios muestran sus impresiones hacia la misma a través de *likes* o compartiendo estas publicaciones. Por otro lado, las empresas publican puesto de

empleo **vacantes** y los trabajadores puede aplicar a los mismos enviando sus datos personales. El **objetivo** de Golf&Go en este portal es el de crear un perfil empresarial y compartir toda la **actividad relevante** de la compañía, además de **publicar los puestos de empleo** vacantes en un momento determinado y poder cubrirlo mediante una contratación que se ajuste a las necesidades del mismo.

- **Salesforce:** Se trata de una herramienta CRM o *Customer Relationships Management*. Mediante este tipo de herramientas se pueden **registrar** y **archivar** todas las altas, bajas o incidencias de clientes que se vayan generando por la propia actividad comercial de Golf&Go. Además, se trata de un **elemento contable** que permite registrar todas las facturas emitidas o recibidas.
- **Paquete Office:** Se trata de una herramienta básica en el día a día de la gran mayoría de compañías en el mundo. Los elementos **más utilizados** serán el correo electrónico o Outlook, el Word, el Excel y el PowerPoint. Este tipo de aplicaciones **aumentan la productividad** y los trabajadores de Golf&Go deberán emplearlas para mantener en orden su actividad comercial.
- **WhatsApp:** Se trata de la red social de comunicación más importante en España (*Infografía Estudio Redes Sociales 2020, 2020*). Golf&Go contará con un número de teléfono propio para atender consultas o incidencias de los clientes vía telefónica o WhatsApp.
- **Instagram Ads / GoogleAds:** Ambas son herramientas para llevar a cabo **campañas de marketing digital**. La primera, InstagramAds, se enfoca únicamente en la red social en cuestión. La segunda, GoogleAds, se enfoca en Google y en todas las aplicaciones que pertenecen a la compañía, como, por ejemplo, YouTube. Ambas están completamente automatizadas, es decir, tras subir el archivo publicitario (vídeo o imagen) se fija una cantidad mensual que dedicar a la campaña y un público objetivo, y la plataforma se encargará de mostrar tu anuncio al segmento de usuarios definidos.

## b) Diseño de la APP

A continuación, se mostrará un modelo de la interfaz de la App. Este modelo no es definitivo ni vinculante, pero servirá para **ilustrar** la idea que Golf&Go pretende llevar a cabo. Cada una de las distintas partes y funciones de la App serán brevemente explicadas. El diseño de la App ha sido realizado íntegramente por el autor de este proyecto a través de la aplicación Microsoft PowerPoint. En el anexo se encontrará un link para acceder al documento en cuestión.

- **Inicio de Sesión:** Se trata del primer elemento que se vería al abrir la App de Golf&Go. Se tendrá la opción de crear una **nueva cuenta** en caso de no contar con una. Si el usuario ya se ha registrado previamente, simplemente tendrá que acceder a su cuenta introduciendo el **email** y la **contraseña**. En caso de haber olvidado cualquiera de los dos, se dispondrá de un respectivo enlace para recuperarlos. Al introducir email y contraseña, simplemente habrá que hacer clic en **acceder** y proceder a la reserva de *GreenFee*. Cabe destacar que una vez se haya hecho el primer registro, los datos de inicio de sesión se guardarán automáticamente para agilizar el proceso de apertura de la App.



Ilustración 2: Interfaz inicio de sesión de la App de Golf&Go (Fuente propia)

- **Página Principal:** Tras iniciar sesión se accederá a la **página principal** llamada *GreenFee*. En ella se podrán observar los **principales campos** a los que acudir por cercanía, así como el precio estimado de la reserva. Además, se habilitará un **buscador** para encontrar los distintos campos de golf. En la parte inferior encontraremos las **tres pestañas** disponibles dentro de la App: **GreenFees** (Actual), **Marcador** y **Mis Reservas**. Además, en la parte superior derecha se encontrará el acceso al **perfil del usuario**.



Ilustración 3: Interfaz de página principal de la App de Golf&Go (Fuente propia)

Al hacer clic sobre el campo deseado, se accederá a la siguiente pestaña. En ella podremos comprobar los diferentes **horarios disponibles**, así como el **número de jugadores inscrito** por franja horaria (en rojo las plazas y en verde las disponibles). El usuario deberá hacer clic en el intervalo en el que desee desarrollar su partida de golf. También se dispondrá de un filtro por fecha.

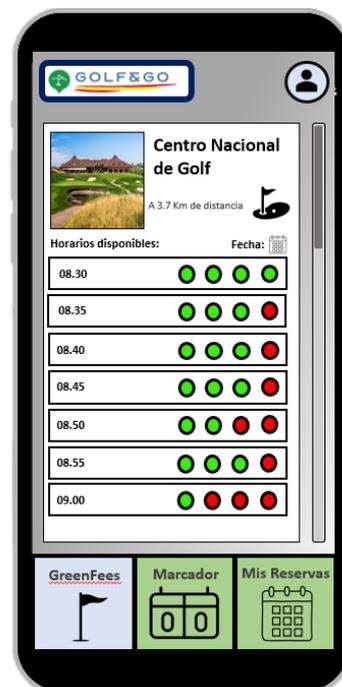


Ilustración 4: Interfaz de página principal (reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

Al hacer clic sobre el intervalo de tiempo en el que se desee jugar, el usuario deberá registrar los jugadores que van a participar. En este caso a modo de ejemplo, existen 3 plazas disponibles y una ocupada. Se mostrará el **precio por persona** por jugar esa partida de golf en ese periodo concreto. La App únicamente permitirá inscribir a tres jugadores ya que, en este caso, una de las plazas ya estaría ocupada. Se deberá introducir el nombre o el número de Licencia Federativa de los jugadores a los que se desee inscribir. Tras la **aprobación** vía email o SMS del resto de jugadores inscritos, se procederá a realizar la reserva en el botón “Reserva Ya” .



Ilustración 5: Interfaz de página principal (reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

Al hacer clic sobre “Reserva Ya”, se accederá a la **pestaña de pago**. Se presentarán los siguientes datos a modo de confirmación: Día, hora, y jugadores que van a participar. Se deberá introducir los **datos bancarios** solicitados y proceder al pago. Tras una primera reserva, los datos bancarios serán guardados para eliminar la necesidad de introducirlos manualmente y así agilizar las próximas reservas . Una vez se haga clic en el botón “Pagar”, la reserva estaría **confirmada** y debería aparecer en la pestaña de “Mis reservas” > “Activas”



Ilustración 6: Interfaz de página principal (pago de reservas) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

- **Marcador:** Al acceder a la pestaña de **marcador** habrá dos opciones: Hoy e Historial. En este caso (Hoy), se presentará el marcador para mantener el **recuento de golpes** mientras se está jugando una partida. En la flecha negra se encuentra un desplegable para seleccionar el campo en el que se está jugando. Más abajo encontramos los marcadores para los primeros nueve hoyos (9), y para los segundos nueve (18). Se podrá llevar el recuento de uno mismo, así como de los tres integrantes restantes de la salida en caso de que lo deseen. Al finalizar la partida, el marcador se registrará automáticamente y pasará a formar parte del historial.

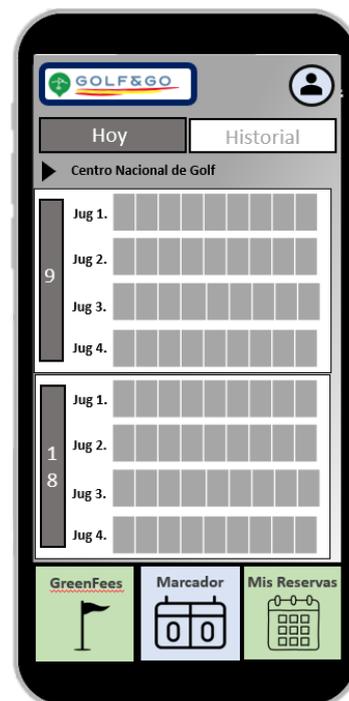


Ilustración 7: Interfaz de marcador (hoy) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

Al acceder a la pestaña de **historial** se encontrarán nuestras **partidas pasadas** ordenadas cronológicamente. También se podrá filtrar por campo en caso de que el cliente desee comparar resultados pasados. En la parte inferior se encontrará una **media de golpes por hoyo**, así como una **media global** de golpes por campo.



Ilustración 8: Interfaz de marcador (historial) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

- **Mis Reservas:** Al acceder a la pestaña de **Mis Reservas**, el usuario dispondrá, de nuevo, de dos pestañas: Activas e Historial. En este caso (Activas), el usuario podrá comprobar las reservas que tiene **activas** en ese preciso momento, el centro en el que se ha realizado la reserva, y la hora. En caso de querer **cancelarla** o **modificarla**, el usuario deberá acceder a “modificar reserva” situado en la esquina inferior derecha de la reserva en cuestión.



Ilustración 9: Interfaz de mis reservas (activas) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

Si se accede a la pestaña de **Historial** dentro de Mis Reservas, el usuario dispondrá de **todas las reservas finalizadas** que se han realizado desde el comienzo de su actividad en la App de Golf&Go. Se podrá comprobar el campo de reserva, así como la hora de salida y el precio, haciendo clic en “Ver Datos”, situado en la esquina inferior derecha de cada reserva finalizada en cuestión.



Ilustración 10: Interfaz de mis reservas (historial) de la App de Golf&Go (Fuente propia)

- **Perfil:** Al hacer clic en la imagen superior derecha de la página de inicio, se accederá al **perfil de usuario**. En él, encontraremos una **imagen** del Federado, así como su **número de Licencia Federativa y hándicap**, en caso de cotar con ellos. También se tendrá acceso a los **datos personales**, así como a la modificación de los datos de inicio de sesión. Finalmente, encontraremos los **datos de pago** que el usuario haya registrado hasta el momento. Podrá modificarlos o eliminarlos siempre que lo desee.



Ilustración 11: Interfaz de perfil de usuario de la App de Golf&Go (Fuente propia)

## 9. LÍNEAS DE AMPLIACIÓN DE NEGOCIO

A continuación, se van a presentar las **futuribles líneas de negocio** que se podrían incorporar a la App de Golf&Go. Estas líneas de negocio presentan un gran potencial, pero no serán incluidas en el primer periodo de actividad de Golf&Go. Esto es debido a que Golf&Go pretenderá lograr una estabilidad en el mercado mediante las actividades que ya se han explicado previamente y que son esenciales para el desarrollo del proyecto. Las líneas de negocio futuribles **no son consideradas como básicas** para formar una base de proyecto, y por tanto se irán incorporando una vez se logre la mencionada estabilidad y presencia en el mercado. Las posibles líneas de ampliación de negocio son las siguientes:

### a) Clases Particulares o Grupales

Consistirá en ofrecer al cliente registrado en la App de Golf&Go la posibilidad de acceder a **clases de golf** a través de la App. De nuevo, a través de un método simple e intuitivo, mostrar los distintos profesores disponibles por centro y la modalidad de clases que imparten (particular o grupal). En caso de ser particular, se entiende que tendrían una única plaza disponible, pero en caso de ser

grupales se incluirían el número de plazas vacantes. El cliente tendría un método de contacto directo con el profesor, como un número de teléfono o WhatsApp, para negociar el precio y los horarios disponibles. Golf&Go obtendría una comisión por clase impartida.

## **b) Inscripciones en Torneos**

Consistirá en ofrecer al cliente registrado la posibilidad de **inscripción** a los distintos **torneos** que tengan lugar en los campos incluidos en la cartera de Golf&Go. Para este caso, el cliente registrado tendrá que disponer tanto de una Licencia Federativa como un *hándicap*, ya que son requisitos imprescindibles para participar en cualquier torneo de golf en España. El cliente podrá consultar los **torneos disponibles** por campo, así como las **fechas** en las que se celebrarían y la **categoría o nivel** establecidos. Golf&Go obtendría una comisión a establecer por los servicios de inscripción del cliente al torneo en cuestión.

## **c) Merchandising Propio y de Otras Marcas**

Consistirá en ofrecer **merchandising** propio de Golf&Go, así como de otras marcas deportivas relacionadas con el mundo del golf. Es cierto Golf&Go tiene la intención de incorporar lo antes posible esta línea de negocio, ya que, como se ha explicado anteriormente, contar con **grandes patrocinadores** para el proyecto aumentaría el prestigio y la credibilidad de este. Por otro lado, resultará complejo negociar con este tipo de marcas y patrocinadores sin contar con una considerable cuota de mercado. Por lo tanto, a medida que el proyecto vaya creciendo y obteniendo popularidad, Golf&Go iniciará un proceso de búsqueda de patrocinadores. Además, Golf&Go tiene la intención de llevar a cabo *merchandising* de su **marca propia** a través de indumentaria y material deportivo enfocado al golf. En caso de disponer de una masa considerable de beneficios entre el primer y el segundo periodo, se estudiaría la posibilidad de lanzar una marca propia.

## **10. CONCLUSIONES**

Como se ha podido comprobar, el marco **digital** que envuelve al golf se ha quedado **obsoleto** y requiere de una reforma para volver a **impulsar de nuevo este deporte** y lograr su **adaptación** al

nuevo **entorno tecnológico** cada vez más presente y relevante hoy en día en el mundo entero. El mundo del golf es un sector que genera y mueve mucho capital, pero que a día de hoy se encuentra muy **descentralizado**.

Para lograr esta adaptación, los principales recursos en los que invertirá Golf&Go son:

1. Por un lado, en el desarrollo de un **App sencilla e intuitiva**, que reúna a la gran mayoría de los campos de golf españoles, así como a sus Federados. A través de esta App se podrán **reservar GreenFees** de forma ordenada, permitiendo el máximo **aprovechamiento** de los campos de golf a la vez que se mantiene el **orden** de juego. Además, la App, a través de los **efectos red** que se generarán debido, tanto a los campos de golf, como a los usuarios, generará un **incremento del número de Federados** en España.
2. Por otro lado, el **marketing digital** será el motor que **impulse** esta propuesta a través de las redes sociales. Este será el **elemento clave** del cual dependerá el éxito de la idea propuesta por Golf&Go.

Tras analizar los tres escenarios posibles (realista, pesimista y optimista), el plan de ventas, y el plan financiero, se concluye que el proyecto es viable a nivel económico y operativo para el escenario optimista, así como para el realista. Este último, el realista, será el más relevante, ya que se trata de la estimación más objetiva y con más probabilidad de ocurrir, y por tanto el hecho de que los números obtenidos sean positivos es el mejor indicativo para destacar la viabilidad del proyecto. En estos dos escenarios, Golf&Go obtendría beneficios a cinco años.

La competencia para este caso, a pesar de ser reducida, tiene **potencial** para ser muy competitiva, ya que cuenta en su haber con **experiencia** y una **amplia cartera** de campos de golf. Para ello, Golf&Go contará con un **equipo humano formado** y con **experiencia**, que permitirá el adecuado desarrollo de la idea para competir con las compañías existentes en la actualidad.

Finalmente, y como se ha podido comprobar en el plan financiero, Golf&Go requerirá de **250.000 euros de capital** para poder arrancar este prometedor proyecto. La intención de la compañía es la de **no endeudarse con entidades financieras**, sino encontrar un **Business Angel** o Ángel inversor, que se incorpore como socio y se involucre en el desarrollo del proyecto.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, L. (2020, 11 mayo). *¿Cuáles son las redes sociales más usadas? [2020] | Tíndalos*. Tíndalos Diseño Intuitivo. (2021, 28 marzo) <https://tindalos.es/las-redes-sociales-mas-usadas-en-espana-en-2020/>
- *¿Cuánto cuesta mi App? - Calculador de presupuestos*. (s. f.). Cuánto cuesta mi App. (2021, 08 abril) <https://www.cuantocuestamiapp.com/>
- *Descubra el precio para contratar una empresa de limpieza*. (2021, 7 enero). CronoShare. (2021, 10 abril) <https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/contratar-empresa-limpieza#:~:text=La%20limpieza%20de%20oficinas%20o,260%E2%82%AC%20y%20280%E2%82%AC>.
- *Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles | Vanadis*. (2021, 22 marzo). Vanadis | Desarrollo de aplicaciones móviles y Consultoría Digital. Apps nativas para Android y para iPhone y aplicaciones multiplataforma. (2021, 14 abril) <https://vanadis.es/#>
- *El Impuesto sobre Sociedades, IS, 2021*. (2021, 16 febrero). (2021, 12 abril) InfoAutónomos. <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/#tipos>
- Fernández, M. (2020, 27 abril). *¿Cuál es el precio de implementar un proyecto Salesforce?* NTS Solutions. (2021, 10 abril) <https://www.nts-solutions.com/blog/salesforce-precio.html#:~:text=Esta%20versi%C3%B3n%20es%20m%C3%A1s%20completa,de%2075%20euros%20al%20mes>.
- Flórez, D. C. (2021, 7 febrero). *Precio por hacer publicidad en Instagram Ads [España, 2021]*. Agencia SEO Barcelona | Posicionamiento web por Adrenalina. (2021, 08 Abril) <https://www.adrenalina.es/precio-publicidad-instagram-ads/>
- *Forus Majadahonda - C.D.M. Las Rejas | Forus Majadahonda Las Rejas | Forus*. (s. f.). Forus (2021, 14 abril) Majadahonda. <https://forus.es/majadahonda-2/es>
- García, A. J. (2019, 8 abril). *¿CÚAL ES EL PRECIO MEDIO DE JUGAR AL GOLF EN MADRID?* Hablemos de Golf. (2021, 04 abril) <https://abeljimenezgarcia.com/precio-medio-jugar-golf-madrid>

- *Golf Park Madrid » Cuántos campos de golf hay en España actualmente.* (s. f.). GolfPark.(2021, 29 marzo) <http://www.golfpark.es/cuantos-campos-de-golf-hay-en-espana-actualmente/#:%7E:text=Cu%C3%A1ntos%20campos%20de%20golf%20hay%20en%20Espa%C3%B1a%20en%20total,lamentablemente%2C%20dejan%20de%20estar%20disponibles.>
  
- González, D. (2021, 22 enero). *Publicidad en Youtube.* Geotelecom. (2021, 10 abril) <https://www.geotelecom.es/publicidad-en-youtube/#:%7E:text=Formatos%20de%20v%C3%ADdeo%20en%20Youtube.&text=Se%20caracterizan%20por%20el%20pago,03%20%2D0%2C06%20c%C3%A9ntimos.&text=In%2DStream%3A%20Solo%20se%20paga,dura%20menos%20de%2030%20segundos.>
  
- *Historia del Golf.* (2019, 4 diciembre). Golfinspain. (2021, 29 enero) <https://www.golfinspain.es/b/historia-del-golf/>
  
- INE. (2020, 7 enero). *Cifras de Población, Total Nacional, Grupo quinquenal de edad, Total, Ambos sexos, 1 de julio de 2020* [Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad (agrupación de países)]. (2021, 04 abril)
  
- *INE base Demografía y población / Cifras de población y Censos demográficos / Cifras de población / Últimos datos.* (2021). INE. (2021, 04 abril) [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)
  
- *Infografía Estudio Redes Sociales 2020.* (2020, 26 junio). IAB Spain. (2021, 14 Abril) <https://iabspain.es/estudio/infografia-estudio-redes-sociales-2020/>
  
- Jimenez, J. (2019, 22 abril). *¿Cuánto cuesta la creación de una empresa? Precios 2020.* Easyoffer Blog. (2021, 10 Abril) <https://www.easyoffer.es/blog/precio-crear-empresa/>
  
- *Los deportes con más seguidores en el mundo.* (2018, 16 julio). El Plural. (2021, 29 enero) [https://www.elplural.com/sociedad/deportes-con-mas-seguidores-en-el-mundo\\_125954102](https://www.elplural.com/sociedad/deportes-con-mas-seguidores-en-el-mundo_125954102)
  
- *Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos.* (2021, 8 abril). EPData. (2021, 02 abril) <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

- Real Federación Española de Golf. (2021a). *Evolución de licencias de golf en España*. (2021, 08 abril) <https://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/LICENCIAS/evolucionlicencias.pdf>
- Real Federación Española de Golf. (2021b). *Evolución de licencias por Autonomías*. (2021, 08 abril) [https://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/LICENCIAS/evo\\_lic\\_territoriales.pdf](https://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/LICENCIAS/evo_lic_territoriales.pdf)
- *Reservas - Escuela de Golf de la Federación de Madrid*. (s. f.). Escuela de Golf de la Federación de Madrid. (2021, 14 abril) <https://ctg.fedgolfmadrid.com/pagina/reservas>
- RFEG. (s. f.). *Servicios*. Real Federación Española de Golf. (2021, 14 abril) <http://www.rfegolf.es/PaginasServicios/Servicios.aspx>
- Statista. (2020, 22 octubre). *Número de licencias de golf en España 1970–2020*. (2021, 29 marzo) <https://es.statista.com/estadisticas/669733/evolucion-del-numero-de-licencias-de-golf-espana/>
- *Sueldos de la empresa*. (s. f.). Glassdoor. (2021, 14 abril) <https://www.glassdoor.es/Sueldos/index.htm>

## 12. ANEXO

- a) **Diseño App**: Acceso al PowerPoint donde se muestran las maquetas de la App de Golf&Go: <https://drive.google.com/file/d/14a-DhjiH50xbQQG4TIScC7h0Yhqzb1rs/view?usp=sharing>
- b) **Excel Económico-Financiero**: Acceso a los Excel donde se encuentran las estimaciones en relación al plan económico financiero presentado anteriormente por cada escenario: <https://drive.google.com/drive/folders/1WumX7mikQtIM1hhjN2WCO8LCmV9dHQTm?usp=sharing>