

Grado en Administración y Dirección de Empresas (TFG)

# Plan de Empresa GOLFSOFT

**Autor del TFG:  
D. Eduardo Benítez Albert**



UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA

2022/2023

**Tutor de TFG:  
Dña. Prof. Lorena Pérez Alfonso**

Junio 2023





## AGRADECIMIENTOS

Antes de empezar con este TFG, quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, que han sido un apoyo muy importante durante toda mi vida estudiantil, sobre todo durante este último año de carrera, y estoy seguro que también durante toda mi vida siempre deseándome lo mejor y manteniéndose a mi lado.

A pesar de mis quejas y malos momentos, siempre han estado ahí para ofrecermme sus hombros y sus brazos, dándome ánimos y todo su cariño cuando las cosas no iban todo lo bien que yo quería que fuesen.

Gracias, mamá y papá por todo vuestro amor y dedicación hacia mí, ya que me habéis dado todo lo que una persona podría recibir de sus padres y mucho más. Sois un ejemplo de sacrificio y amor incondicional, os quiero mucho.

Gracias a “los chavales”, esos amigos que conocí en primero de carrera, con una cara de aturridos y de no saber dónde estaban, pero que con el paso del tiempo hemos sabido centrarnos y conseguir todo aquello que nos proponíamos siempre con el apoyo de todos. Han sido tardes de estudio largas, y a veces, hasta bien entrada la noche, pero si tengo algo claro, es que nunca os voy a olvidar.

A mi tutora de prácticas, Paqui, quiero darle las gracias por haberme dado la oportunidad de empezar a desarrollarme como profesional en el sector empresarial, y por hacerme más fácil la visión de mis objetivos y mi día a día dentro de la empresa. Me llevo un cachito tuyo que espero no olvidar nunca.

Por último, quiero dar las gracias a todas las personas que me han apoyado durante estos 4 años y me han guiado para ser la persona que soy hoy en día.



## Resumen ejecutivo

Este TFG es el desarrollo de un plan de empresa sobre Golf y que se denomina Golfsoft. Golfsoft, es una empresa de innovación en el mundo del deporte que incorpora la tecnología como propuesta de valor fundamental para aportar una mejora en el mundo del golf. Este proyecto presenta un dispositivo de Golf capaz de revolucionar la comprensión que se tenía hasta ahora sobre los aspectos de mejora que debía corregir un jugador de Golf para mejorar su técnica. Hasta ahora era un monitor de golf el que te permitía mejorar y corregir fallos, este proyecto propone un dispositivo.

Este proyecto, con sede física en Málaga, se dirige a jugadores profesionales y principiantes ofreciendo una solución específica para cada uno de ellos.

Golfsoft ofrece un dispositivo que va a ser su producto estrella y dos suscripciones una de iniciación y otra de transformación de los entrenamientos en clases didácticas para que el profesional o el jugador pueda detectar y corregir sus fallos, junto con otra capacidad que tiene que es la de arrojar métricas (KPI's del jugador), datos numéricos, tras el jugador haber realizado el swing y golpeado a la bola.

Este plan de empresa pretende dar una visión global de una oportunidad de mercado y para ello analiza competencias, mercados, obligaciones legales, planes financieros y define organigramas, valores y plan de Marketing

Por último, se ha hecho un análisis del entorno interno y externo, siendo capaces de saber todas las oportunidades, amenazas y puntos fuertes para plantear estrategias sólidas, tras haber identificado los objetivos de la empresa.

**Palabras clave:** *Tecnología, Innovación, Swing, Golf, Dispositivo, Servicios, Suscripciones, Experiencia, Sostenible, Responsables.*



## Abstract

This TFG is the development of a business plan about Golf called Golfsoft. Golfsoft, is an innovation company in the world of sports that incorporates technology as a fundamental value proposition to bring an improvement in the world of golf. This project presents a golf device capable of revolutionizing the understanding that was held so far on the aspects of improvement that should correct a golf player to improve his technique. Until now it was a golf monitor that allowed you to improve and correct mistakes, this project proposes a device.

This project, based in Malaga, is aimed at professional players and beginners offering a specific solution for each of them.

Golfsoft offers a device that will be its flagship product and two subscriptions, one for beginners and the other for transforming training into didactic classes so that the professional or player can detect and correct their mistakes, along with another capability that it has, which is to provide metrics (KPI's of the player), numerical data, after the player has made the swing and hit the ball.

This business plan aims to give a global vision of a market opportunity and for this purpose it analyzes competencies, markets, legal obligations, financial plans and defines organization charts, values and marketing plan.

Finally, an analysis of the internal and external environment has been made, being able to know all the opportunities, threats and strengths to propose solid strategies, after having identified the objectives of the company.

**Keywords:** *Technology, Innovation, Swing, Golf, Device, Services, Subscriptions, Experience, Sustainable, Responsible.*



## ABREVIATURAS

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades.

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal

KPI: Indicador Clave de Rendimiento

CIF: Código de Identificación Fiscal

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

IS: Impuesto de Sociedades

IA: Inteligencia Artificial

LED: Diodo Emisor de Luz

ADE: Administración y Dirección de Empresas

ITPAJD: Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas



# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Golfsoft	13
1.2 Experiencia de los fundadores	15
1.3 Idea y descripción del negocio	17
1.4 Misión, visión y valores	18
1.5 Objetivos y propuesta de la empresa	20
1.6 ODS	22
<b>2. Actividad empresarial</b>	<b>23</b>
2.1 Definición de las características del producto o servicio	23
2.2 Necesidades a cubrir	26
2.3 Competidores y Criterios de diferenciación	28
2.4 Tecnología necesaria	33
2.5 Requisitos legales para el plan de negocio	34
<b>3. Identificación del negocio y análisis de mercado</b>	<b>35</b>
3.1 Análisis cliente: Definición del target	35
3.2 Análisis del entorno (PESTEL)	43
3.3 Análisis Porter	46
3.4 Análisis DAFO	49
<b>4. Marketing y comercialización</b>	<b>51</b>
4.1 Política de precios y política de ventas	51
4.2 Política de marca	53
4.3 Comunicación, imagen y promoción	54
4.4 Canal de distribución	57
4.5 Atención al consumidor y servicio postventa	59
<b>5. Producción y operaciones</b>	<b>60</b>
<b>6. Localización</b>	<b>61</b>
6.1 Criterios de localización	61
6.2 Terreno, edificio e instalaciones	62



6.3 Comunicaciones e infraestructuras	63
6.4 Ayudas públicas	65
<b>7. Recursos humanos y organización empresarial</b>	<b>66</b>
7.1 Descripción de los puestos de trabajo y análisis	66
7.2 Criterios de reclutamiento y selección del personal	68
7.3 Estructura organizativa de la empresa	71
7.4 Políticas de remuneración	72
<b>8. Financiación y análisis económico-financiero</b>	<b>73</b>
8.1 Inversión inicial	73
8.2 Plan financiación	75
8.3 Costes fijos y variables a 5 años 3 escenarios	76
8.4 Previsión ventas	80
8.5 Balance, PyG y proyección de resultados	81
8.6 VAN y TIR	85
8.7 Indicadores de gestión económico-financiera	88
<b>9. Lienzo modelo negocio Canvas</b>	<b>90</b>
<b>10. Mapa de Riesgos</b>	<b>91</b>
<b>11. Aspectos formales y legales</b>	<b>94</b>
11.1 Elección de la condición jurídica de la empresa	94
11.2 Socios	95
11.3 Formalidades administrativas	97
11.4 Contabilidad, tasas y obligaciones laborales	98
<b>12. Imagen corporativa</b>	<b>100</b>
12.1 Página web	100
12.2 Branding	101
12.3 Responsabilidad social corporativa	103
<b>13. Conclusiones</b>	<b>104</b>
<b>14. Bibliografía</b>	<b>105</b>



**15. Citas 107**

**Anexos**

**Anexo I:** Balance 5 años escenario OPTIMISTA 109

**Anexo II:** Balance 5 años escenario PESIMISTA 109

**Anexo III:** Balance situación primer año en escenario OPTIMISTA 110

**Anexo IV:** PYG primer año en escenario OPTIMISTA 110

**Anexo V:** Balance situación primer año en escenario PESIMISTA 111

**Anexo VI:** PYG primer año en escenario PESIMISTA 111

**Anexo VII:** Proyección resultados a 5 años en escenario OPTIMISTA 112

**Anexo VIII:** Proyección a 5 años en escenario PESIMISTA 113



## Índice de tablas

<b>Tabla 1 – Fundadores</b>	15
<b>Tabla 2 – ODS</b>	22
<b>Tabla 3 – Competidores directos e indirectos</b>	29
<b>Tabla 4 – Costes fijos y variables año 1 SIN ESCENARIO</b>	77
<b>Tabla 5 – Costes fijos y variables año 5 escenario OPTIMISTA</b>	78
<b>Tabla 6 – Costes fijos y variables año 5 escenario REALISTA</b>	78
<b>Tabla 7 – Costes fijos y variables año 5 escenario PESIMISTA</b>	79
<b>Tabla 8 – Previsión de ventas del dispositivo</b>	80
<b>Tabla 9 – Previsión de ventas de suscripciones</b>	81
<b>Tabla 10 – Balance 5 años escenario REALISTA</b>	82
<b>Tabla 11 – Proyección resultados de 5 años en escenario REALISTA</b>	83
<b>Tabla 12 – Fórmula VAN y TIR</b>	85
<b>Tabla 13 – Mapa de riesgos</b>	92
<b>Tabla 14 – Medidas preventivas y correctivas</b>	93



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Prototipo dispositivo Golfsoft	24
<b>Figura 2</b> – Mapa de posicionamiento	32
<b>Figura 3</b> – Buyer persona de jugador con nivel alto	37
<b>Figura 4</b> – Buyer persona de jugadora con nivel principiante	39
<b>Figura 5</b> – Buyer persona de jugador profesional	41
<b>Figura 6</b> – Buyer persona de jugador con nivel medio	42
<b>Figura 7</b> – Análisis PESTEL	46
<b>Figura 8</b> – Las cinco fuerzas de Porter	48
<b>Figura 9</b> – Matriz DAFO	51
<b>Figura 10</b> – Estructura organizativa de la empresa	71
<b>Figura 11</b> – Necesidades de financiación	75
<b>Figura 12</b> – Balance de situación en escenario REALISTA	81
<b>Figura 13</b> – Cuenta de PYG en escenario REALISTA	82
<b>Figura 14</b> – Modelo Canvas	91
<b>Figura 15</b> – Representación mapa de riesgos	94





# 1. Introducción

## 1.1 Golfsoft

El golf es uno de los deportes más complicados que existe a nivel mundial, como dijo Arnold Palmer, "El Golf es engañosamente simple y eternamente complicado; satisface el alma y frustra la inteligencia. Es al mismo tiempo gratificante y exasperante, y no es más que un microcosmos de la vida". Desde sus inicios con varillas de madera que sujetaban una cabeza de hierro, se ha visto cómo este deporte ha ido evolucionando poco a poco hasta llegar al momento en el que esas varillas pasaban a ser de grafito o de acero junto con una cabeza de hierro, que casi siempre es una aleación junto con otro material.

A su vez, a medida que iba cambiando el material de los palos también lo iban haciendo las técnicas que se enseñaban para aprender a jugar y para mejorar el swing<sup>1</sup> que tenía el jugador, aunque sin una referencia básica ni un soporte en el que basarse. Por lo que, este TFG está basado en la creación de una empresa llamada Golfsoft, la cual ofrecerá un producto revolucionario en el ámbito del entrenamiento fusionando la tecnología y la innovación con la experiencia obtenida desde los primeros jugadores hasta el día de hoy. Como dijo Leadbetter, D. (2015) "La tecnología es esencial en la mejora del rendimiento del jugador de golf".

En este TFG se va a estudiar todo lo relacionado con la empresa, es decir, todo lo que la engloba, desde el análisis de la competencia, pasando por un estudio del mercado del golf, junto con las características propias de la propia empresa, hasta poder llegar a la conclusión, con simulación de datos, de si esta empresa es rentable o no.

---

<sup>1</sup> Swing: Movimiento que realiza el jugador desde que coloca el palo detrás de la bola hasta que la golpea y acaba detrás de la nuca



Golfsoft, es una empresa dedicada a la venta de un dispositivo capaz de revolucionar en todos los sentidos el mundo del golf. Este dispositivo junto con los servicios que lleva consigo, permite al jugador desarrollar su juego hasta poder llevarlo a la excelencia si realmente es su objetivo final. Con este dispositivo se busca acercar la tecnología y la innovación de una manera nunca antes vista por el público golfista.

Con la introducción de distintas métricas contrastadas por expertos, buscamos acercarnos a jugadores profesionales y amateurs por igual ya que dentro de los servicios que ofrecemos, uno está enfocado a profesionales y amateurs de nivel medio y alto, y otro está enfocado a principiantes.

Detrás del nombre Golfsoft hay una idea y una motivación. Este nombre se creó juntando dos palabras que en la empresa creemos que son esenciales en lo que queremos transmitir. En primer lugar, tendríamos la palabra golf, qué hace referencia al grupo de personas que juegan a este deporte, es decir, aquellas que crean una comunidad, y, el segundo lugar, la palabra soft, hace referencia a la introducción e implementación de la tecnología en nuestra empresa como base de nuestra propuesta de valor ya que ofrece eficacia en las soluciones propuestas, datos fiables y concretos de cada jugador.



## 1.2 Experiencia de los fundadores

**Tabla 1:** *Fundadores*

<p><b>Eduardo Benítez</b> <i>CEO de Golfsoft</i></p>	
<p>Llevo jugando al golf de manera amateur desde los 6 años. Con 8 comencé a jugar torneos de carácter local y comarcal pasando posteriormente a jugar torneos autonómicos, nacionales y europeos, llegando a disputar un torneo amistoso entre la provincia de Alicante y la selección rusa que por vacaciones se encontraba allí. Como consecuencia de dichas experiencias y fruto de la pasión por el golf, descubrí una necesidad no suplida por el mercado el cual consideré oportuna la valoración junto con Mauricio y Francisco.</p>	
<p><b>Mauricio Yens</b> <i>Socio y miembro Junta General</i></p>	
<p>Se graduó en ADE en 2014 y lleva ejerciendo desde ese mismo año en campos de golf. Comenzó como contable hasta pasar en 2018 a gerente del Meliá Villaitana Golf Club, siendo uno de los gerentes a nivel nacional más jóvenes en este sector.</p>	



Cuenta con hándicap<sup>2</sup> 2,4 algo que es muy difícil de conseguir, pero más de mantener ya que requiere una cierta regularidad en los torneos disputados a lo largo del año. Ha competido a nivel regional, comarcal, autonómico, nacional y europeo, lo que le ha dado un buen bagaje personal.

## Francisco Gracia

*Socio y miembro Junta General*



Es jugador de golf profesional. Empezó a jugar a los 4 años ya que su padre ha sido gran aficionado de este deporte gran parte de su vida y es el que siempre le ha apoyado durante toda su trayectoria profesional. A los 22 años, nada más acabar sus estudios en Inglaterra, decidió convertirse en profesional tras ver que estaba por encima del nivel amateur y haber pasado unas pruebas de la Real Federación Española de Golf.

Ha jugado en distintos circuitos profesionales a nivel europeo, partiendo desde el Peugeot Tour hasta llegar a jugar las clasificatorias del Challenge Tour, la segunda categoría a nivel profesional europeo.

A día de hoy no disputa ningún torneo como profesional, pero cuenta con la experiencia suficiente para aportar al golf lo que necesita. Además, ejerce como profesional y profesor en el Meliá Villaitana Golf Club.

Fuente: Elaboración propia

Ambos 3 formamos un equipo multidisciplinar. Tenemos experiencia como jugadores y profesores y compartimos la pasión por este deporte, el golf.

---

<sup>2</sup> Hándicap: Nivel del jugador, siendo cero experto o semiprofesional



### 1.3 Idea y descripción del negocio

Golfsoft va a ser creada con la intención de mejorar el juego del jugador ofreciendo distintas herramientas de análisis dentro de su sistema para poder proporcionar un examen completo del jugador sin tener en ningún momento en cuenta la experiencia o años de práctica de la persona.

Nuestro producto estrella es un dispositivo que se coloca en distintos ángulos del jugador mientras está realizando su swing, el cual es capaz de medir distintos aspectos del mismo como puede ser la velocidad de bajada del palo, la trayectoria de la bola, el ángulo de la cabeza del palo, etc. Ya que como dijo Penick, H. (1992) "La capacidad de analizar objetivamente la técnica de un golfista es un paso crucial para lograr una mejora en el rendimiento."

Junto con este producto se ofrecerá un servicio de asesoramiento personalizado "a modo de profesor" para jugadores expertos o amateur y también un servicio capaz de guiar al jugador principiante dentro de este deporte tomándolo como soporte o referencia para una buena iniciación. Estos servicios que se ofrecen se basan en la inteligencia artificial diseñada exclusivamente para el producto que posteriormente se describirá.

Estos servicios que se van a ofrecer son utilizados por una inteligencia artificial diseñada exclusivamente para el producto que posteriormente se describirá. Por otro lado, vamos a ofrecer una plataforma en línea donde cualquier jugador que adquiera el dispositivo y el servicio seleccionado pueda acceder en cualquier momento y en cualquier lugar a sus datos personales con el fin de poder darle libertad de mejora allá donde se encuentre, ya que como dijo Haney, H. (2012). "Los dispositivos de análisis de swing permiten a los golfistas recibir retroalimentación en tiempo real, lo que puede mejorar significativamente la efectividad de las sesiones de práctica."



En relación a los canales de venta, nuestro producto se venderá tanto en plataformas online<sup>3</sup> como en plataformas offline<sup>4</sup> con la finalidad de poder llegar al mayor número de jugadores según la segmentación realizada para cada servicio. Así mismo, en Golfsoft vamos a utilizar tanto publicidad en línea como presencial.

Esta publicidad presencial estará basada en el desplazamiento a campeonatos y ferias en los que los clientes potenciales puedan apreciar y valorar por ellos mismos la fiabilidad del dispositivo y así poder darles un mayor motivo por el que adquirir el producto.

Mientras que la publicidad online se realizará mediante la combinación de redes sociales y nuestra página web.

Este dispositivo se va a poder obtener tanto por página web como en clubes, y tiendas especializadas en el ámbito del golf ahorrando así gastos en promoción de si se ofreciera en grandes centros comerciales o tiendas de tecnología donde sería difícil encontrar nuestro público objetivo.

## **1.4 Misión, visión y valores**

### ***Misión***

La misión de Golfsoft es ayudar a cualquier jugador de golf a mejorar su juego. Esto lo vamos a hacer mediante la implementación de distintas herramientas y métricas capaces de ofrecer información ajustada y exacta sobre el cliente que está evaluando. Esta misión parte del paradigma de que cualquier jugador puede mejorar su juego y nos comprometemos a ofrecer el mejor aliado para conseguirlo, que es el dispositivo Golfsoft.

---

<sup>3</sup> Online: Todo lo que se realiza a través de Internet

<sup>4</sup> Offline: Todo lo que no tiene que ver con Internet



## **Visión**

En relación con la **visión**, queremos llegar a ser la empresa líder en formación en nuestra rama del sector golfístico internacionalmente. Para ello se va a aplicar un enfoque en la mejora continua del producto (Lean Management<sup>5</sup> y metodología Kaizen<sup>6</sup>)

## **Valores**

Los principales valores que definen a Golfsoft son:

- Compromiso con la calidad: Nos comprometemos en ofrecer la mayor calidad en el producto y en servicios que vamos a ofrecer para garantizar que el jugador obtenga el mejor rendimiento. Para ello vamos a implementar un Sistema de Gestión de la calidad (SGC) en el que está involucrada toda la empresa.

Nuestro objetivo es en 2 años conseguir un certificado oficial de un organismo externo en calidad. En concreto la ISO 9001 de Gestión de la Calidad, la cual ofrece mayor confianza en la calidad ofrecida al público objetivo.

- Innovación: Invertir en I+D en una empresa tecnológica es fundamental para no quedarse obsoleta. Nos comprometemos a innovar cada año aportando algo nuevo tanto en las características físicas del producto como en el software disponible en los servicios.
- Sostenibilidad: Queremos ser una empresa socialmente responsable con el medio ambiente por lo que promoveremos el uso responsable de las

---

<sup>5</sup> Lean Management: Metodología que implanta una organización para la mejora continua

<sup>6</sup> Kaizen: Estrategia de gestión que implanta una organización para la mejora de sus procesos organizacionales



materias primas para la fabricación del dispositivo y la utilización del material estrictamente necesario para un buen desarrollo del jugador.

- Trabajo en equipo: Tratamos de que cada trabajador aporte su grano de arena y se sienta parte del proceso por lo que fomentamos el trabajo en equipo. Pensamos que un ambiente de trabajo colectivo fomenta el positivismo y mejora las relaciones interpersonales de los empleados.

## 1.5 Objetivos y propuesta de la empresa

En nuestra empresa queremos tener objetivos tanto internos como externos. Los internos, hacen referencia a los componentes que forman la empresa, mientras que los objetivos externos, hacen referencia al potenciamiento de la empresa en el mercado. A continuación, se exponen y se describen los dos grupos de objetivos.

### *Objetivos internos*

Retención de capital humano: En la empresa nos vamos a enfocar en atraer, pero sobre todo retener el talento de las personas ya que creemos que lo más difícil entre atraer y retener es este último. Una de las cosas que haremos para que esto se cumpla, es la de invertir en formación y desarrollo para poder garantizar que todos los empleados realizan sus funciones y aplican sus cualidades de manera eficiente y efectiva.

Otro punto que creemos importante dentro de este objetivo es el fomentar la cultura en equipo. Conocer a las personas con las que uno comparte la mayor parte de la semana, es imprescindible para crear sinergias y que la empresa tome el rumbo deseado.

Innovación tecnológica: Basándonos en la filosofía Lean Management, nuestro enfoque está en innovar año tras año en tecnología, ofreciendo de esta manera, por consecuencia, un mejor producto y mejores servicios que harán que se



ajuste más a la situación futura del golf. Con todo esto, nuestro punto principal de inversión será en la tecnología, es decir, I+D dando así los mejores resultados posibles en cuanto a calidad de datos se refiere.

Obtener un 15% de beneficio anual durante los primeros 5 años a partir del segundo año: Buscamos obtener un beneficio anual, a modo de interés compuesto, a partir del segundo año, sobre los ingresos durante los primeros 5 años, para ello, vamos a utilizar los mejores indicadores de gestión financiera y planteamos distintos escenarios para poder actuar acorde a lo que queremos.

#### *Objetivos externos*

Dar visibilidad a la marca: Trataremos de darle visibilidad a la marca, esto lo se va a hacer mediante la presencia en campeonatos como es el campeonato de España amateur y profesional, y, en ferias como la que se celebra en Madrid llamada Unigolf, aunque también utilizaremos las redes sociales como son, Instagram, Tik Tok y Twitter para tener una mayor presencia y conseguir los resultados esperados.

Obtener un posicionamiento de marca: Queremos ser un referente en el mundo del golf en los próximos 5 años, pudiendo llegar a ser, pasados estos 5 años, el Top of Mind de los jugadores. Para conseguir esto, nos apoyaremos en la capacidad que tenemos para ofrecer una experiencia única y de calidad a los clientes.

Conseguir colaboraciones con empresas del sector: Sabemos de la importancia de tener aliados a la hora de crear una empresa puesto que son un apoyo para crear confianza, potenciar el efecto deseado y aumentar el alcance que hasta ese momento tenía la empresa, sin descuidar los posibles efectos que esto tendría en el medioambiente por la utilización de recursos y métodos de fabricación. Estas empresas con las que queremos crear alianzas son, Taylormade (Adidas), Titleist y Callaway.



## 1.6 ODS

Este proyecto trata de ayudar a la agenda 2030 identificando, dentro de los distintos ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) planteados, aquellos con los que vamos a trabajar para ofrecer un futuro más ajustado a las expectativas planteadas por la ONU para un mejor desarrollo de la sociedad.

Los ODS identificados para este proyecto se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2: ODS Golfsoft

ODS	DESCRIPCIÓN
<p><b><i>ODS 4: Educación de calidad</i></b></p> 	<p>Promovemos el aprendizaje continuo de nuestros golfistas con el producto y servicios que ofrecemos mejorando así sus conocimientos respecto al deporte.</p>
<p><b><i>ODS 9: Industria, innovación e infraestructura</i></b></p> 	<p>Nuestro compromiso con la innovación es máximo ya que es el pilar fundamental de nuestra propuesta de valor.</p>



<p><b><i>ODS 12: Producción y consumo responsable</i></b></p> 	<p>Buscamos que las empresas fabricantes de nuestro dispositivo utilicen el menor número de materias primas disponibles. Por otro lado, tratamos de que el jugador utilice el menor número de recursos en cada golpe como puede ser el uso de tees<sup>7</sup> o de las mejores bolas que no dañen el medio ambiente cuando se pierdan por el compuesto que lleven.</p>
<p><b><i>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos</i></b></p> 	<p>Colaboramos con distintas empresas que nos ayudan a poder conseguir los objetivos marcados beneficiándonos unos a otros no solo en términos económicos, sino que también con procesos productivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Actividad Empresarial

### 2.1 Definición de características del producto y servicios

El producto que se va a llevar a cabo pretende mejorar el juego de los jugadores de golf a través de un dispositivo que observa el juego del jugador, toma mediciones y propone mejoras específicas para cada jugador.

<sup>7</sup> Tee: En este caso, soporte sobre el que se apoya la bola para ser golpeada



El producto consistirá en un dispositivo de captación de imágenes y datos, y, de una aplicación de análisis de las mismas.

El dispositivo va a consistir en una caja de plástico reciclado con una placa base, un procesador, un disco duro de 1TB, una batería de almacenamiento que hará funcionar el producto y una cámara con forma redonda en la parte central exterior, la cual registrará el swing del jugador desde el perfil derecho o izquierdo depende si el jugador es zurdo o diestro.

Complementariamente, el dispositivo mandará el video en directo al dispositivo principal en forma de bluetooth para que este registre todo lo que está pasando desde los otros puntos de visión.

Figura 1: *Prototipo dispositivo Golfsoft*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la aplicación, con un servicio de suscripción adicional, va a ofrecer propuestas de mejora a través de clases didácticas basadas en los datos reales captados por la cámara.

A su vez, va a ofrecer, a modo de tutorial para los principiantes, las distintas clases que tendría que realizar un jugador desde el inicio para que su mejora sea fluida y constante. De esta forma se abordan todos los aspectos fundamentales que un jugador de golf tiene que intentar desarrollar en sus inicios para que su adaptación a nuevos retos sea más sencilla.



En consecuencia, Golfsoft le aportará la visión al jugador de constante aprendizaje y seguridad en su desarrollo golfístico ya que el no averiguar qué es lo que le pasa a uno en su juego a veces produce ansiedad lo que se traduce en malos resultados futuros tanto en torneos como en sus entrenamientos.

Asimismo, y gracias a los datos que capta, el jugador tendrá la opción de la valoración de datos relevantes para el juego como son:

- Distancia de Vuelo
- Distancia Total (Contando con el ruedo de la bola)
- Efecto Producido en la Bola
- Velocidad del Palo
- Velocidad de la Bola
- Velocidad de la Cara del Palo
- Grados de la cara del palo en la subida
- Grados de la cara del palo en el impacto
- Grados del swing

Los pasos que seguirá la cámara para recopilar datos y proponer mejoras son los siguientes

1. Recopilación en video de la sesión grabada o de un único swing
2. Análisis interno del video grabado
3. Transformación de ese análisis en videos explicativos
4. Compilación del tutorial y mejora de la calidad en el formato establecido

Todo esto se mostrará para que el jugador pueda tener una visión total de su swing. Esta información no solo dará lugar a datos, sino que ofrecerá consejos adaptados a cada jugador como, por ejemplo, que tenga que cambiar de varilla de palos porque su fuerza es superior a la resistencia por el material de la varilla del palo o que las bolas escogidas no son las correctas para su swing ya que



dependiendo del swing que uno tenga tendrá que jugar un tipo de bola u otra, etc.

Lo expuesto en el párrafo anterior no tendrá el mismo funcionamiento que la conversión de las sesiones en clases didácticas, sino que será un modo distinto de entrenamiento. Con esto se pretende que se reúna todo lo imprescindible para un buen desarrollo golfístico.

Con todo lo expuesto se puede resumir que el producto (dispositivo y aplicación) realiza lo siguiente:

- Formación
- Corrección del swing
- Traducción de datos sobre el swing

Para concluir, cabe mencionar el trabajo de 2006 de Ericsson, K. A del que se pude deducir que "El entrenamiento basado en la evidencia, donde los jugadores pueden ver y analizar datos sobre su swing, es fundamental para el aprendizaje motor y la adquisición de habilidades en el golf."

## **2.2 Necesidades a cubrir**

Golfsoft va a nacer para solucionar problemas detectados en relación a la formación, iniciación y perfeccionamiento a la hora de jugar al Golf en jugadores principiantes, amateurs (de nivel medio y alto) y profesionales.

### *Principiantes*

El problema detectado es que el golf es uno de los deportes más complejos a nivel mundial en cuanto a desarrollo y aprendizaje, y en la mayoría de los casos, los conceptos no se exponen bien en las primeras clases que el jugador toma con el profesor, como dijo Guadagnoli & Lee en 2004. "El golf es un deporte de



precisión y técnica que requiere años de práctica para dominar. A menudo, los jugadores principiantes se ven abrumados por la complejidad del swing y la dificultad de entender y aplicar correctamente los principios básicos del juego en las primeras etapas de aprendizaje". Esto se debe a que al ser un deporte tan técnico el profesor puede exponerle todo lo que tiene que hacer, pero el amateur no va a poder implementarlo todo puesto que, al ser las primeras tomas de contacto, le va a resultar complicado acordarse de todos los movimientos que tiene que hacer para golpear a la bola. El principiante llegará a golpear la bola correctamente en el momento que su motricidad se alinee junto con los conceptos que va aprendiendo clase tras clase.

No existe un número exacto sobre cuántas clases de golf debe de dar un principiante antes de salir a jugar al campo de golf por primera vez, pero lo que sí se puede afirmar con exactitud es que el proceso de aprendizaje va a ser largo por lo que se requiere paciencia y es ahí donde radica toda nuestra idea ya que en muchos casos terminan abandonando la práctica de este deporte puesto que el alto costo del material y de cada clase, junto con la poca visión de progreso por parte del jugador en las primeras sesiones de entrenamiento, hace que su trayectoria en el mundo del golf sea corta. Como dijo Hogan, B. en 1957 "El golf es un juego en el que se aprende principalmente a través de la experiencia, y en ningún lugar es esto más evidente que en el swing.

### *Profesionales y amateurs de nivel medio y alto*

Por otro lado, hemos detectado otro problema, y es que muchos jugadores se ven estancados por largos periodos de tiempo con el mismo problema técnico sin saber si lo están corrigiendo o incluso sin llegar a saber qué es lo que están haciendo mal durante sus entrenamientos individuales o los torneos que disputan.

Generalmente, los jugadores graban con el móvil su swing para posteriormente observar, a simple vista, el movimiento completo desde que se enfocan en cómo van a pegar el golpe hasta que le pegan. Muchas veces, no se consigue



identificar qué es lo que está fallando en uno mismo y se recurre a amigos, profesionales o profesores para que aconsejen sobre cómo hay que hacer esa parte del swing en concreto. Sin embargo, dependiendo del grado de implicación que se tenga le aconsejarán mejor o peor pudiendo llegar a frustrar en determinados momentos al jugador al verse solo y sin ninguna herramienta al alcance. Como dijo MacKenzie en 2009 "El swing de golf es un proceso complejo que involucra numerosos factores biomecánicos y de control motor. La medición y análisis precisos de estos factores pueden ayudar a los golfistas a comprender y mejorar su técnica."

Golfsoft pretende dar solución a dichos problemas, a través de captar datos reales del jugador y proponerle una solución de mejora a medida.

## **2.3 Competidores y Criterios de diferenciación**

En cualquier ámbito económico las empresas se enfrentan a competidores directos e indirectos. Es estratégico conocerlos para poder diferenciar y crear los atributos de diferenciación de nuestro producto.

Para explicar cuál es la propuesta de valor y la diferenciación que queremos ofrecer, primero hay que identificar y comprender los competidores.

Los competidores directos son aquellos que desarrollan el mismo modelo de negocio y por lo tanto compiten por ventas, mientras que los competidores indirectos no tienen el mismo modelo de negocio ya que su producto no realiza las mismas funciones que el de la empresa escogida para comparar, esto se ve reflejado en la frase que dijo Michael Porter (1980) "La competencia directa ocurre entre empresas que se dirigen a los mismos clientes con productos que tienen características similares.

Por otro lado, la competencia indirecta ocurre cuando diferentes compañías ofrecen productos diferentes, pero que pueden satisfacer la misma necesidad



del cliente. También es porque el diseño de su producto no está pensado para realizarlas, pero sin embargo puede que sean elegidas en un momento del proceso de compra, que va desde el surgimiento de la idea de compra, visualización del producto, análisis de opciones, compra y sentimiento posterior.

La tabla que se presenta a continuación resume principales competidores:

Tabla 3: *Competidores directos e indirectos*

<p style="text-align: center;"><b>Competidores directos</b></p> <p style="text-align: center;"><i>(Todas ellas están ordenadas en cuanto a posicionamiento en el mercado del golf y a nivel de ventas y precio)</i></p>	
<b>EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p style="text-align: center;"><b><i>Trackman</i></b></p> 	<p>Es la empresa líder en este sector. Esta empresa tiene la capacidad de aportar datos sobre el swing y golpeo de bola. Además, tiene la capacidad de simulación de trayectoria de la bola para espacios cerrados a través de su aplicación únicamente adquiriendo datos de su swing y transformándolos en un video donde se muestra cómo habría golpeado en realidad.</p> <p>Es el más utilizado en el mundo golfístico ya que a través del patrocinio televisivo, de su acuerdo con la PGA que es el circuito profesional de golf más importante del mundo, y de la utilización de la mayoría de los jugadores profesionales del circuito, ha conseguido tener una gran posición en el mercado por su fiabilidad y gran similitud de su simulador con la realidad.</p> <p>Su precio es a partir de los 19.000 dólares.</p>



<p><b>Skytrack</b></p> 	<p>Es el segundo en esta división. Este puesto lo ha adquirido tras haber hecho una potente campaña en visualización de producto a través de profesionales activos en el PGA Tour y Web.com, circuito inferior al PGA TOUR de Estados Unidos.</p> <p>Tiene la capacidad arrojar datos sobre el swing del jugador y de simulación indoor<sup>8</sup> con capacidad de traducir el movimiento del jugador en un posible resultado si el golpe se hubiese realizado en la vida real mostrando la trayectoria que hubiese tenido la bola y el efecto obtenido. Además, da la posibilidad de jugar hoyos de forma simulada en su aplicación a modo de entrenamiento si el jugador se encuentra en sitios cerrados o su casa.</p> <p>Su precio es a partir de los 1.795 dólares más una suscripción mensual, trimestral o anual para poder simular una ronda completa de golf.</p>
<p><b>Flightscope</b></p> 	<p>En cuanto a Flightscope, es un dispositivo capaz de aportar datos del swing del jugador y de simular en golpe en espacio cerrados. Hay que distinguir dos productos de la marca para el tema tratado:</p> <p>El primero de ellos es el Flightscope Mevo +, el cual es capaz de realizar lo expuesto en el párrafo anterior, mientras que el Flightscope Mevo es capaz únicamente grabar el swing del golfista aportando unos datos técnicos superficiales sobre este.</p>

<sup>8</sup> Indoor: Actividad que se realiza dentro de un espacio cerrado



	<p>Actualmente el dispositivo más utilizado de los dos en profesionales es el Flightscope Mevo + mientras que en amateurs es el Flightscope Mevo. Esta marca cada vez está cogiendo más protagonismo en esta área por su gran exactitud con la realidad</p> <p>El Flightscope Mevo + tiene un precio de 1699 dólares y el Flightscope Mevo tiene un precio de 349 dólares.</p>
<p><b>Garmin</b></p> 	<p>Con respecto a Garmin, es un dispositivo enfocado a la mejora del juego corto del jugador. Juego corto se entiende aquel juego en el cual el jugador golpea la bola siendo esta su distancia respecto a la bandera igual o inferior a 100 metros.</p> <p>Garmin es una marca que se ha enfocado en la venta de relojes y aplicaciones para móviles referentes a la distancia desde la bola hasta el hoyo tomada gracias a la conexión satélite. Desde hace unos años sacaron al mercado el producto descrito en el párrafo anterior, pero sin tener gran repercusión en este al no dar una visión global como hacen los anteriores productos explicados de las diferentes marcas expuestas.</p> <p>Su producto es el Garmin Approach y tiene un precio de 580 dólares.</p>
<p><b>Competidores indirectos</b></p>	
<p>En cuanto a los productos indirectos existen muchas marcas como Bushnell, Garmin, Boston, Volvik, etc. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente sus productos no realizan la misma función y es que los productos a los que se hace referencia son medidores desde donde se</p>	



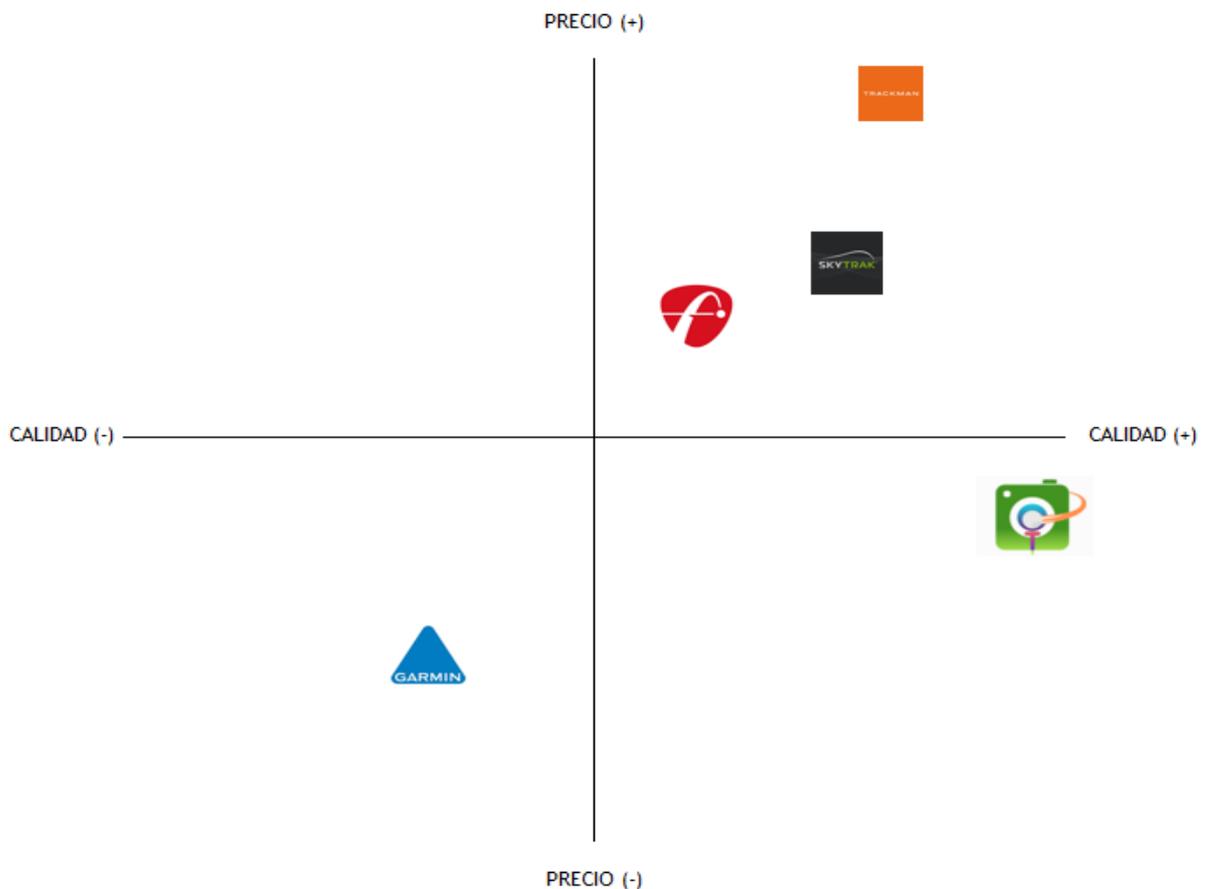
encuentra la bola hasta el punto escogido por el jugador ya sea el hoyo o cualquier otro punto.

Sus precios suelen rondar los 150 y 600 euros dependiendo la visión de la marca, el posicionamiento que tenga en el mercado y la exactitud con la realidad en metros que hay. En este ámbito Bushnell es la más potente y con la que todas intentan competir en ventas.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la clasificación quedaría dividida en la siguiente tabla, a modo de tabla de posicionamiento:

Figura 2: *Mapa de posicionamiento*



Fuente: Elaboración propia



Tras el análisis de los competidores, Golfsoft propone diferenciarse con:

- 1) IA
- 2) Innovación
- 3) Realidad virtual
- 4) Formación especializada

Con todo esto expuesto se puede observar y apreciar como el producto que desarrollaremos en Golfsoft es superior a los descritos en las líneas anterior ya que no solo aporta datos de lo que está ocurriendo en el swing, sino que los traduce en clases didácticas, aconseja sobre mejoras materiales y forma a los principiantes con clases iniciales. En definitiva, son aspectos novedosos que se introducirán en el mercado por primera vez.

Estos conceptos novedosos que se introducirán en el mercado aportarán una escalabilidad rápida y un buen posicionamiento en el mercado actual.

## 2.4 Tecnología necesaria

Tras haber estudiado a nuestros competidores directos, vamos a tener que utilizar la innovación en nuestro producto y servicios, ya que sus productos y servicios también utilizan la tecnología como un aliado para la venta de estos. Por lo que, hemos creído necesaria la implementación de la siguiente tecnología:

- Sensores de movimiento: El dispositivo es indispensable que tenga unos sensores de movimiento, los cuales van a ser capaces de captar todo el movimiento del jugador. Estos sensores se van a situar alrededor de la cámara y van a captar todas las métricas descritas anteriormente.



- Aplicación: Todos los datos a los que va a poder acceder el jugador van a ser mostrados en una aplicación, en la cual, aparte de poder visualizar todo lo relacionado con su swing, va a poder compartir con los demás jugadores a modo de comunidad, sus fallos y soluciones dando así un sentimiento de pertenencia en la marca. Ya que como dijo Wulf, G. (2007) "La retroalimentación visual y auditiva, proporcionada por dispositivos de medición y análisis del swing, ayuda a los golfistas a comprender y corregir errores en su técnica."
- Inteligencia Artificial: Concretamente esto se utilizará para transformar aquellos entrenamientos en los que el jugador no sea capaz de identificar sus fallos en clases didácticas, para ofrecerle soluciones al respecto. Con esto, ahorraremos gastos en personal al no haber una persona dedicada exclusivamente para aconsejar al jugador.
- Almacenamiento en la Nube: Toda la información procesada por el dispositivo va a ser guardada en la nube para que, en cualquier momento, el jugador pueda visualizar todo lo que desee sobre su juego.
- Realidad Virtual: Esta herramienta tecnológica está relacionada con la aplicación, puesto que el jugador va a poder simular en tiempo real que está en el campo jugando una vuelta, desde un sitio indoor.

## 2.5 Requisitos Legales

Al ser una empresa residente en España, tendremos que cumplir una serie de procesos o procedimientos legales para poder constituir la e iniciar la actividad.

El primer paso será la constitución de la empresa, ya que para poder operar debe estar constituida e inscrita en el Registro Mercantil correspondiente, en este caso, el de Málaga junto con el CIF<sup>9</sup> provisional que se aportará en el documento notarial.

---

<sup>9</sup> CIF: Código que recibe una empresa para que la Agencia Tributaria pueda identificarla



El segundo paso será cumplir con la normativa fiscal que está vigente en España ya que las empresas están sujetas a distintas obligaciones fiscales como pueden ser el IRPF<sup>10</sup> (Ley 35/2006, de 28 de noviembre), el IS<sup>11</sup> (Ley 27/2014, de 27 de noviembre) y el IVA<sup>12</sup> (Ley 37/1992, de 28 de diciembre), inscribiéndonos en todas ellas.

El tercer paso será la inscripción en la Seguridad Social para poder realizar la contratación de cada empleado de una forma correcta. También, se va a revisar cuál era el salario mínimo interprofesional para tenerlo en cuenta.

El cuarto paso será implantar una medida de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre) ya que en España hay una normativa que protege esta sección. Por lo que, al jugador que utilice el dispositivo, en ese primer momento de registro, le aparecerá una notificación en pantalla a modo de contrato donde tendrá que aceptar el tratamiento de sus datos.

### **3. Identificación del negocio y análisis de mercado**

#### **3.1 Análisis del cliente: Definición del target**

El golf es un deporte que no importa la edad que se tenga, pero se recomienda que cuanto antes se introduzca la persona en este deporte será mucho mejor para el desarrollo de su juego, puesto que no es lo mismo realizar un deporte que implica el movimiento de todo el cuerpo con 20 años que con 65 años.

En nuestra empresa no vamos a tener un target<sup>13</sup> definido para la persona que adquiere el dispositivo puesto que como se acaba de explicar cualquier persona

---

<sup>10</sup> IRPF: Impuesto que se aplica sobre el salario del trabajador

<sup>11</sup> IS: Impuesto que se aplica a las empresas por su rendimiento positivo

<sup>12</sup> IVA: Impuesto que se aplica a la compra de los bienes y servicios

<sup>13</sup> Target: Público al que se dirige la empresa



puede iniciarse en el golf a cualquier edad, aunque para nuestras dos suscripciones sí que tenemos un target definido.

La suscripción de conversión de entrenamiento en clases didácticas posteriores o in situ, estará enfocada para personas con un nivel medio o alto y profesionales, ya que pensamos que una persona que se inicia en este deporte no necesita aún conocer sus fallos concretos ya que no ha desarrollado un swing propio.

En cuanto a la suscripción de iniciación en el golf, estará enfocada a personas que, hasta el momento en el que adquieren el producto, no han tenido la ocasión de iniciarse en este deporte o han ido menos de 5 veces y todas ellas con amigos, cosa que indicaría que, en ningún momento, se han tomado en serio el aprender hasta ese momento.

Para facilitar el entendimiento de esto que se acaba de explicar, se va a describir cuatro buyer persona<sup>14</sup>, uno para cada suscripción con el fin de que se pueda entender mejor lo que se ha querido transmitir.

El primero de ellos se llama Juan Carlos Mestre Trías. Esta persona tiene 35 años, está casado y tiene dos hijas pequeñas una de 5 años y otra de 10 años. Además, tiene un sueldo de 70.000 euros netos ya que es abogado.

Carlos, lleva jugando al golf desde los 10 años y tiene un nivel medio alto con un hándicap 13. Este hándicap lo ha conseguido jugando torneos regularmente y yendo a entrenar cuatro veces por semana.

Tiene unos objetivos claros que quiere conseguir, pero sabe que le van a costar puesto que son difíciles, estos objetivos y necesidades son:

- Mejorar su juego, lo cual llevaría consigo una bajada de hándicap.
- Tener información sobre su swing para saber lo que tiene que mejorar.

---

<sup>14</sup> Buyer persona: Representación ficticia de una persona del target



- Poder tener unas clases individualizadas y personalizadas para corregir sus fallos.
- Mantenerse al día con la tecnología y sobre todo en el mundo del golf.

Sin embargo, también tiene problemas, algunos de ellos relacionados con los objetivos y necesidades que son:

- No poder ir a entrenar los fines de semana.
- Dificultad para identificarse los errores que tiene mientras entrena.
- Dificultad para solucionarse los errores que tiene.

Este buyer persona que se acaba de describir, sería un perfecto cliente potencial el cual adquiriría el producto y a su vez la suscripción de conversión de entrenamiento a clases didácticas para llevar su juego a un nivel mejorado.

A modo de resumen, se expone la plantilla con el fin de identificar mejor la información dada.

Figura 3: *Buyer persona de jugador con nivel avanzado*



Fuente: Elaboración propia



El segundo caso de buyer persona es Laura Sánchez Castillejo, la cual tiene 28 años y es diseñadora gráfica.

Laura no está casada y no tiene hijos por lo que tiene tiempo para ella misma y sus hobbies. Además, tiene un sueldo de 40.000 euros netos.

Sánchez siempre había buscado un deporte para poder hacerlo al aire libre con sus amigos o familiares y que durase más de una hora u hora y media por lo que está dispuesta a invertir en clases y material de golf.

Tiene sus objetivos claros, que son:

- Aprender lo esencial de una forma eficiente y efectiva.
- Encontrar clases dedicadas a principiantes.
- Conocer a otras personas que también se están iniciando para poder compartir experiencias.
- Establecer metas que pueda alcanzar a corto plazo mientras se va iniciando.

Aunque, por otro lado, también tiene problemas algunos de ellos relacionados con los objetivos que se acaban de plasmar, como son:

- Inseguridad sobre cómo empezar en el mundo del golf.
- Preocupación por no encontrar esas clases individualizadas para principiantes.
- Miedo a fracasar en su intento por jugar al golf al no ir tan rápida como a ella le gustaría.
- Necesidad de compaginar este deporte, donde la media de una vuelta de 18 hoyos está entre 4 horas y 4 horas y media.

Para este caso de buyer persona, sería ideal la suscripción para principiantes, ya que podría iniciarse en el golf cuando ella quisiera y estaría aconsejada en todo momento sobre lo que tendría que entrenar para un juego básico.



A modo de resumen, se expone la plantilla con el fin de identificar mejor la información dada.

Figura 4: *Buyer persona de jugadora con nivel principiante*



Fuente: Elaboración propia

El tercer caso de buyer persona es Carlos Castro Fernandez, el cual tiene 31 años de edad y es profesional de golf.

Carlos no está casado, no tiene hijos y está soltero por lo que tiene mucho tiempo para entrenar y para sus hobbies. Además, tiene unos ingresos promedio de 300.000 euros anuales ganados en premios en el Challenge Tour.

Tiene su casa en Madrid, aunque pasa la mayor parte del tiempo viajando por los torneos. Busca convertirse la temporada que viene en jugador del European



Tour y va primero en el ranking<sup>15</sup>, pero en los últimos torneos ha quedado quinto tras llegar el último día como primero en la clasificación y es que se ha notado que al ponerse nerviosa falla con el movimiento de muñecas y no sabe qué hacer para arreglarlo ya que no tiene suficiente presupuesto como para costearse un entrenador personal.

Tiene sus objetivos claros que son:

- Mantener y mejorar su rendimiento.
- Quedar primero en los últimos tres campeonatos para convertirse en jugador del European Tour.
- Quiere analizar su swing al detalle.
- Quiere aprender a controlar su movimiento de muñecas.

Aunque, por otro lado, también tiene problemas algunos de ellos relacionados con los objetivos que se acaban de plasmar, como son:

- Tiene dificultades para corregir sus muñecas
- No sabe identificar sus fallos tras estar estancado durante tanto tiempo
- No sabe qué tecnología utilizar
- No quiere un dispositivo que sobre pase los 1.500 euros
- 

Este buyer persona que se acaba de describir, sería un perfecto cliente potencial el cual adquiriría el producto y a su vez la suscripción de conversión de entrenamiento a clases didácticas para poder tener un soporte de entrenamiento mientras viaja.

A modo de resumen, se expone la plantilla con el fin de identificar mejor la información dada

---

<sup>15</sup> Ranking: Clasificación



Figura 5: *Buyer persona de jugador profesional*



Fuente: Elaboración propia

El cuarto caso de buyer persona es José Almeida Burriana, el cual tiene 55 años de edad y es director de una empresa.

José está casado y tiene una hija adolescente. Uno de sus hobbies favoritos es jugar al golf y tiene un hándicap 19 tras 8 años de entrenamiento, con el cual busca disfrutar en los torneos y mejorar su juego progresivamente. Además, tiene un sueldo anual de 120.000 euros.

Quiere mejorar su técnica, ha dado 10 clases con el profesional de su campo de golf en los últimos dos meses y ha mejorado, pero piensa que es un coste demasiado elevado para el tiempo que pasa con él y cuando entrena solo no ve progreso ya que necesita que alguien le siga corrigiendo.

Tiene sus objetivos claros que son:



Aunque, por otro lado, también tiene problemas algunos de ellos relacionados con los objetivos que se acaban de plasmar, como son:

- Se frustra con facilidad cuando no ve el progreso en sus entrenamientos individuales.
- No sabe identificar sus fallos
- No sabe cómo solucionar sus fallos.
- No encuentra un equilibrio entre los gastos de entrenamiento y su progresión.

A modo de resumen, se expone la plantilla con el fin de identificar mejor la información dada

Figura 6: *Buyer persona de jugador con nivel medio*



Fuente: Elaboración propia



### 3.2 Análisis del entorno (PESTEL)

Este análisis identifica los 6 pilares con los que Golfsoft se relacionará con lo que le rodea. Esto tiene ciertas ventajas puesto que es fácil identificar el entorno y así poder establecer nuevos objetivos y estrategias. Estos pilares son: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

En cuanto al análisis **Político**, hemos encontrado una ayuda que nos propone el Ayuntamiento de Málaga para empresas tecnológicas e innovadoras. Esta ayuda se llama “Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial y la Innovación en Andalucía”.

También, se puede dar el caso en que se cambien ciertas regulaciones locales directamente relacionadas con el uso de la tecnología en el campo de golf. Hemos pensado que esto puede pasar tras la evolución de la concienciación hacia el cuidado del medio ambiente.

A su vez, pueden surgir nuevas leyes nacionales y autonómicas sobre el comercio internacional. Esto se ha añadido porque hemos pensado en expandir nuestra presencia después de los primeros 5 años de actividad.

En cuanto al análisis **Económico**, la situación que actualmente se vive no es la más idónea para el gasto en su conjunto sobre todo para el sector turístico, ya que se ha visto y se ve afectado y por consecuencia el número de visitantes que llegan a Málaga.

Sin embargo, mucha más gente está invirtiendo en material deportivo tras una concienciación general para una vida saludable.

Paralelamente, en la empresa nos podemos encontrar con variaciones en los precios de las materias primas y de fabricación debido a la inflación que se pueda dar en determinados momentos.



Por otro lado, en cuanto al análisis **Sociocultural**, se ha observado cómo ha cambiado la demografía de Andalucía. Esto afectaría a la demanda de nuestro producto, puesto que el envejecimiento de la sociedad de Andalucía podría hacer que la población de este territorio no hubiese atractiva la adquisición de nuestro dispositivo.

También, se ha visto, desde los últimos 10 años, una transformación positiva de mentalidad en términos deportivos al estar la gente más concienciada de los beneficios que tiene realizar algún deporte.

En el análisis **Tecnológico**, nos encontramos avances en la tecnología sobre todo en la implementación a esta de la inteligencia artificial, como es nuestro caso, que su presencia ayudará para que este sector tecnológico se desarrolle más y podamos ofrecer, nosotros como empresa, mejores productos.

Cabe mencionar también, la existencia de la realidad virtual y de nuestra implementación en el dispositivo para poder simular una vuelta de golf desde un sitio indoor.

Aunque también, podemos encontrar amenazas, como es el caso de que otras personas analicen nuestra empresa y lo que vamos a ofrecer al mercado y nos copien dando como resultado el surgimiento de nuevas empresas y pudiendo no llegar a ser el Top of Mind de los jugadores.

En cuanto al ámbito **Ecológico**, intentaremos reducir el impacto medioambiental de nuestro producto supervisando en todo momento toda la cadena de fabricación para no malgastar materiales. También, ayudaremos a la sostenibilidad utilizando plástico reciclado como material de la carcasa exterior.

Tenemos la oportunidad de realizar acciones y de asociarnos con empresas que están enfocadas íntegramente a esto para poder tener una mayor visibilidad y ventaja sobre las empresas que aún no se han pronunciado sobre este tema.



Por el contrario, podemos ser perjudicados puesto que ya está habiendo presión social para que los campos de golf adopten más medidas medioambientales a favor del cuidado ambiental. Un ejemplo de esto puede ser la utilización de otros productos más ecológicos para el tratamiento del césped.

Por último, en el análisis **Legal**, encontramos regulaciones y leyes para constituir una empresa y estar activa como son, el cumplimiento del salario mínimo interprofesional junto con el pago de Seguridad Social, el pago de las retenciones en caso de los profesionales independientes, el pago de IVA y el pago del impuesto de sociedades.

Encontramos también, exigencias en materia del tratamiento de los datos de los jugadores cuando utilizan la aplicación para ver todo lo relacionado con su juego.

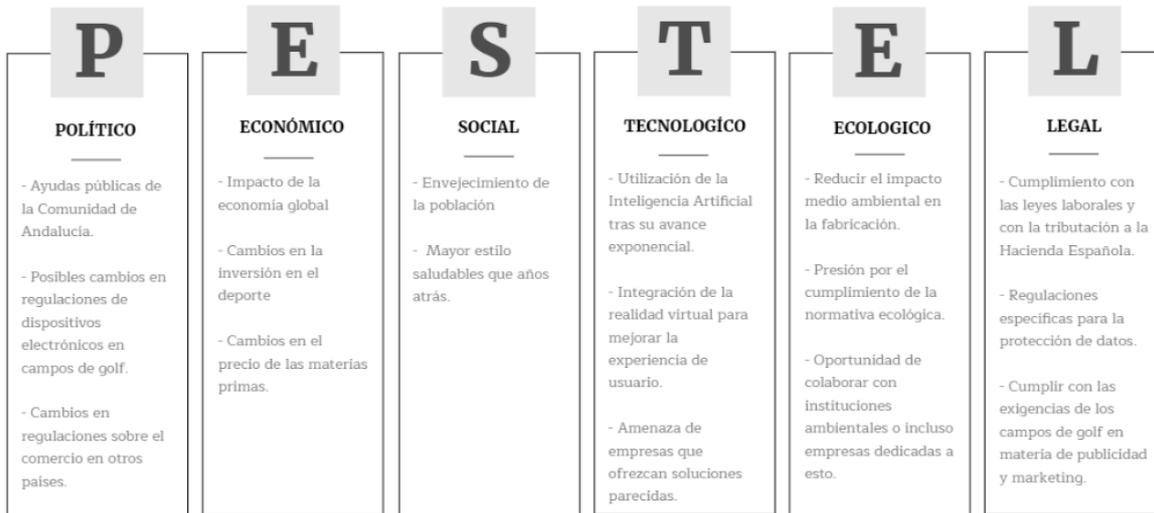
A su vez, podemos encontrar problemas que nos pongan los campos en materia de publicidad y promoción alrededor del campo de golf para dar una mayor visibilidad al producto ya que ciertos campos consideran que mientras se juega no debe haber nada alrededor que distraiga al jugador.

Como consecuencia de todo lo expuesto se ha realizado un resumen de este análisis PESTEL, por lo que a continuación se va a mostrar la correspondiente tabla:



Figura 7: Análisis PESTEL

# ANÁLISIS DE PESTEL



Fuente: Elaboración propia

## 3.3 Análisis PORTER

Hoy en día, el análisis de las 5 fuerzas de Porter se utiliza para observar a la competencia y realizar una buena estrategia que nos va a llevar a tener una posición ventajosa sobre ellos. Como dijo Michael Porter (1997), "La esencia de la formulación de la estrategia es hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia en una industria es arraigada en su estructura subyacente económica y va más allá de las empresas establecidas".

Primero está la Rivalidad entre Competidores Existentes, donde la competencia será con empresas que ofrecen el mismo producto o parecido al nuestro utilizando en este caso la tecnología.

Tras haber realizado el análisis de estos competidores, hemos determinado que deberemos diferenciarnos de ellos acompañados de la innovación puesto que el



acceso a la tecnología de una empresa consolidada es mucho más fácil que la de una emergente en el mundo del golf.

Esto nos puede llevar a reducir el precio de nuestros productos y a tener la necesidad de mantenernos siempre como pioneros en innovación al tener una rivalidad tan directa.

Después está la Amenaza de Nuevos Competidores, donde esta rivalidad será con empresas que pueden introducirse dentro del mismo mercado que nosotros ya que hay barreras de entrada moderadas al simplemente tener que conocer las métricas que el dispositivo y la tecnología debe conocer para registrar al jugador.

Algo que nos favorecerá son las ayudas públicas, aunque también favorecen a nuestros competidores al poder acceder a ellas. El caso de ejemplo está en la ayuda de la Comunidad Autónoma de Andalucía previamente mencionada.

A su vez, puede que otras empresas de otros sectores tecnológicos se introduzcan en nuestro sector y ámbito al tener la facilidad y experiencia necesaria para desarrollar el producto.

Tras esto, encontramos la Amenaza de Productos Sustitutivos, donde se pueden encontrar productos como son las aplicaciones móviles que tienen un precio muy por debajo del que nuestra empresa vende su dispositivo o como es el caso de los medidores de la competencia indirecta.

Se puede dar el caso, de que empiece a haber una concienciación entre los jugadores por mejorar en otros ámbitos del juego al no querer abarcar tanto sino centrar su entrenamiento en algo concreto.

Aunque esta amenaza es bastante real, nuestra propuesta de valor por transformar el juego del jugador hará que, unida a la experiencia que proporcionaremos, reduzcamos el riesgo de compra de estos productos.



Somos conocedores de que un cambio en el precio puede suponer un cambio en la demanda de los clientes haciendo más accesibles estos productos sustitutivos.

Cerrando el análisis, encontramos el Poder de Negociación de los Proveedores, donde al depender de proveedores externos puede suponernos un mayor coste en la fabricación y la compra de materias primas si así deciden subirnos los precios.

A continuación, Se muestra un resumen a modo de tabla de todo lo expuesto en las anteriores líneas de este subpunto:

Figura 8: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia



### 3.4 Análisis DAFO

Este análisis trata de advertirnos sobre lo que hacemos bien interna y externamente en la empresa, pero sin perder de vista aquello que puede hacer peligrar tanto nuestro producto estrella como nuestro futuro como empresa.

En primer lugar, las Debilidades que encontramos son varias una de ellas es que vamos a depender de proveedores externos para poder fabricar y comprar materias primas.

El mercado de dispositivos electrónicos en el mundo del golf es competitivo puesto que al utilizar la medición de distancia es fácil encontrarnos con dispositivos que no solo miden esto, sino que también algunos incorporan la dirección del viento y su fuerza.

Somos una empresa que va a emerger en el mercado y que tiene que consolidar su posición y su visibilidad en el mercado, es por ello, que nos encontraremos en una situación de incertidumbre sobre lo que va a pasar en los próximos años.

En segundo lugar, las Amenazas que podemos encontrar también son varias como leyes que puedan afectar a la fabricación, a las materias primas, a la fiscalidad, etc.

A su vez, una amenaza es la entrada de nuevos competidores en los años venideros con productos similares a los nuestros, lo cual provocaría una reducción de la cuota de mercado.

También, puede darse el caso de cambios en las preferencias de los consumidores, que como se ha explicado, podrían centrar su entrenamiento o su juego en mejorar partes concretas de su swing.



Por otro lado, están los riesgos económico-financieros como la inflación<sup>16</sup>, cambios en el valor del dinero respecto a una moneda de otra, etc. Que puede afectar a la capacidad que tendrían los consumidores respecto a la adquisición del producto.

En tercer lugar, las Fortalezas que podemos encontrar principalmente es que vamos a ser una empresa tecnológica con un producto innovador que ayuda a los a los golfistas a mejorar su juego.

También, internamente, tendremos un equipo multidisciplinar, con el cual abarcamos todo lo imprescindible para que una empresa adquiriera valor y renombre.

A su vez, respetaremos el medio ambiente y tendremos un compromiso en reducir la huella de carbono y con la sostenibilidad.

Vamos a tener una fuerte presencia digital a través de nuestro marketing digital, que nos ayudará a expandir la marca pudiendo llegar así a cada vez más jugadores y generar mayores ventas.

En cuarto lugar, las Oportunidades son muchas puesto que tendremos una gran capacidad de crecimiento pudiendo optar así a más ayudas y consolidarnos.

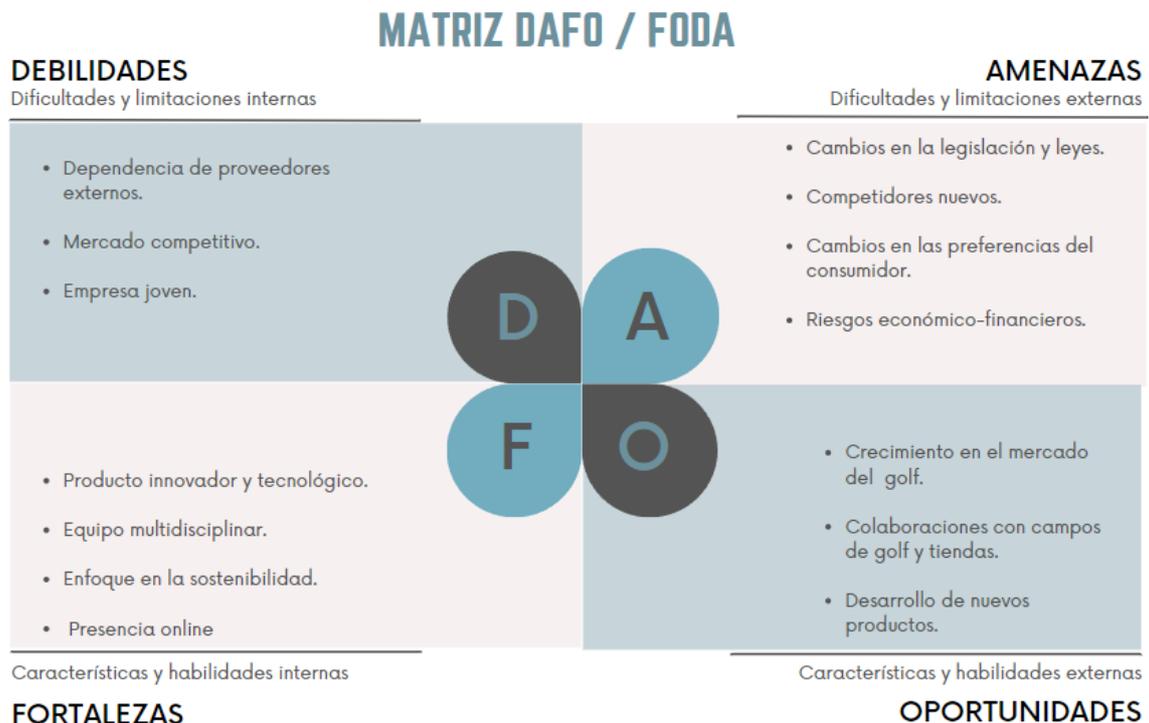
Las colaboraciones con campos de golf y tiendas especializadas también son oportunidades que tenemos en cuenta. Nos dará la oportunidad de asociarnos con más campos y más tiendas pudiendo llegar así a más jugadores.

Igualmente, podremos crear nuevos productos al observar cómo las empresas competidoras reaccionan ante este producto estrella y las suscripciones que ofreceremos.

A continuación, se muestra un esquema de lo explicado en este apartado:

---

<sup>16</sup> Inflación: Crecimiento general y mantenido en el tiempo de los precios de los bienes y servicios

Figura 9: *Matriz DAFO*

Fuente: Elaboración propia

## 4. Marketing y Comercialización

### 4.1 Política de precios y política de ventas

Vamos a ser una empresa innovadora y tecnológica capaz de ofrecer soluciones efectivas a los problemas de swing de los jugadores en el mundo del golf. Con el objetivo de maximizar ventas y a su vez la rentabilidad y beneficios, hemos realizado una política de precios y de ventas para poder definir así futuras estrategias con mayor claridad y facilidad.

Nuestro producto estrella, el dispositivo, se va a vender a un precio fijo de 800 euros. En cuanto a las suscripciones, ofrecemos distintos planes para adaptarnos a todas aquellas necesidades que tengan nuestros clientes.



Estas suscripciones se van a dividir en un plan mensual, un plan trimestral y un plan anual. El primero de las tres, el plan mensual, va a costar 12 euros. El segundo, el plan trimestral, va a costar 30 euros. El tercer y último plan, el plan anual, va a costar 100 euros.

Estos precios han sido establecidos con el fin de premiar a las personas que obtienen un mayor plan que el anterior, es por ello que, comparando la diferencia de los precios, encontramos un ahorro del 16,7% escogiendo el plan trimestral respecto al plan mensual, y de igual forma pasa con el plan anual, ya que aquellos que obtengan este plan van a tener un ahorro del 30,6% en comparación con el plan mensual.

Para premiar la lealtad de nuestros clientes, otorgaremos un descuento en el plan que tengan activo por atraer nuevos clientes. Esto también pasará con tiendas especializadas y clubes que vendan nuestro dispositivo, pero con un retorno económico para estos.

También, ofreceremos descuentos según el momento en el que nos encontremos por eventos especiales.

En esta estrategia de ventas hemos implementado la venta del dispositivo tanto de forma online como offline. Esta venta offline va a ser a través de la venta del dispositivo presencialmente en clubes, tiendas especializadas, campos de golf y ferias.

En cambio, la forma de venta online será a través de nuestra página web pudiendo fraccionar la compra del dispositivo a un máximo de 6 meses. También, siguiendo con la venta online, se proporcionará a los jugadores 14 días de prueba para las suscripciones, pudiendo cancelar en cualquier momento, dentro de estos 14 días, sin coste alguno para el cliente, devolviéndole el dinero en el momento de la cancelación.



Un aspecto importante del párrafo anterior que hay que resaltar, es que nuestro equipo de soporte técnico dará respaldo a cualquier problema que pueda surgir tanto en el proceso de compra como en el de cancelación.

Tras lo expuesto, se seguirá con detalle los movimientos en términos económicos y financieros de las empresas competidoras para poder adaptar nuestra estrategia a una mejor situación del mercado. De esta manera, recogeremos mejor las tendencias que no hemos sido capaces de detectar.

## 4.2 Política de marca

Al ser una empresa golfística y tecnológica, hemos adaptado los dos términos para crear Golfsoft. Además, nuestro logotipo va en concordancia con este nombre al poder tener una fusión de varios elementos de los dos mundos.

Este logotipo está diseñado con una caja cuadrada que sería el dispositivo estrella y una pelota de golf simulando su movimiento. Además, hemos creado un eslogan que acompañará a las promociones que se realicen durante las campañas de marketing “Tecnología y precisión para tu juego”.

Nuestra marca implementará el marketing tanto en canales digitales como son las redes sociales, Instagram, Tik Tok y Twitter, como con canales tradicionales, es decir, presencialmente, en torneos de golf y profesionales del deporte como son Sergio García y Jon Rahm. Con esto lo que buscaremos es poder hacer contenido que tenga valor para los consumidores e incrementar la interacción entre la comunidad creada dentro de la aplicación y fuera.

Nos enfocamos en ofrecer productos visualmente atractivos con un diseño y color rompedor respecto a los demás que hay en el mercado, así como ofrecer una plataforma digital que sea sencilla y fácil de utilizar para cualquier generación ya que entendemos que aquellas que son más avanzadas pueden



tener dificultades para sacar todo el provecho de lo que intentamos generar en los jugadores.

Esto no se podrá realizar sin un soporte técnico sólido, donde a largo plazo los clientes verán reflejada nuestra solidez y rapidez en procesos y soluciones aportando así confianza.

Todo esto no se podrá hacer si no protegiésemos nuestra marca y es que seguiremos de cerca a las empresas relacionadas con la tecnología y el mundo del golf para que no puedan hacer un uso de nuestra marca sin previo consentimiento y en caso de ser así aplicar las medidas necesarias respecto al tema tratado.

Para finalizar este punto, en Golfsoft queremos posicionarnos como líderes en soluciones tecnológicas para los golfistas generando confianza y lealtad proyectándole un futuro sostenible y prometedor en cuanto a cambios para su juego.

### **4.3 Comunicación, imagen y promoción**

Partimos de la premisa que tener una buena comunicación, una imagen adecuada, y una promoción acorde al momento en el que se desee realizar son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Para ello, nuestra empresa desarrollará una página web que es sencilla de utilizar, en la cual, el cliente potencial va a poder navegar libremente viendo el apartado de blogs con distintos temas como las características de lo que vendemos, entrevistas a profesionales, campeonatos futuros de la comunidad de Andalucía, etc. Otro apartado de información sobre la comunidad de jugadores, y, otra para la compra del dispositivo y de las suscripciones en caso de ya haberlo comprado, de una forma rápida y segura.



En el apartado de blogs, se publicarán regularmente diferentes temas relacionados con el golf y la tecnología. Dentro de estos siempre habrá un pequeño trozo de texto el cual se dedica a dar consejos para mejorar el rendimiento en el campo.

En el apartado de entrevistas a profesionales, traeremos las últimas novedades sobre los jugadores más influyentes a nivel nacional, lo cual permitirá posicionarnos como una empresa líder en nuestro nicho al fomentar la interacción entre nuestros clientes ya que pueden reaccionar a los blogs en el apartado de comunidad.

Por otro lado, la presencia que vamos a tener en las redes sociales también es importante puesto que es otra forma de promocionar nuestros productos a la vez que de interactuar con el cliente potencial y convencerlo de que nuestro producto es el indicado exponiéndole toda la serie de ventajas que va a experimentar tras realizar la compra.

En Golfsoft, vamos a dar mucha importancia a la promoción presencial esto lo haremos con campeonatos a nivel local y regional como patrocinador oficial, intentando traer a profesionales españoles de ligas inferiores al European Tour<sup>17</sup>, como puede ser el caso del Challenge Tour<sup>18</sup>, para incentivar las inscripciones al torneo y mostrar la eficacia de nuestro producto y servicios en el clinic<sup>19</sup> con el profesional.

Otra forma de promoción presencial es la asistencia a ferias a nivel nacional como es la de Unigolf que se celebra en Madrid. La asistencia a este tipo de ferias es importante puesto que se pueden dar charlas explicativas para mostrar las ventajas y las características de lo que ofrecemos.

---

<sup>17</sup> European Tour: Máxima liga profesional de golf europea

<sup>18</sup> Challenge Tour: Liga inferior al European Tour

<sup>19</sup> Clinic: Curso intensivo de golf realizado por uno o varios profesionales



Con todo esto, a continuación, se muestra una campaña de marketing, que seguiremos en Golfsoft, basado en las tres fases del funnel<sup>20</sup> o embudo de conversión, que son: Notoriedad, Consideración y Conversión.

Para la fase de Notoriedad, hemos hecho 3 acciones.

La primera de ellas ha sido la de publicidad en redes sociales donde estableceremos un rango de público objetivo entre 25 y 50 años, y, que tengan interés en el golf y en la tecnología aplicada en el deporte. Esta publicidad llevará consigo imágenes y vídeos publicados tanto en stories<sup>21</sup> como en publicaciones donde se muestra a un jugador utilizando el dispositivo con el fin de sacar el máximo rendimiento en su entrenamiento.

La segunda de ellas, siguiendo con la fase de notoriedad, será la de publicación de artículos en el blog de la página web que tenemos. Estos blogs serán de diferentes temas, pero el que utilizaremos, para esta fase concretamente, es el tema de cómo analizar y mejorar el swing.

La tercera acción, también dentro de la fase de notoriedad, será la de colaborar con Jon Rahm y Sergio García, donde en los vídeos que grabemos con ellos, se les verá utilizando el dispositivo junto con las suscripciones y dando una valoración posterior positiva.

Para la fase de Consideración, hemos hecho 3 acciones.

La primera de ellas ha sido el email marketing, donde los mails habrán sido recogidos en la fase de notoriedad, concretamente, en la de publicidad en redes sociales ya que los usuarios de estas redes sociales podían deslizar el dedo hacia arriba y se les abría un formulario para introducir sus datos, si realmente querían saber más del dispositivo.

---

<sup>20</sup> Funnel: embudo (en este caso) de ventas que representa todas las fases para realizar campañas de Marketing

<sup>21</sup> Stories: Contenido audiovisual en formato vertical que se muestra al público durante veinticuatro horas



En esta acción, se enviarán 3 correos automatizados por semana, durante dos semanas, donde estos correos llevarán consigo información del dispositivo y valoraciones de otros usuarios con el fin de captar la atención y respaldar la efectividad del producto con las experiencias de otros.

La segunda de ellas, serán las webinars<sup>22</sup>, donde un profesional se mostrará durante una reunión en vivo por Teams a los demás usuarios utilizando el dispositivo y resaltando todas las ventajas que puede ofrecer.

La tercera de ellas será el retargeting<sup>23</sup>, donde crearemos anuncios para Instagram, Twitter y Tik Tok, mostrando la calidad de producto, específicamente, de sus materiales y también la precisión de los servicios.

Para la fase de Conversión, hemos hecho 1 acción.

Esta será proporcionar ofertas especiales de 10% o 15% según el evento al que asistiremos, en caso de ser ferias utilizaremos el 10% y en caso de ser campeonatos utilizaremos el 15%.

Después, para una buena valoración, aunque dentro de la fase de conversión, implementaremos un apartado de chat en vivo para el soporte al cliente, de esta forma, los clientes podrán resolver sus dudas y problemas.

#### **4.4 Canales de distribución**

Como se ha avanzado en anteriores apartados, utilizaremos distintos canales de distribución para garantizar que nuestro producto alcance el mayor rango posible de jugadores y satisfacer así sus necesidades.

Los canales de distribución que vamos a utilizar son:

---

<sup>22</sup> Webinar: Es una manera de compartir información o dar una charla de forma online

<sup>23</sup> Retargeting: Estrategia de marketing digital que consiste en volver a impactar a usuarios



- **Página web**: permitiendo así que el cliente obtenga el producto y suscripciones de una manera rápida y fiable. De esta manera, tendremos un control absoluto sobre los KPI<sup>24</sup> de nuestra landing page <sup>25</sup>para poder realizar descuentos exclusivos y promociones.
- **Colaborando**: con distribuidores y tiendas especializadas en el mundo del golf fuera de los campos de golf, como puede ser Baviera Golf, tanto a nivel local, regional y autonómico.
- **Alianzas**: con Proshops<sup>26</sup> en campos de golf, de esta forma se podrá vender a los jugadores directamente antes o después de sus entrenamientos teniendo un acceso fácil y directo al producto. Esta es una de las formas más directas de llegar al público objetivo y generar ventas con las demostraciones, únicamente, en el campo de entrenamiento.
- **Participando**: en ferias y eventos relacionados con el golf, mostrando así todas las cualidades que tiene el producto y las suscripciones a los clientes y distribuidores. Este no solo es un punto de venta, sino que también es un punto de asociación con distintas empresas del golf puesto que el networking<sup>27</sup> es muy importante en este tipo de encuentros.
- **Acuerdos**: con academias de profesionales y de los clubes, de esta forma se permitirá acceder a un público realmente interesado en aprender y mejorar su rendimiento. Además, el apoyo de los profesores será imprescindible puesto que será otro apoyo para vender y recomendar lo que ofrecemos.

Todos estos canales recogen los puntos más importantes a la hora de venta cuando se trata de una empresa nacida por y para ofrecer soluciones en este deporte.

---

<sup>24</sup> KPI: Medidor de las métricas de una página web para conocer el rendimiento de la misma

<sup>25</sup> Landing page: Página a la que llega el usuario tras hacer click en un enlace

<sup>26</sup> Proshop: Tienda de un campo de golf

<sup>27</sup> Networking: Actividad socioeconómica para hacer contactos



## 4.5 Atención al consumidor y servicio postventa

Tenemos un compromiso firme en ofrecer una experiencia totalmente inmersiva dando una atención al consumidor antes de la venta y post venta de alta calidad. Estos elementos que estarán dentro de la estrategia de soporte son:

- Soporte en línea y telefónico: Todos los empleados de esta sección estarán altamente cualificados ya que tendrán conocimientos amplios y especializados de informática y de la empresa. Este soporte estará caracterizado por tener un chat en vivo, un centro de ayuda donde se recogen las preguntas, y tutoriales por si queda alguna duda en el entendimiento de las soluciones a estas, y, y un correo electrónico.
- Actualizaciones de software y firmware, Este es uno de los puntos más importantes del servicio postventa, puesto que ofrecerá nuevas ventajas futuras que sean compatibles con el dispositivo del momento para ofrecer el máximo rendimiento en soluciones.
- Garantía limitada y reparación del dispositivo: Como se ha comentado previamente, la garantía será de 14 días tanto para el dispositivo como para las suscripciones. La reparación del dispositivo fuera de este plazo de garantía supondrá un desembolso ajustado a la gravedad del problema.
- Webinars: Las reuniones de información, se harán una vez por semana durante el primer año de lanzamiento, posteriormente y en los años siguientes se hará una vez al mes.
- Encuestas de satisfacción: Esto será para evaluar el impacto que ha tenido nuestro producto y servicios, y la utilidad que le han dado los clientes. Se harán mediante la aplicación.



Esto se hace con la intención de tener una relación sólida y estable con el cliente de esta forma podemos fidelizar mucho más que con simplemente promociones o con el marketing digital.

## 5. Producción y Operaciones

En Golfsoft no fabricaremos el producto, sino que escogeremos a proveedores externos para que hagan esta labor ya que nosotros nos centraremos única y exclusivamente a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para implementarlas posteriormente en el dispositivo.

Teniendo en cuenta que el producto cuesta 300 euros juntando la compra de materias primas y la fabricación, en nuestra estrategia de producción se incluyen los siguientes pasos:

- Selección de fabricantes: Nos asociaremos con empresas fabricantes de tecnología, ya que creemos que estos son expertos en la implementación de los componentes necesarios. En nuestro caso, queremos tener alianzas con 3DZIngs, S.L. y UNITA tecnologías de la Información, S.L.
- Diseño y desarrolladores: Nuestro equipo de diseñadores trabajará estrechamente con los proveedores con los que nos hemos asociado para implementar correctamente todos los diseños y componentes que se han seleccionado.
- Control de calidad: Seremos muy estrictos con el proceso de selección de materiales y de fabricantes al estar comprometidos con el medio ambiente, ya que realizaremos inspecciones periódicas para supervisar todos los procesos desde el recibimiento de los materiales hasta el ensamblaje del dispositivo.
- Logística y distribución: Colaboraremos con empresas afianzadas en este ámbito para las compras que se realicen de manera online. Estas empresas que hemos planteado son Nacex y GLS. Este proceso se



caracterizará porque ellos envían el producto, pero a su vez nosotros y el cliente va haciendo un seguimiento de dónde se encuentra y el estado del paquete.

- Gestión de inventario: Esto lo haremos analizando las tendencias de compra de los últimos 5 meses y analizando la estación y eventos que haya en el calendario durante los meses siguientes.

## 6. Localización

### 6.1 Criterios de localización

Tras haber hecho un estudio de todos los sitios en los que podíamos constituir la empresa, hemos decidido que una vez esté con actividad, estará en la comunidad de Andalucía ya que es la segunda comunidad en España con más federados según SportSpanish.es.

A continuación, investigamos sobre qué provincia es la que más federados tiene de Andalucía, llegando a la conclusión de que Málaga es el sitio más idóneo puesto que alberga más de 20.500 federados según andalucíagolf.com, concretamente, en Camino Medioambiental, 21, Málaga (29010).

En Málaga, implementaremos nuestra estrategia de localización. Esta estrategia en primer lugar se basará en centrar en un sitio concreto nuestra oficina central y centro de investigación y desarrollo. Desde estos dos puntos, la empresa supervisará todos los movimientos que haga e investigará todas las mejoras a implementar en el dispositivo y las suscripciones para su posterior lanzamiento.

En segundo lugar, queremos un sitio que tenga buenas vías de comunicación con los campos de golf y con las carreteras para no impedir así al servicio de logística interno a la hora de recoger los paquetes para llevarlos a los almacenes. Los almacenes, se van a situar cerca de las carreteras y sobre todo del puerto



para gestionar así de una manera correcta la distribución por las vías principales de envío.

Con todo esto, establecernos en Málaga es una de las mejores oportunidades que tendremos puesto que nos dará la posibilidad de participar en ferias futuras que se hagan en Andalucía y la capacidad de mostrar nuestro producto en uno de los torneos más importantes a nivel nacional y europeo como es el open de España que muchas veces, aunque no siempre ya que va por elección, se celebra en Valderrama golf, uno de los campos más prestigiosos de España y de Europa.

También, esta ubicación nos será la posibilidad de colaborar con escuelas y clubes de golf en Málaga para poder ofrecer cursos y demostraciones de nuestro producto y servicios, fomentando de esta manera, el uso de la tecnología en la comunidad local de golf.

## **6.2 Terreno, edificio e instalaciones**

El edificio situado dentro del recinto escogido, al estar bien comunicado facilitará la colaboración con nuestros socios comerciales y también la promoción de nuestro producto y servicios.

Este edificio principal albergará la sede central de la empresa. Su diseño será bastante moderno intentando de esta manera inculcar la creatividad y con ventanales grandes para que pueda entrar la luz sin ningún problema favoreciendo el positivismo en los trabajadores.

También, tendrá una sala de conferencias y de exposición. En la sala de conferencias, se podrán dar ruedas de prensa sobre temas importantes, un ejemplo de esto puede ser la colaboración con un profesional de renombre y las fechas en las que se harán los eventos.



En la sala de exposición, se podrá hacer un tour visualizando todos los pasos dados hasta el momento, es decir, desde la creación de la idea de los 3 socios hasta la materialización de lo diseñado.

Al lado de este edificio central, estarán ubicadas las instalaciones de investigación y desarrollo. En estas instalaciones se trabajará con robótica y con productos tecnológicos por lo que en Golfsoft pondremos a disposición de nuestros trabajadores las mejores herramientas para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

Además, nuestro compromiso con la sostenibilidad es firme, y es que queremos implementarla en la remodelación del edificio. En esta remodelación se tendrá en cuenta el ahorro energético y también la eficiencia energética con la utilización de una iluminación LED por todo el edificio y la implantación de paneles solares en las dos azoteas, lo que llevará consigo una reducción para el impacto medioambiental.

La seguridad es algo importante para nosotros y es que los dos edificios contarán con sistemas de seguridad que van directamente conectados a una empresa externa que se ha contratado. Esto se hará con el fin de a los empleados y a la propia marca ante posibles robos o cualquier intención de alguien externo no autorizado por la empresa.

Con todo esto las instalaciones nos ofrecerán todo lo necesario para cubrir nuestras necesidades y operar con normalidad y efectividad en el mercado que deseamos desarrollarnos.

### **6.3 Comunicaciones e infraestructuras**

En Golfsoft somos conscientes de la importancia de tener una buena comunicación con el resto de la sociedad y es que la ubicación de nuestra sede central nos proporcionará una ventaja competitiva y es que tendremos buenos



accesos a autopistas, al aeropuerto y al puerto facilitando de esta manera la distribución de lo ofrecido por la marca.

Por otra parte, esto también beneficiará a los empleados puesto que van a ser capaces de venir a trabajar desde cualquier punto de Málaga sin que le suponga un retraso en su hora de entrada.

En cuanto a comunicaciones, desarrollaremos una red interna de comunicación para que los empleados puedan comunicarse entre ellos agilizando de esta manera todos los procesos posibles en los objetivos marcados por los departamentos.

Asimismo, para los trabajadores, se dará la posibilidad de poder utilizar el programa Teams para poder teletrabajar sin perder la conexión con los demás compañeros y asistir a reuniones o eventos virtuales.

Queremos ofrecer todo lo necesario para que desarrollen su trabajo de la mejor manera por lo que invertiremos en una plataforma de enseñanza online y cursos de formación, para mantener a los empleados actualizados en todo momento sobre las nuevas novedades tecnológicas y la utilización de estas en la innovación.

Para los clientes, la página web como ya se ha comentado en anteriores párrafos, se habilitará una sección de chat en vivo para que el cliente pueda comunicarse con la empresa sin ningún impedimento de por medio.

Esto mejorará mucho la experiencia de usuario puesto que se le da un soporte en el momento repercutiendo así en la valoración posterior de la empresa.

Otra forma de comunicación que utilizaremos es mediante el uso de las redes sociales intentando siempre promocionar nuestro producto y servicios ya sea con la colaboración con gente influyente en el mundo del golf, con carteles, a modo de fragmentos cortos de tiempo, de especificaciones y ventajas que va a llevar



la adquisición del producto, con publicaciones sobre la utilización del dispositivo en un entrenamiento en el campo, etc.

## 6.4 Ayudas Públicas

Únicamente, en lo tratado sobre este tema, se ha mencionado una ayuda pública, pero existen varias que se ofrecen a nivel de Comunidad Autónoma y nacional a las que se pueden aspirar para financiarse. Algunas de estas opciones son:

El programa NEOTEC del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) nos dará una ayuda de hasta un máximo de 250.000 euros para cubrir hasta el 70% del coste del proyecto.

Por otro lado, de este mismo centro tecnológico, mediante el programa INNOGLOBAL, podremos recibir hasta el 50% del coste de la inversión en I+D con un límite máximo que nos darían de 200.000 euros.

También podremos optar a la ayuda que ofrece el IDEA (Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía). Esta ayuda está enfocada a las empresas que deciden apostar por la energía renovable y es que nosotros al haber instalado placas solares y tener un edificio energéticamente sostenible no tendríamos problema en que se nos concediese esta ayuda. Concretamente la ayuda del IDEA cubrirá hasta el 45% del coste de la inversión futura que hagamos según el tipo de tecnología y el tamaño del proyecto.

Estas son algunas de las ayudas a las que podemos aspirar, sin embargo, hay que señalar que estas ayudas van cambiando en función de los tiempos que la sociedad va viviendo por razones económicas.



## 7. Recursos Humanos y Organización Empresarial

### 7.1 Descripción de los puestos de trabajo

#### - **Director y Gerencia:**

Director General/CEO: será el responsable de gestionar la empresa y aportar todos los elementos necesarios para poder alcanzar todos los objetivos empresariales.

Director de Operaciones: será el encargado de supervisar todas las operaciones diarias que se produzcan dentro de la empresa y en la fabricación y logística por si hubiese algún inconveniente.

#### - **Desarrollo de Productos y Tecnología:**

Ingenieros de Hardware: expertos en diseño y desarrollo, se encargarán del desarrollo de todo el material que llevará el dispositivo y de aplicar las mejoras convenientes. También, comprarán los materiales para su fabricación.

Ingenieros de Software: se encargarán del desarrollo de las aplicaciones y su mantenimiento y de las plataformas digitales y de suscripción tanto como para los clientes como para el uso interno entre empleados.

Diseñadores UX/UI: serán los profesionales dedicados a mejorar la experiencia que tiene el usuario con la marca enfocada en la que puedan recibir de la aplicación y de la página web.



- **Investigación y Desarrollo**

Ingenieros en I+D: serán los encargados de investigar y desarrollar nuevas tecnologías aplicables a lo que ofrecemos. También serán los encargados de las métricas a introducir en el dispositivo y de supervisar los procesos de fabricación.

- **Marketing y Comunicación**

Director de Marketing: será el responsable de liderar y coordinar todas las sinergias para poder realizar de una forma efectiva las campañas y la comunicación de la empresa con la sociedad y clientes.

Especialistas en Marketing Digital: serán los profesionales encargados de publicar todas las promociones a nivel online incluyendo las campañas publicitarias del producto y servicios y la interacción con los clientes en redes.

Diseñadores Gráficos: serán los encargados del diseño de estas promociones para generar atracción y visibilidad intentando que estas sean llamativas.

- **Ventas y Atención al Cliente**

Director de Ventas: será el encargado de la estrategia comercial de la empresa y de supervisar y coordinar los equipos de este departamento.

Ejecutivos de Ventas: serán los responsables de la difusión y de la venta del producto y servicios tanto a los nuevos clientes como a los que ya son parte de la marca.



Agentes de Atención al cliente: serán los encargados de resolver dudas en aquellos desplazamientos donde la marca se encuentre presencialmente ya sea eventos como ferias campeonatos etcétera.

#### - **Administración y Finanzas**

Director Financiero: será el encargado de todas las finanzas de la empresa, gestionando los costes asociados al dispositivo y las suscripciones y de realizar informes para una posterior valoración.

Contables: serán los encargados de llevar la administración y contabilidad de la empresa y de ponerse en contacto con la Agencia Tributaria para la presentación de modelos por el pago de los impuestos.

#### - **Recursos Humanos**

Director de Recursos Humanos: será el responsable de hacer que se cumplan todas las políticas de la empresa, y, además, de la contratación, la formación y el desarrollo de los empleados.

## **7.2 Criterios de reclutamiento y selección de Personal**

Para Golfsoft contar con un equipo profesional y motivado es fundamental para el éxito de la empresa. En consecuencia, los perfiles requeridos tendrán que tener las siguientes características y su proceso de selección será específico por puesto de acuerdo a las siguientes especificaciones.



- **Ingeniero de Software**

- Perfil requerido: se requerirá una persona que tenga un grado en Informática, y que tenga experiencia previa en el desarrollo de aplicaciones móviles.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y una prueba de programación para saber sus capacidades.

- **Especialista en Marketing Digital y Comunicación**

- Perfil requerido: se requerirá que la persona tenga un grado en Marketing, Comunicación o Publicidad, teniendo habilidades en creación de contenido.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y se le ha sugerido que para la misma se llevase acciones previas que ya había realizado.

- **Ingeniero de Hardware:**

- Perfil requerido: se requerirá que la persona tenga un grado en Ingeniería Electrónica con experiencia en el diseño y desarrollo de dispositivos electrónicos.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y una prueba de diseño electrónico



- **Especialista en Soporte y Venta al Cliente**

- Perfil requerido: se requerirá que tenga un grado en Administración y dirección de Empresas, con experiencia en atención y venta a clientes teniendo de esta manera grandes habilidades en comunicación.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y una simulación de contacto con cliente.

- **Ingenieros en I+D y Análisis de Datos**

- Perfil requerido: se requerirá que tenga un grado en Ciencias del Deporte, Estadística o Matemáticas, con experiencia en análisis de datos deportivos.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y una prueba técnica de análisis de datos.

- **Financiero y Contables**

- Perfil requerido: se requerirá que la persona tenga un grado en ADE, economía o Finanzas y experiencia previa en gestión financiera-económica y administrativa, con experiencia previa en contabilidad, finanzas y presentación de modelos tributarios.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y una prueba técnica de análisis financiero y económico sobre cuentas anuales.



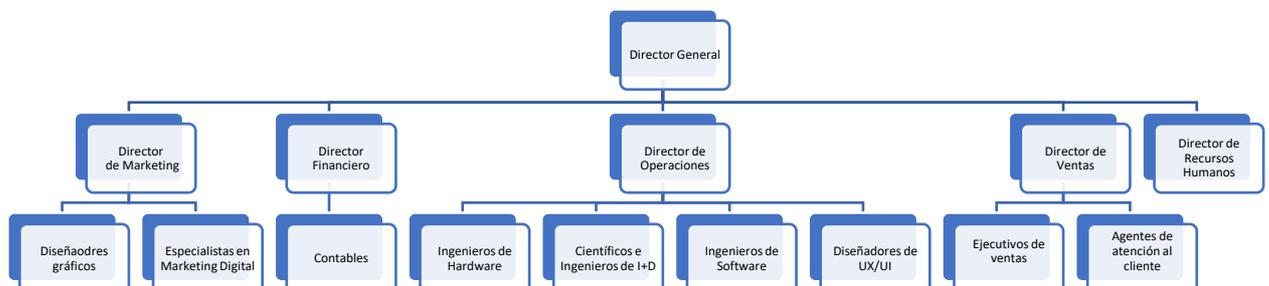
## - Responsable de Recursos Humanos

- Perfil requerido: se le requerirá que tenga un grado en Psicología o Administración de Empresas, con experiencia previa en gestión de personal.
- Proceso de selección: se le realizará una entrevista inicial y la presentación de una posible remodelación tras la estructura presentada en la entrevista.

Todas estas entrevistas realizarán por los responsables de su área y, en caso de que fueran responsables de su área, por el CEO de la empresa. Todos los procesos han sido adaptados al puesto requerido cumpliendo con la legislación y normativa laboral en cuanto a no discriminar y proteger los datos personales de los candidatos.

## 7.3 Estructura Organizativa de la Empresa

Figura 10: Estructura organizativa de la empresa



Fuente: Elaboración propia



## 7.4 Políticas de Remuneración

Tenemos la creencia de que este es uno de los puntos más importantes para la empresa puesto que las personas que trabajan en ella luchan diariamente por conseguir los objetivos establecidos.

Lo más complicado para tener una buena estructura organizativa no es el atraer empleados sino el conseguir retenerlos, sobre todo aquellos con talento. Es por ello, que nuestro plan de remuneración busca reconocer el talento y la implicación de los empleados con su trabajo para crear un ambiente más sano y productivo.

En primer lugar, tenemos el salario base, será diferente para cada puesto de trabajo, pero que será bastante competitivo respecto a otras empresas similares del sector.

En segundo lugar, tenemos bonificaciones laborales por desempeño, donde ofreceremos beneficios laborales como pueden ser, minutos de cortesía para entrar al trabajo o salida de 1 hora antes semanalmente si se llegan a cumplir los objetivos establecidos por cada departamento.

En tercer lugar, tenemos la participación en beneficios, donde los empleados podrán recibir una parte de los beneficios generados por la sociedad después de haber acabado el año de actividad y tras presentar las cuentas anuales.

En cuarto lugar, tenemos los incentivos a largo plazo, donde los empleados podrán recibir acciones de la empresa, cuando se cumplan los objetivos anuales de cada departamento, para que se sientan motivados a la hora de realizar su trabajo y para que se sientan aún más parte de la empresa.

En quinto lugar, tenemos los beneficios no monetarios, donde los empleados podrán recibir ofertas de negocios de alrededor o de la ciudad de Málaga, el



pago de seguros médicos privados y horarios flexibles según su disponibilidad. Todo esto, por cumplir los objetivos generales acordados al inicio del ejercicio.

En sexto y último lugar, tenemos el reconocimiento, donde los empleados podrán recibir premios en metálico o regalos, así como promociones dentro de la empresa tras el estudio de lo realizado en sus dos primeros años de empleo en la empresa.

## 8. Financiación y Análisis Económico-Financiero

### 8.1 Inversión Inicial

Para este apartado hemos supuesto las necesidades de tesorería que tendrá la empresa justo al iniciar su actividad. Estas necesidades están distribuidas en los siguientes apartados:

- Constitución de sociedad
- Instalaciones y mobiliario
- Equipamiento y software
- Desarrollo de la página web y plataforma de suscripción
- Marketing
- Gastos administrativos y legales
- Otros gastos

En los **gastos de constitución** de la sociedad tendremos el gasto de constitución tras el notario, registro y pago de modelos con un total de 1.500 euros. Y también el desembolso para el capital social que será de 3.000 euros.

Entre los gastos **necesarios de instalaciones y mobiliario** encontraremos la fianza del alquiler del local de Málaga que costará 4.000 euros el primer mes, el



acondicionamiento del local que costará 8.000 euros y el mobiliario que costará 5.000 euros entre ordenadores, sillas, mesas, etc.

En los **gastos de equipamiento y software** encontraremos la compra de dispositivos electrónicos y equipos de prueba para poder desarrollar el producto que costará 10.000 euros y la creación del software que costará 3.000 euros.

En los **gastos de desarrollo de la página web y plataforma** de suscripción encontraremos el diseño, programación y servidores de la página que costará 5.000 euros, y, la plataforma de suscripción y sistemas de pagos que costará 2.000 euros.

En los **gastos de marketing** encontramos el diseño del logotipo que costará 1.000 euros y el material promocional que será de 3.000 euros.

En los **gastos administrativos y legales** encontraremos la asesoría legal y fiscal para la constitución y la puesta en funcionamiento de la empresa que costará 2.500 euros.

Por último, en el apartado de **otros gastos** encontraremos los gastos de viaje y transporte que costarán 1.000 euros y hemos añadido un subapartado de gastos imprevistos con un importe de 2.000 euros.

Tras haber expuesto todos los gastos iniciales, las necesidades iniciales totales ascienden a 51.000 euros.

A continuación, se muestra una tabla con el resumen de los necesidades desglosadas y explicadas.



Figura 11: Necesidades de financiación inicial

Constitución de Sociedad	4.500,00 €
Gastos de Constitución	1.500,00 €
Capital Social Mínimo	3.000,00 €
<b>Instalaciones y Mobiliario</b>	<b>17.000,00 €</b>
Alquiler del local en Málaga	4.000,00 €
Adaptación y acondicionamiento del local	8.000,00 €
Mobiliario y equipos	5.000,00 €
<b>Equipamiento y Software Específico</b>	<b>13.000,00 €</b>
Dispositivos electrónicos para la prueba del producto	10.000,00 €
Diseño de software y análisis	3.000,00 €
<b>Desarrollo Web y Plataforma de Suscripción</b>	<b>7.000,00 €</b>
Diseño, programación y servidores	5.000,00 €
Plataforma de suscripción y sistema de pago	2.000,00 €
<b>Marketing</b>	<b>4.000,00 €</b>
Diseño de logotipo	1.000,00 €
Publicidad y material promocional	3.000,00 €
<b>Gastos Administrativos y Legales</b>	<b>2.500,00 €</b>
Asesoría y consultoría para la puesta en marcha	2.500,00 €
<b>Otros Gastos</b>	<b>3.000,00 €</b>
Gastos de viaje y transporte	1.000,00 €
Gastos imprevistos	2.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>51.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Plan de Financiación

Sabiendo las necesidades iniciales que tendremos, buscaremos financiación para poder suplirlas. Teniendo en cuenta que estas son de 51.000 euros, los tres socios aportaremos 30.000 euros a partes iguales lo que representa el 58,8% del total necesario.

Estos 30.000 euros se utilizarán para la compra equipos, mobiliario y adaptación del local.



Buscaremos un préstamo bancario de 15.000 euros con un interés del 3% a 5 años, empezando a pagar al año siguiente. Este dinero se utilizará para financiar parte de los gastos de la puesta en marcha de la empresa y garantizar la liquidez al inicio. Estos 15.000 euros representan el 29,4% del total.

Por último, y para garantizar cumplir con el 100% de las necesidades iniciales y tal como se explica en los puntos 3.2 y 6.4, solicitaremos diversas ayudas a la innovación y emprendimiento a las distintas Comunidades Autónomas y Estatales. Con ellas se pretende recaudar 6.000 euros, lo que representa el 11,8% restante y se dedicarán a la compra de equipos y tecnología de última generación.

En resumen, el plan de financiación queda de la siguiente forma:

- Fondos propios: 30.000 euros
- Préstamo bancario: 15.000 euros
- Ayudas y subvenciones: 6.000 euros

### **8.3 Costes Fijos y Variables a 5 años en 3 escenarios**

Para realizar un adecuado plan financiero hemos clasificado los costes fijos y variables basándonos en unos criterios de mercado. Posteriormente hemos calculado tres escenarios de costes (optimista, realista y pesimista) de acuerdo a las variables que consideramos que van a cambiar (inflación, ventas.). Para ello se han aplicado unos porcentajes de corrección.

#### *Gastos fijos y Variables primer año sin escenario*

A continuación, se muestran los gastos fijos y variables, sin escenario, basándose en criterios de mercado y sobre los que van a hacer los escenarios en función de los porcentajes de corrección.

En primer lugar, el primer año, tendremos unos costes fijos de:



Tabla 4: Costes fijos y variables año 1 SIN ESCENARIO

Costes fijos (datos en euros)					
Alquiler	Salarios	Suministros	Mantenimiento de equipos	Seguros	
24.000,41	120.000	12.000	5.000	3.600	
Costes Variables (datos en euros)					
Materias primas y fabricación	Publicidad y comisiones	Gastos de viajes	Servicios Profesionales Independientes	Gastos de envío y logística	Otros gastos relacionados con la producción
45.000	19.200	4.000	4.000	10.000	4.000

Fuente: Elaboración propia

#### Gastos fijos y variables año 5 por escenarios

A continuación, se muestran los gastos por escenarios en el año 5, el detalle de los años 2 a 4 se muestra en la tabla 9 de proyección de resultados.

#### **ESCENARIO OPTIMISTA**

Para el escenario **optimista** hemos propuesto que los costes aumenten un 5% en los años 2 y 3, mientras que en los años 4 y 5 aumenten un 3%. Este cambio en los porcentajes es debido a la inflación que actualmente se vive, pero se espera que a partir del cuarto año la inflación se vea controlada en un entorno del 2% aunque hemos planteado una situación donde el aumento es del 3%. Con lo que los gastos a final de los 5 años quedarán de la siguiente manera.



Tabla 5: Costes fijos y variables año 5 escenario OPTIMISTA

Costes fijos (datos en euros)					
Alquiler	Salarios	Suministros	Mantenimiento de equipos	Seguros	
28.071,41	140.357,07	14.035,71	5.848,21	4.210,71	
Costes Variables (datos en euros)					
Materias primas y fabricación	Publicidad y comisiones	Gastos de viajes	Servicios Profesionales Independientes	Gastos de envío y logística	Otros gastos relacionados con la producción
52.633,9	22.457,13	8.785	4.678,57	16.374,99	4.678,57

Fuente: Elaboración propia

## ESCENARIO REALISTA

Para el escenario **realista** hemos propuesto que los costes aumenten un 5% en los años 2 y 3, mientras que en los años 4 y 5 aumenten un 3%. Este cambio en los porcentajes es debido a la inflación que actualmente se vive, pero se espera que a partir del cuarto año la inflación se vea controlada en un entorno del 2% aunque hemos planteamos una situación donde el aumento es del 3%. Con lo que los gastos a final de los 5 años quedarán de la siguiente manera.

Tabla 6: Costes fijos y variables año 5 escenario REALISTA

Costes fijos (datos en euros)					
Alquiler	Salarios	Suministros	Mantenimiento de equipos	Seguros	
28.071,41	140.357,07	14.035,71	5.848,21	4.210,71	
Costes Variables (datos en euros)					



<b>Materias primas y fabricación</b>	<b>Publicidad y comisiones</b>	<b>Gastos de viajes</b>	<b>Servicios Profesionales Independientes</b>	<b>Gastos de envío y logística</b>	<b>Otros gastos relacionados con la producción</b>
52.633,9	22.457,13	8.785	4.678,57	16.374,99	4.678,57

Fuente: Elaboración propia

## ESCENARIO PESIMISTA

Para el escenario **pesimista** hemos propuesto que los costes aumenten un 5% en los años 2 y 3, mientras que en los años 4 y 5 aumenten un 3%. Este cambio en los porcentajes es debido a la inflación que actualmente se vive, pero se espera que a partir del cuarto año la inflación se vea controlada en un entorno del 2% aunque hemos planteamos una situación donde el aumento es del 3%. Con lo que los gastos a final de los 5 años quedarán de la siguiente manera.

Tabla 7: Costes fijos y variables año 5 escenario PESIMISTA

<b>Costes fijos (datos en euros)</b>					
<b>Alquiler</b>	<b>Salarios</b>	<b>Suministros</b>	<b>Mantenimiento de equipos</b>	<b>Seguros</b>	
28.071,41	140.357,07	14.035,71	5.848,21	4.210,71	
<b>Costes Variables (datos en euros)</b>					
<b>Materias primas y fabricación</b>	<b>Publicidad y comisiones</b>	<b>Gastos de viajes</b>	<b>Servicios Profesionales Independientes</b>	<b>Gastos de envío y logística</b>	<b>Otros gastos relacionados con la producción</b>
52.633,9	22.457,13	8.785	4.678,57	16.374,99	4.678,57

Fuente: Elaboración propia



## 8.4 Previsión de Ventas

En cuanto a la previsión de ventas, tenemos que diferenciar las ventas de dispositivos y las ventas de suscripciones.

En cuanto a las previsiones de **ventas del dispositivo** para los 3 escenarios, hemos hecho un desglose donde a los tres escenarios se le ha atribuido un aumento del 10% anual respecto al año anterior.

Lo que distingue, en este caso, un escenario de otro son las unidades vendidas al final del primer año, ya que al calcular la cifra con el aumento correspondiente del 10% anualmente, los datos al final de los cinco años son totalmente distintos.

Con todo esto ha dado los siguientes resultados:

Tabla 8: *Previsión de ventas del dispositivo*

PREVISIÓN DE VENTAS DEL DISPOSITIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Optimista	249.600,00 €	274.560,00 €	302.016,00 €	332.217,60 €	365.439,36 €
Escenario Realista	211.200,00 €	232.320,00 €	255.552,00 €	281.107,20 €	309.217,92 €
Escenario Pesimista	172.800,00 €	190.080,00 €	209.088,00 €	229.996,80 €	252.996,48 €

Fuente: Elaboración propia

Para **las suscripciones** se ha hecho otro desglose por suscripciones mensuales, trimestrales y anuales según los 3 escenarios tratados. Estos datos son datos ofrecidos en unidades.

Se ha atribuido un aumento del 20% a todos los escenarios. En los tres escenarios se ha supuesto que se venden 156 suscripciones anuales, 48 trimestrales y 36 mensuales.

A continuación, se muestra la tabla para cada escenario.



Tabla 9: Previsión de ventas de suscripciones

TOTAL DE VENTAS DE SUSCRIPCIONES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Optimista	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €
Escenario Realista	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €
Escenario Pesimista	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €

Fuente: Elaboración propia

Estos datos han sido mostrados de igual manera para cada escenario puesto que entendemos que este tipo de ingresos será secundario en los cinco primeros años de actividad.

## 8.5 Balance y PYG a 5 años en 3 escenarios

En primer lugar, tras haber finalizado el primer año de actividad se muestra el balance de situación. Este balance se ha realizado sobre el escenario realista.

Figura 12: Balance de situación en escenario REALISTA

BALANCE SITUACION (ESCENARIO REALISTA)			
Golfsoft S.L. - EJERCICIO 1			
ACTIVO	Ejercicio 1	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Ejercicio 1
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>30.100,00</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>24.594,00</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11.000,00</b>	<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>24.594,00</b>
2010 Desarrollo	5.000,00	I. Capital	3.000,00
2030 Propiedad industrial	1.000,00	1. Capital escriturado	3.000,00
2060 Aplicaciones informáticas	5.000,00	1000 Capital social	3.000,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>23.000,00</b>	VI. Otras aportaciones de socios	30.000,00
2110 Construcciones	8.000,00	1180 Aportaciones de socios o propietarios	30.000,00
2160 Mobiliario	5.000,00	VII. Resultado del ejercicio	-8.406,00
2170 Equipos para procesos de información	10.000,00	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>4.000,00</b>	<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>15.000,00</b>
2600 Fianzas constituidas a largo plazo	4.000,00	I. Deudas con entidades de crédito	15.000,00
<b>VI. Acortización acumulada del inmovilizado</b>	<b>-7.900,00</b>	1700 Deudas a l. pl. con entidades crédito	15.000,00
2840 Amortización acumulada del inmovilizado material	-7.900,00	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.200,00</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.694,00</b>	<b>IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>13.200,00</b>
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>12.100,00</b>	I. Proveedores	13.200,00
I. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12.100,00	I. Proveedores a corto plazo	13.200,00
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c. pl.	12.100,00	4000 Proveedores (euros)	13.200,00
4300 Clientes (euros)	12.100,00	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO ( A + B + C )</b>	<b>52.794,00</b>
<b>VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>10.594,00</b>		
5720 Bancos, instit. crédito c/c vista, euros	10.594,00		
<b>TOTAL ACTIVO ( A + B )</b>	<b>52.794,00</b>		

Fuente: Elaboración propia



A su vez, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG) para mostrar las operaciones que se llevarán a cabo durante el primer año en un escenario realista.

Los escenarios optimistas y pesimistas se muestran en los Anexos III y V

Figura 13: Cuenta de PYG en escenario REALISTA

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Golfsoft, S.L. - EJERCICIO 1 (REALISTA)	
PERDIDAS Y GANANCIAS	Ejercicio 1
1. Importe neto de la cifra de negocios	237.744,00
7000 Ventas de mercaderías	211.200,00
7050 Prestaciones de servicios	26.544,00
4. Aprovisionamientos	-49.000,00
6000 Compras de mercaderías	-45.000,00
6020 Compras de otros aprovisionamientos	-4.000,00
5. Otros ingresos de explotación	6.000,00
7400 Subvenciones, donaciones y leg. explot.	6.000,00
6. Gastos de personal	-120.000,00
6400 Sueldos y salarios	-120.000,00
7. Otros gastos de explotación	-74.800,00
6210 Arrendamientos y cánones	-24.000,00
6220 Reparaciones y conservación	-5.000,00
6230 Servicios de profesionales independ.	-4.000,00
6250 Pólizas de seguros	-3.800,00
6270 Publicidad	-19.200,00
6280 Suministros	-12.000,00
6290 Otros servicios	-7.000,00
8. Amortización del inmovilizado	-7.900,00
6810 Amortización del inmovilizado material	-7.900,00
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>-7.956,00</b>
14. Gastos financieros	-450,00
6690 Otros gastos financieros	-450,00
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>-450,00</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	<b>-8.406,00</b>
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)</b>	<b>-8.406,00</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una tabla con los balances de los años 2, 3, 4 y 5 para el mismo escenario.

Los escenarios optimistas y pesimistas se muestran en los Anexos IV y VI



Tabla 10: Balance 5 años escenario REALISTA

Golfsoft	ESCENARIO REALISTA			BALANCE DE SITUACIÓN	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12.100,00 €	10.863,00 €	9.641,00 €	8.561,73 €	7.604,50 €
Bancos	10.594,00 €	25.329,80 €	49.142,86 €	81.568,72 €	114.753,00 €
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>22.694,00 €</b>	<b>36.192,80 €</b>	<b>58.783,86 €</b>	<b>90.130,45 €</b>	<b>122.357,50 €</b>
<b>Activo No Corriente</b>					
Inmovilizado intangible	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €
Inmovilizado material	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €
Inversiones financieras a largo plazo	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Amortización Acumulada del Inmovilizado	- 7.900,00 €	- 15.800,00 €	- 23.700,00 €	- 28.300,00 €	- 30.400,00 €
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>30.100,00 €</b>	<b>22.200,00 €</b>	<b>14.300,00 €</b>	<b>9.700,00 €</b>	<b>7.600,00 €</b>
<b>Total Activo</b>	<b>52.794,00 €</b>	<b>58.392,80 €</b>	<b>73.083,86 €</b>	<b>99.830,45 €</b>	<b>129.957,50 €</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13.200,00 €	10.560,00 €	8.448,00 €	6.758,40 €	5.406,72 €
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>13.200,00 €</b>	<b>10.560,00 €</b>	<b>8.448,00 €</b>	<b>6.758,40 €</b>	<b>5.406,72 €</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Deudas con entidades de crédito	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>28.200,00 €</b>	<b>25.560,00 €</b>	<b>23.448,00 €</b>	<b>21.758,40 €</b>	<b>20.406,72 €</b>
<b>Patrimonio Neto</b>					
Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Aportaciones de los socios	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Resultado del ejercicio	- 8.406,00 €	- 167,20 €	16.635,86 €	45.072,50 €	76.550,78 €
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>24.594,00 €</b>	<b>32.832,80 €</b>	<b>49.635,86 €</b>	<b>78.072,50 €</b>	<b>109.550,78 €</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>52.794,00 €</b>	<b>58.392,80 €</b>	<b>73.083,86 €</b>	<b>99.830,90 €</b>	<b>129.957,50 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Los escenarios optimistas y pesimistas se muestran en los Anexos I y II

Asimismo, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias (proyección de los resultados) en el escenario realista a 5 años.

Tabla 11: *Proyección resultados de 5 años en escenario REALISTA*

PROYECCION DE RESULTADOS DE 5 EJERCICIOS -Golfsoft, S.L. ESCENARIO REALISTA					
	EJERCICIO 1	EJERCICIO 2	EJERCICIO 3	EJERCICIO 4	EJERCICIO 5
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>237.744,00 €</b>	<b>264.172,80 €</b>	<b>293.775,36 €</b>	<b>326.975,23 €</b>	<b>364.259,56 €</b>
INGRESOS	211.200,00 €	232.320,00 €	255.552,00 €	281.107,20 €	309.217,92 €
OTROS I. EXPLOTA.	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €
SUBVENCIONES	6.000,00 €				
APROVISIONAMIENTOS	-45.000,00 €	-47.250,00 €	-49.612,50 €	-51.100,88 €	-52.633,90 €
OTROS GTOS DE PROD.	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
GTOS PERSONAL	-120.000,00 €	-126.000,00 €	-132.300,00 €	-136.269,00 €	-140.357,07 €
<b>OTROS GTOS EXPLOT.</b>					
ALQUILERES	-24.000,00 €	-25.200,00 €	-26.460,00 €	-27.253,80 €	-28.071,41 €
SEGUROS	-3.600,00 €	-3.780,00 €	-3.969,00 €	-4.088,07 €	-4.210,71 €
PUBLICIDAD Y COMISIONES	-19.200,00 €	-20.160,00 €	-21.168,00 €	-21.803,04 €	-22.457,13 €
SUMINISTROS	-12.000,00 €	-12.600,00 €	-13.230,00 €	-13.626,90 €	-14.035,71 €
SERVICIOS INDEPENDIENTES	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
REP CONSERV Y MTO	-5.000,00 €	-5.250,00 €	-5.512,50 €	-5.677,88 €	-5.848,21 €
OTROS GTOS	-7.000,00 €	-7.350,00 €	-7.717,50 €	-7.949,03 €	-8.187,50 €
AMORTIZACIONES	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-4.600,00 €	-2.100,00 €
RTDO EXPLOT.	-7.956,00 €	282,80 €	17.085,86 €	45.522,05 €	77.000,78 €
INGR.FINANC.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GTOS.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €
RTDO.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €
RTDO.ANTES IMPU.	-8.406,00 €	-167,20 €	16.635,86 €	45.072,05 €	76.550,78 €
IMPU. S/Bº					
RTDO EJERC.	-8.406,00 €	-167,20 €	16.635,86 €	45.072,05 €	76.550,78 €

Fuente: Elaboración propia

Los escenarios optimistas y pesimistas se muestran en los Anexos VII y VIII.



## 8.6 VAN y TIR

La TIR es un indicador de rentabilidad de la empresa y mide el porcentaje de ingresos o pérdidas tras haber realizado la inversión inicial.

Para calcularla hemos necesitado conocer la inversión inicial, que como se ha mostrado en líneas anteriores ha sido de 51.000 euros y los ingresos de los 5 años siguientes. Este análisis se ha realizado para todos los escenarios.

Asimismo, para analizar la rentabilidad del proyecto se han calculado el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto) para cada escenario, de acuerdo a las siguientes formulas

Tabla 12: Fórmulas VAN y TIR

<b>TIR</b>	<b>TIR</b> = Necesidad inicial +(Ingresos Totales Año 1/ $1+TIR^1$ ) + (Ingresos Totales Año 2/ $1+TIR^2$ ) +...
<b>VAN</b>	<b>VAN</b> = Necesidad Inicial + Beneficio Año1/ $1,06^1$ + Beneficio Año2/ $1,06^2$ +...

Fuente: Elaboración propia

### Tasa Interna Rentabilidad

#### Escenario optimista

$$TIR = - 51.000 + (276.144 / (1 + TIR^1)) + (306.412,8 / (1 + TIR^2)) + (340.239,16 / (1 + TIR^3)) + (378.085,63 / (1 + TIR^4)) + (420.481 / (1 + TIR^5)) = 0$$



En este caso la TIR será del 16,2%. Lo que significa que el proyecto es rentable.

### **Escenario realista**

$$\text{TIR} = -51.000 + (237.744 / (1 + \text{TIR}^1)) + (264.172,8 / (1 + \text{TIR}^2)) + (293.775,36 / (1 + \text{TIR}^3)) + (326.975,23 / (1 + \text{TIR}^4)) + (364.259,56 / (1 + \text{TIR}^5)) = 0$$

En este caso la TIR será del 9,8%, lo que significa que es rentable

### **Escenario pesimista**

$$\text{TIR} = -51.000 + (199.344 / (1 + \text{TIR}^1)) + (221.932,8 / (1 + \text{TIR}^2)) + (247.311,36 / (1 + \text{TIR}^3)) + (275.864,83 / (1 + \text{TIR}^4)) + (308.038,12 / (1 + \text{TIR}^5)) = 0$$

En este caso la TIR será del 7,5%, lo que significa que es rentable

### **Valor Actual Neto (VAN)**

Para extraer estos ingresos aplicados a las fórmulas se ha sumado la cantidad en euros de la venta de dispositivos y de las suscripciones de cada año según el escenario optimista, realista y pesimista.

Antes de calcular el VAN tenemos que saber el coste de capital y lo utilizaremos como tasa de descuento a aplicar en el VAN. Por un lado, tenemos que la empresa obtendrá 30.000 euros de socios, 15.000 euros de préstamos bancarios. Las ayudas no las incluimos puesto que son a fondo perdido.

Sabiendo que el banco pide un 3% y los socios se pueden considerar al mismo tiempo inversionistas, se ha determinado que se calcule sobre el 6%, es decir, que la tasa de descuento para el VAN sea del 6%.



Ahora, para realizar el VAN se ha cogido los resultados esperados de los 5 años en los 3 escenarios junto con la tasa de descuento.

### Escenario Optimista

Para el escenario **optimista** tenemos unos resultados durante los 5 años de: 20.020,50 euros, 28.955,85 euros, 44.596,21 euros, 66.851,29 euros, 92.334,30 euros, respectivamente.

Por lo que la fórmula sería la siguiente:

$$\text{VAN} = \text{Necesidad Inicial} + \text{Beneficio Año1}/1,06^1 + \text{Beneficio Año2}/1,06^2 + \dots$$

Con lo que, para el escenario optimista, el VAN será de 153.051,75 euros. Esto significa que el proyecto generaría rentabilidad

### Escenario realista

Para el escenario **realista** tenemos unos resultados durante los 5 años de: - 8.406 euros, -167,20 euros, 16.635,86 euros, 41.772,05 euros, y, 70.750,78 euros, respectivamente.

Por lo que la fórmula sería la siguiente:

$$\text{VAN} = \text{Necesidad Inicial} + \text{Beneficio Año1}/1,06^1 + \text{Beneficio Año2}/1,06^2 + \dots$$

Con lo que, para el escenario realista, el VAN será de 40.845,27 euros. Lo que significa que es rentable.

### Escenario pesimista

Para el escenario **pesimista** tenemos unos resultados durante los 5 años de: - 50.106 euros, -45.872,20 euros, -33.466,39 euros, -13.085,75 euros, y, 10.669,52 euros, respectivamente.



Por lo que la fórmula sería la siguiente:

$$\text{VAN} = \text{Necesidad Inicial} + \text{Beneficio Año1}/1,06^1 + \text{Beneficio Año2}/1,06^2 + \dots$$

Con lo que, para el escenario pesimista, el VAN será de -169.587,19 euros. Lo que significa que el proyecto no sería rentable.

## 8.7 Indicadores de gestión económico-financiera

Para este análisis, se va a escoger el primer año y el quinto del escenario realista y hemos cogido los siguientes indicadores para analizar desde otros puntos de vista la empresa: Rentabilidad, Liquidez, ROA y ROE.

### PRIMER AÑO:

La ratio de Rentabilidad mide cuanto de rentable es la empresa. Para ello, se ha cogido el Beneficio Neto y las Ventas totales multiplicando el resultado por 100

$$\text{Rentabilidad} = (-8.406/237.744) * 100 = -3,53 \text{ euros}$$

La ratio de Liquidez mide la capacidad que tiene la empresa de pagar sus deudas a corto plazo. Para ello, se ha cogido los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Liquidez =  $17.794 / 13.200 = 1,35$  veces más activos corrientes que pasivo corriente, por lo que no tendrá ningún problema en pagar sus deudas a corto plazo.

El ROA mide el beneficio que genera la empresa teniendo en cuenta sus activos totales. Para ello, se ha cogido el Beneficio Neto y los Activos Totales.

$$\text{ROA} = -8.406 / 52.794 = - 0,159$$



Con esto se observa que por cada euro que tiene la empresa, perderá 15,9 céntimos el primer año.

El ROE mide el beneficio que genera la empresa respecto al capital aportado por los socios/inversionistas. Para ello, se ha cogido el Beneficio Neto y el Patrimonio Neto.

$$\underline{\text{ROE}} = -8.406 / 24.594 = - 0,342$$

Con esto se observa que por cada euro de patrimonio que se invertirá en la empresa, perderá, el primer año, 34,2 céntimos

Para hacer un verdadero contraste en la evolución de la empresa, a continuación, se muestran los datos calculados para el mismo escenario en el quinto año.

$$\underline{\text{Rentabilidad}} = (76.550,78 / 364.259,56) * 100 = 21,02 \text{ euros}$$

$$\underline{\text{Liquidez}} = 122.357 / 5.406,72 = 22,63$$

$$\underline{\text{ROA}} = 76.550,78 / 129.957,50 = 0,59$$

$$\underline{\text{ROE}} = 76.550,78 / 109.550,78 = 0,70$$

Con todo esto se puede observar cómo ha habido una evolución positiva en la empresa llegando a ser atractiva a ojos de inversionistas y socios futuros.



## 9. Modelo Canvas

Golfsoft aportará soluciones tecnológicas innovadoras para el mundo del golf con un enfoque en la mejora de la experiencia y el rendimiento en todas las áreas del juego del jugador. Con un enfoque en el servicio al cliente y en la calidad del producto que comercializaremos, descubrimos la oportunidad de mercado de poder ofrecer servicios y productos adaptados a un gran grupo de jugadores, es decir, jugadores tanto principiantes, como amateurs de nivel medio y alto, y, profesionales.

El modelo de negocio de la empresa se basará en la venta de un dispositivo tecnológico y suscripción a una plataforma de análisis y monitorización del rendimiento del jugador, además de ofrecer servicios de formación a jugadores de todos los niveles. Para saber la estructura y elementos del modelo comercial que engloba a Golfsoft, se ha realizado un modelo canvas el cual resume todos los componentes básicos del negocio.

Estos componentes básicos del negocio son concretamente 9, en los que cualquier empresa debe basar su negocio para poder identificar todo lo que le rodea tanto interna como externamente y desarrollar estrategias según las situaciones venideras.

Este Modelo Canvas que se muestra a continuación, describe cómo la empresa creará y se obtendrá un valor en el mercado del golf, dándole especial atención a la calidad la innovación y el servicio al cliente para su éxito en el mercado.



Figura 14: Modelo Canvas

**MODELO CANVAS DE GOLFSOFT**

<b>SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FABRICANTES DE DISPOSITIVOS ELECTRONICOS</li> <li>PROVEEDORES DE SERVICIOS Y MAPAS DE GEOLOCALIZACION</li> <li>DISTRIBUIDORES DE TIENDAS DE GOLF</li> <li>CLUBES DE GOLF Y ORGANIZACIONES</li> <li>AGENCIAS DE MARKETING ESPECIALIZADAS EN EL MUNDO DEL GOLF</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DISEÑO, DESARROLLO Y MEJORA CONTINUA DEL DISPOSITIVO Y SUSCRIPCIONES</li> <li>MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS</li> <li>IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS DE MARKETING</li> <li>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PARA MANTENER LA INNOVACIÓN</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DISPOSITIVO DE ALTA PRECISIÓN DISEÑADO PARA GOLFISTAS.</li> <li>APLICACIÓN PARA MÓVILES</li> <li>ENFOQUE EN LA SOSTENIBILIDAD</li> <li>FÁCIL EXPERIENCIA DE USUARIO</li> <li>SERVICIO POST-VENTA</li> </ul>	<b>RELACION CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN AL CLIENTE POR TELEFONO, CHAT Y CORREO ELECTRONICO</li> <li>SERVICIO POST-VENTA Y GARANTÍA EN LOS PRODUCTOS</li> <li>MANTENIMIENTO CONSTANTE ONLINE Y ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS</li> <li>COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN POR REDES SOCIALES</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>JUGADORES AFICIONADOS Y PROFESIONALES</li> <li>CAMPOS DE GOLF Y CLUBES EN ESPAÑA</li> <li>TIENDAS PERSONALIDAS DE GOLF</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</li> <li>INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE Y SERVICIOS DESDE LA MISMA</li> <li>ALIANZAS CON FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES</li> <li>BASE DE DATOS ACTUALIZADA</li> <li>PERSONAL ESPECIALIZADO EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>VENTA DIRECTA A TRAVÉS DE LA WEB</li> <li>VENTA EN TIENDAS ESPECIALIZADAS DE GOLF</li> <li>ACUERDOS DE DISTRIBUCIÓN CON SOCIOS ESTRATEGICOS</li> <li>PROMOCIONES EN EVENTOS Y COMPETICIONES DE GOLF</li> </ul>	
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>COSTE DE PRODUCCIÓN</li> <li>COSTE DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA APLICACIÓN</li> <li>COSTE DE PERSONAL</li> <li>COSTE DE MARKETING</li> <li>COSTES DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA</li> <li>COSTES FIJOS DE LA EMPRESA</li> <li>COSTES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES</li> </ul>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>VENTA DEL DISPOSITIVO</li> <li>VENTA DE SUSCRIPCIONES:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>MENSUAL</li> <li>TRIMESTRAL</li> <li>ANUAL</li> </ul> </li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## 10. Mapa de riesgos

El mapa de riesgos es una herramienta utilizada por las empresas para hacer un análisis sobre lo que le podría pasar a la empresa en cuento a riesgos, pudiendo identificar las áreas más débiles para hacerles frente proponiendo soluciones.

A continuación, se muestran dos tablas y una figura que enumera los riesgos potenciales a los que se enfrentaría Golfsoft, establece un plan de acción con medidas preventivas y correctivas y categoriza a través de un semáforo de colores la gravedad por su impacto (rojo: gravedad alta; amarillo: gravedad media y verde: gravedad baja).



Tabla 13: Mapa de riesgos

RIESGO	ÁREA	STAKEHOLDER	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDADE OCURRENCIA
<b>Fallo en el software:</b> Pérdida de los datos de los clientes	Tecnológica /Operaciones	Clientes	Medio	Media
<b>Ataque cibernético:</b> Pérdida de los datos de los clientes	Tecnológica/ Operaciones	Clientes Accionistas	Alto	Alta
<b>Fuerte competencia:</b> Pérdida de cuota de mercado repercutiendo en las ventas y beneficios de la empresa	Finanzas Compras	Accionistas	Media	Alta
<b>Interrupción de la cadena de suministro:</b> Retrasos en las entregas y aumento de los costes	Producción y logística Finanzas	Clientes Trabajador Proveedor Accionistas	Media	Baja
<b>Incumplimiento de la normativa:</b> Multas	Legal	Accionistas Sociedad	Baja	Baja
<b>Falta de liquidez:</b> Incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras reclamadas	Finanzas	Accionistas	Media	Baja
<b>Reputacional:</b> Pérdida de reputación por problemas informáticos constantes	Informática Atención al cliente Finanzas	Cliente Accionistas	Alta	Media
<b>Plagio dispositivo:</b> Lanzamiento de dispositivos de imitación	Compras I+D Operaciones Finanzas	Accionistas	Media	Alta
<b>Reducción número de clientes potenciales:</b> Pérdida de clientes potenciales por Inflación o acontecimientos externos a la empresa	Finanzas	Bases de clientes	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia



Tabla 14: Medidas preventivas y correctivas

RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
<b>Fallo en el software:</b> Pérdida de los datos de los clientes	Mantenimiento continuo del software haciendo 2 pruebas cada semana y extrayendo copias de seguridad	Reparación en el momento del fallo junto con una comunicación a todos los usuarios de lo ocurrido
<b>Ataque cibernético:</b> Pérdida de los datos de los clientes	Implementación de sistemas de seguridad y contratando a personal para seguridad cibernética	Responder a lo ocurrido y comunicar a los clientes el problema que hemos tenido
<b>Fuerte competencia:</b> Pérdida de cuota de mercado repercutiendo en las ventas y beneficios de la empresa	Investigación de mercado y aportar innovación continua al dispositivo y suscripciones	Desarrollo de nuevos productos
<b>Interrupción de la cadena de suministro:</b> Retrasos en las entregas y aumento de los costes	Diversificación de los proveedores combinado con un mantenimiento de un stock de seguridad	Búsqueda de distintos proveedores y avisar a los clientes de un posible atraso en la entrega por los problemas ocurrido
<b>Incumplimiento de la normativa:</b> Multas	Contratación externa de abogados para asesoramiento	Consulta a asesores legales, corrigiendo en caso necesario el incumplimiento
<b>Falta de liquidez:</b> Incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras reclamadas	Planificación financiera	Negociación con proveedores y sucursales bancarias
<b>Reputacional:</b> Pérdida de reputación por problemas informáticos constantes	Gestionar de manera efectiva el servicio al cliente	Campañas de relaciones públicas para que el cliente vuelva a confiar
<b>Plagio dispositivo:</b> Lanzamiento de dispositivos de imitación	Registrar las patentes	Acciones legales e innovación continua
<b>Reducción número de clientes potenciales:</b> Pérdida de clientes potenciales por Inflación o acontecimientos externos a la empresa	Monitoreo constante del mercado y de las noticias macroeconómicas	Diversificación

Fuente: Elaboración propia



Figura 15: Representación mapa de riesgos

		Probabilidad			Impacto
		Bajo	Medio	Alto	
Alto			Plagio del dispositivo	Ataque cibernético	
			Fuerte competencia	Plagio dispositivo	
Medio			Fallo en el software	Riesgo de liquidez	
		Reducción número de clientes potenciales	Falta de liquidez		
Bajo		Incumplimiento de la normativa	Interrupción de la cadena de suministro		
		Bajo	Medio	Alto	

Fuente: Elaboración propia

## 11. Aspectos Formales y Legales

### 11.1 Elección de condición jurídica de la empresa

Tras haber analizado las distintas opciones de condición jurídica de las que disponíamos, hemos decidido que optaremos por la elección de constitución de una Sociedad Limitada (S.L) ya que pensamos que se adaptará mejor a nuestro modelo de negocio y nos aportará una serie de ventajas que las otras condiciones jurídicas nos ofrecían.

Al ser una Sociedad Limitada, la única responsabilidad que tendrán los socios es la de aportar el dinero en el momento de constitución, es decir, los 3.000 euros, por lo que no tendrán ninguna responsabilidad sobre las deudas que pueda generar la empresa durante su actividad.



La flexibilidad en la gestión y administración es otra de las ventajas que nos aportará esta forma jurídica puesto es mucho más fácil la toma de decisiones que se requieran en el momento y la adaptación a las necesidades de la empresa según el momento.

El capital social también es importante, puesto que la constitución de una Sociedad Limitada no requiere tanto capital social como puede ser el de una Sociedad Anónima en la que se requiere un mínimo de 60.000 euros.

La transmisión de participaciones es mucho más fácil que una sociedad anónima puesto que no hará falta emitir acciones y se podrán crear cláusulas de preferencia para la venta o transmisión de participaciones entre socios.

Con todo esto, la Sociedad Limitada es una forma jurídica de constitución de una sociedad que, aunque es menos costosa es mucho más sencilla y flexible por lo que sigue siendo una forma de constitución fiable y sólida.

## 11.2 Socios

Nuestro capital social se dividirá en participaciones. Estas participaciones las tendremos los 3 socios fundadores al haber aportado el capital. A continuación, se muestra una descripción general de la función de los socios y cómo se estructurará nuestra empresa:

- Composición de los socios: Los socios son personas que habrán comprado participaciones y que, por tanto, poseerán una parte de la empresa. De momento, estas participaciones con valor de 1 euro cada una, estarán divididas entre los 3 socios fundadores, pero cabe la posibilidad de que puedan entrar nuevos socios, dependiendo de si se quisiera financiar un proyecto futuro o no.



- Derechos de los socios: Los socios tendrán una serie de derechos por ser propietarios de una parte de la empresa. Estos derechos serán:
  - Derecho a participar en decisiones de la empresa: Van a poder asistir a las Juntas Generales y participar activamente en ellas.
  - Derecho a percibir dividendos: al ser propietarios, van a poder percibir una parte de los beneficios generados por la empresa, pero en función de la distribución que se acuerde en las Juntas Generales.
  - Derecho a la información: en cualquier momento, el socio podrá solicitar información sobre el estado actual de la empresa y sobre otros ejercicios anteriores para su contraste en materia económica-financiera.
  - Derecho de preferencia: En el caso de que hubiera una ampliación de capital social, los socios tendrían preferencia a la hora de adquirir nuevas participaciones y mantener así su porcentaje de la empresa.
  
- Responsabilidad de los accionistas: los socios tendrán la responsabilidad de aportar el capital social de la empresa y participar en las Juntas Generales siempre velando por el interés de la empresa y de los demás socios.
  
- Gobierno corporativo: la estructura de gobierno que estará implantada en Golfsoft, es una Junta General de socios, que decidirá el rumbo futuro de la empresa, y, el equipo directivo donde en este caso es el CEO y el responsable de operaciones los cuales se encargarán de que se cumplan los objetivos establecidos en las Juntas Generales por los socios.
  
-



### **11.3 Formalidades Administrativas**

Al ser una empresa residente en España, tendremos que cumplir una serie de procesos o procedimientos legales para poder constituir la e iniciar la actividad.

En primer lugar, tendremos que pedir la denominación social en el Registro Mercantil Central. En él aportaremos 5 nombres, por orden de preferencia, los cuales queremos que se nos asigne como nombre de la empresa. Esto se hace para que, en caso de que el nombre preferido este ya en uso, se pase al siguiente aportado sin la necesidad de que el Registro Mercantil central tenga que volver a preguntar sobre otro posible nombre.

En segundo lugar, los 3 socios constituyentes de la empresa elaboraremos los estatutos, los cuales servirán de soporte para el correcto funcionamiento de la empresa.

En tercer lugar, abriremos una cuenta bancaria para la empresa en la cual dotaremos el capital social exigido, en este caso, 3.000 euros, y posteriormente iremos al notario con el justificante de aportación a la sociedad.

En cuarto lugar, el notario nos dará dos documentos, uno será el documento autorizado y el otro una copia simple, sin embargo, el que valdrá para hacer todas las gestiones posteriores será el autorizado con el cual iremos al Registro Mercantil.

En este caso, utilizaremos la copia simple que nos envíaran por mail para hacer el modelo 600 y presentarlo a la oficina liquidadora correspondiente, en este caso, la oficina liquidadora de Málaga. Cabe concretar, que el pago de este modelo 600, no estará sujeto a impuesto puesto que hacer una constitución no se recoge en la ley ITPAJD.



También en este paso, el notario nos dará un CIF provisional para poder realizar este modelo 600 y los posteriores a él.

En quinto lugar, iremos al Registro Mercantil con el documento autorizado donde se nos pedirán una provisión de fondos de 150 euros en un único pago. Esto lo hacen, para no tener que estar mandando facturas a la empresa y asegurarse el cobro de todas las gestiones que va a realizar el Registro Mercantil.

En sexto y último lugar, rellenaremos el modelo 036 para solicitar el CIF definitivo, dar a conocer la exactitud del domicilio fiscal, dar a conocer el representante de la sociedad, dar de alta el inicio de la actividad, y, dar de alta en IVA, IRPF e impuesto de sociedades.

Sin embargo, al ser una empresa tecnológica con una aplicación la cual ofrecerá datos de los jugadores, la ley española sobre protección de datos personales nos exige que una vez los jugadores entren por primera vez en la aplicación, acepten un consentimiento para el tratamiento de sus datos.

## **11.4 Contabilidad, Tasa y Obligaciones Laborales**

Estaremos sujetos a una serie de obligaciones tributarias al ser residentes en España, esto nos permitirá operar de una manera fiable y segura tanto para los socios como para el mercado.

Referente a la contabilidad, en Golfsoft deberemos de tener una contabilidad ordenada y actualizada según el Plan General Contable (PGC) que hay actualmente en España. Este Plan General Contable, lleva consigo un control exhaustivo de los ingresos y gastos de la empresa mediante las facturas y la creación o elaboración de balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo Introducidos estos en la memoria anual de cada año.



En cuanto a las obligaciones tributarias nos encontraremos con:

- Impuesto de Sociedades: Al no ser de momento una gran empresa se nos exigirá que este pago se haga de una manera anual sobre los beneficios obtenidos.
- IVA: Deberemos recaudar en nuestras facturas el IVA correspondiente la base imponible, en nuestro caso, este IVA será del 21%, y, al no ser considerada una gran empresa se deberá liquidar este impuesto trimestralmente.
- Retenciones: Deberemos recaudar la retención practicada a profesionales independientes a la empresa para poder después hacer el pago a la administración. Al no ser considerada una gran empresa este pago se realizará trimestralmente.
- IAE: Este es el código de la Agencia Tributaria que tiene una empresa según a lo que se dedique. Si la facturación que tengamos supera ciertos límites según el sector, deberemos pagar este impuesto anualmente.

También, al contratar a empleados deberemos cumplir con ciertas obligaciones laborales, que son:

- Inscribir nuestra empresa en la Seguridad Social y obtener un código de cuenta de cotización.
- Afiliar a nuestros empleados a la Seguridad Social aportando sus datos personales.
- Deberemos comunicar al SEPE los contratos que hagamos por escrito, todos ellos siempre bien formalizados.
- Deberemos calcular las cotizaciones de cada uno de nuestros empleados para posteriormente ser pagados a la Seguridad Social.



- Debemos garantizar la salud y seguridad de cada uno de nuestros empleados por lo que deberemos crear una política de prevención de riesgos laborales.

## 12. Imagen Corporativa

### 12.1 Página Web

Sabemos de la importancia que es tener una página web a día de hoy ya que todo o prácticamente todo está informatizado para un mejor acceso a datos. Por ello, desarrollaremos una página web sencilla y fácil de utilizar en la que los clientes no solo van a poder ver el apartado de producto y servicios con sus respectivas características, sino que también, van a poder acceder a la comunidad que se ha creado gracias a los clientes que hayan adquirido el producto, van a poder visualizar también un apartado de experiencias a modo de reviews de la compra, y van a poder acceder a blogs en los cuales se tratan distintos temas.

En sección de compra del producto y servicios, aparte de poder comprar lo ofrecido por la empresa, también van a poder acceder a todas las características de los dos modelos de venta que tenemos para poder comparar y contrastar mejorando así el proceso de decisión del golfista.

En el inicio, para poder brindar de una mejor experiencia de soporte al cliente, se va a poder visualizar un apartado de preguntas frecuentes (FAQS) que ayudarán a resolver instantáneamente aquellos problemas más fáciles de resolver, tras nosotros haber experimentado esos problemas. En caso de no ser posible la resolución del problema con este apartado, en la esquina lateral derecha se podrá acceder a un chat en vivo con un agente, y, en caso de que este no pudiera resolver el problema, se ofrecerá un formulario de contacto donde el cliente pone todos sus datos y los del dispositivo o suscripciones,



detallando lo que le ocurre para que una persona de nuestro equipo del área que corresponda con el problema pueda solventar la situación.

Esta página web, también se va a poder utilizar en dispositivos móviles como son las tablets o los propios teléfonos de las personas, esto ha sido posible gracias a la optimización de la misma para cada uno de los dispositivos. Respecto a la información, el cliente va a poder acceder a la misma información que accede en la página web de un ordenador.

En cuanto a las cookies, nada más el usuario o cliente entre en nuestra página, va a ser avisado por un banner en el cual tendrá que acceder o configurar sus preferencias de tratamiento y recopilación de datos mientras hace uso de la web. Esta recopilación de datos se hace mediante las llamadas “cookies”.

## 12.2 Branding

Es importante que creemos una marca sólida en el mercado, fiable y en base a nuestros objetivos de marketing y de identidad hemos desarrollado una estrategia que aborda varios aspectos.

El nombre Golfsoft, representa el enfoque que queremos darle a la fusión entre la tecnología y el golf. El logotipo que se ha diseñado para nuestra marca combina todos los elementos esenciales en el mundo del golf junto con el producto estrella de la empresa, con unos colores llamativos y fáciles de recordar. Este logotipo, también podrá ser visualizado en la página web, en la aplicación y en el embalaje del dispositivo.

Al ser nuestros valores la innovación, el compromiso con el cliente, la sostenibilidad y una buena experiencia del usuario, nuestra misión como empresa será mejorar el rendimiento y la inmersión de los golfistas a través de la aplicación de soluciones tecnológicas.



Además, contaremos con una fuerte presencia en redes sociales como es Instagram, Twitter y Tik Tok, publicando stories y publicaciones simples de uso del dispositivo, colaboraciones con golfistas influyentes y demás temas relacionados con el golf para aumentar nuestra visibilidad y reputación.

Al ser una empresa española, nos adaptaremos a los distintos eventos que se hagan a nivel nacional sin perder de vista los demás mercados en los que nos podemos introducir en los años venideros, donde se tendrá que centrar la estrategia en la cultura de ese determinado país.

Queremos proporcionar la máxima calidad posible y es por ello, que nos respaldará un excelente servicio al cliente desarrollando soluciones a medida para cada uno de estos.

### **12.3 RSC**

La RSC es un compromiso que tenemos con la sociedad para ofrecer avances tecnológicos sin perjudicar al medio ambiente. Nuestra responsabilidad social corporativa, se centra en: innovación tecnológica, educación y formación, sostenibilidad y responsabilidad social.

- 1) Innovación tecnológica: Utilizaremos una tecnología precisa en nuestros dispositivos para ofrecer la mayor calidad, en cuanto a datos nos queremos referir, para el cliente, en este caso, el golfista.
- 2) Educación y Formación: Mediante la adquisición del producto y de las suscripciones, vamos a fomentar la mejora continua del juego de los jugadores y del conocimiento según las situaciones que se puedan encontrar en el campo de golf.
- 3) Sostenibilidad: Queremos promover el uso responsable de las materias primas y vigilamos todos los procesos de fabricación que realizan



nuestros proveedores externos, todo ello para que se reduzca la huella de carbono y poder favorecer a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. Colaboraremos con una empresa la cual nos brinda asesoría, a modo de colaboración, para lograr una gestión más sostenible debido a su largo recorrido en el mercado deportivo, esta empresa es Nike.

- 4) Responsabilidad Social: Colaboraremos con distintas organizaciones como es el caso de Cáritas, realizando donaciones y patrocinando eventos benéficos para mostrar nuestra total integración con la sociedad y sus problemas



## 13. Conclusiones

Este TFG ha abordado la creación de una empresa innovadora en el ámbito del golf, la cual ha recibido el nombre de Golfsoft. Esta empresa, pretende revolucionar la comprensión de los fallos del jugador para ofrecer soluciones individualizadas.

A lo largo de este trabajo, se ha examinado con profundidad el mercado golfístico, desde conocer a los competidores hasta identificar el target. Además, se ha realizado un plan de marketing que se ajustará a las necesidades de los buyer persona en base a las tres fases del funnel de ventas.

También se ha podido observar la composición interna de la empresa, al conocer los puestos de trabajo junto con las funciones de los distintos departamentos, y, el proceso de selección que se llevará a cabo para cada uno de los mismo.

El análisis financiero ha permitido conocer cómo se comportará la empresa en los tres escenarios a lo largo de cinco años desde que inicia la actividad, con el fin de poder dar a conocer a posibles inversores, tras el primer año, el rendimiento de Golfsoft si se hace una ronda de inversión en un futuro.

A través de las herramientas PESTEL, Porter, DAFO y Canvas del modelo de negocio, se ha podido dar a conocer la visión general de la empresa, identificando todos los elementos que la rodean y cómo influirán en ella para poder ajustar y determinar estrategias válidas y sólidas.

Del análisis de los puntos anteriores se concluye que Golfsoft es una empresa innovadora en el sector, que aporta valor a jugadores expertos y amateur, que tiene una rentabilidad atractiva y que puede ser escalable. Asimismo, se ha conseguido mostrar cómo teniendo una planificación cuidadosa y estratégica, valorando todos los elementos de la empresa y fuera de ella, se consigue llevar a cabo la creación de una empresa sólida y atractiva para los futuros socios.



## 14. Bibliografía

Aparicio, J., & Gallardo, L. (2016). Entrenamiento integral en golf: Técnica, táctica, físico y mental. Madrid, España.

Beneyto, P., Soriano, J., & Alcázar, X. (2017). La biomecánica en el swing de golf: Revisión de los aspectos más relevantes. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 13(49), 197-216.

Calatayud, J., & Casaña, J. (2013). El entrenamiento de la fuerza en el golf: Revisión bibliográfica y propuesta práctica. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 8(24), 213-220.

Cornejo, J., & Cámara, J. (2017). *Golf: Técnica, táctica y preparación física*. Barcelona, España: Paidotribo.

Fernández-Cortés, J., & Soto, V. M. (2011). La importancia del entrenamiento mental en el golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 379-394.

García, A., & Román, F. J. (2014). Nuevas tecnologías aplicadas al entrenamiento deportivo: Un enfoque desde el golf. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 14(56), 681-699.

Gómez, J., & Olmedilla, A. (2016). Estrategias psicológicas en el entrenamiento y competición de golf. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(3), 71-78.

Hernández, J., & Soriano, J. (2010). Entrenamiento de la resistencia en el golf: Revisión bibliográfica. *Kronos*, 9(2), 105-110.

López, R., & Alacid, F. (2017). Análisis biomecánico del swing de golf en función del nivel de habilidad. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 127, 44-56.



Martínez, S., & Delgado, R. (2011). El golf y su relación con el turismo: Revisión bibliográfica. *Revista de Estudios Andaluces*, 28, 115-138.

Navarro, F. J., & Santonja, F. (2017). Aplicación de la tecnología en el análisis del gesto técnico en golf. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 32, 313-317.

Romero, A., Olmedilla, A., & Ortega, E. (2017). Efectos del entrenamiento psicológico sobre el rendimiento en golfistas de alto nivel. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 12(1), 17-24.

Salas, C., & Chalé, J. (2012). Aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza del golf. *Innovación educativa*, 22(60), 135-148.

Soriano, J., & Alcázar, X. (2015). La influencia de la variabilidad del movimiento en el rendimiento del golfista. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(29), 99-106.

Torres-Ronda, L., & López, J. M. (2016). Tecnologías aplicadas al análisis del rendimiento en el golf. In J. Sampaio & M. A. Gómez (Eds.), *Tecnología y deporte: Una relación necesaria* (pp. 139-151). Valencia, España: Tirant lo Blanch.



## 15. Citas

Hogan, B. (1957). *Five Lessons: The Modern Fundamentals of Golf*. New York: Simon & Schuster. "El golf es un juego en el que se aprende principalmente a través de la experiencia, y en ningún lugar es esto más evidente que en el swing."

Leadbetter, D. (2015). *The A Swing: The Alternative Approach to Great Golf*. New York: St. Martin's Press. "La tecnología es esencial en la mejora del rendimiento del jugador de golf. Cuando se combina con la instrucción adecuada, puede llevar a avances significativos en la habilidad del jugador."

MacKenzie, S. (2009). The Kinematic Sequence of the Modern Driver Swing. *Journal of Sports Sciences*, 27(11), 1159-1171. "El swing de golf es un proceso complejo que involucra numerosos factores biomecánicos y de control motor. La medición y análisis precisos de estos factores pueden ayudar a los golfistas a comprender y mejorar su técnica."

Ericsson, K. A. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 685-706. "El entrenamiento basado en la evidencia, donde los jugadores pueden ver y analizar datos sobre su swing, es fundamental para el aprendizaje motor y la adquisición de habilidades en el golf."

Penick, H. (1992). *Harvey Penick's Little Red Book: Lessons and Teachings from a Lifetime of Golf*. New York: Simon & Schuster. "La capacidad de analizar objetivamente la técnica de un golfista es un paso crucial para lograr una mejora en el rendimiento."

Wulf, G. (2007). *Attention and Motor Skill Learning*. Champaign, IL: Human Kinetics. "La retroalimentación visual y auditiva, proporcionada por dispositivos de medición y análisis del swing, ayuda a los golfistas a comprender y corregir errores en su técnica."



Haney, H. (2012). *The Big Miss: My Years Coaching Tiger Woods*. New York: Crown Archetype. "Los dispositivos de análisis de swing permiten a los golfistas recibir retroalimentación en tiempo real, lo que puede mejorar significativamente la efectividad de las sesiones de práctica."

Arnold Palmer (Bryant, C. J., & Stogsdill, S., 2013). "El Golf es engañosamente simple y eternamente complicado; satisface el alma y frustra la inteligencia. Es al mismo tiempo gratificante y exasperante, y no es más que un microcosmos de la vida".

Guadagnoli & Lee, 2004, p. 212. *Journal of Motor Behavior*, 36(2), 212-224. "El Golf es un deporte de precisión y técnica que requiere años de práctica para dominar. A menudo, los jugadores principiantes se ven abrumados por la complejidad del swing y la dificultad de entender y aplicar correctamente los principios básicos del juego en las primeras etapas de aprendizaje"

Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. "La esencia de la formulación de la estrategia es hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia en una industria es arraigada en su estructura subyacente económica y va más allá de las empresas establecidas".

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. "La competencia directa ocurre entre empresas que se dirigen a los mismos clientes con productos que tienen características similares. Por otro lado, la competencia indirecta ocurre cuando diferentes compañías ofrecen productos diferentes, pero que pueden satisfacer la misma necesidad del cliente" (Porter, 1980, p. 4).



## Anexos

## Anexo 1: Balance 5 años escenario OPTIMISTA

Golfsoft	ESCENARIO OPTIMISTA					BALANCE DE SITUACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
<b>Activo</b>										
<b>Activos Corrientes</b>										
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	10.595,00 €	9.746,00 €	9.530,00 €	8.451,00 €	6.568,00 €					
Bancos	43.000,50 €	58.168,60 €	79.942,90 €	108.744,24 €	138.817,88 €					
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>53.595,50 €</b>	<b>67.914,60 €</b>	<b>89.472,90 €</b>	<b>117.195,24 €</b>	<b>145.385,88 €</b>					
<b>Activo No Corriente</b>										
Inmovilizado Intangible	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €					
Inmovilizado material	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €					
Inversiones financieras a largo plazo	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €					
Amortización Acumulada del Inmovilizado	- 7.900,00 €	- 15.800,00 €	- 23.700,00 €	- 28.300,00 €	- 30.400,00 €					
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>30.100,00 €</b>	<b>22.200,00 €</b>	<b>14.300,00 €</b>	<b>9.700,00 €</b>	<b>7.600,00 €</b>					
<b>Total Activo</b>	<b>83.695,50 €</b>	<b>90.114,60 €</b>	<b>103.772,90 €</b>	<b>126.895,24 €</b>	<b>152.985,88 €</b>					
<b>Pasivo</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>										
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13.200,00 €	10.560,00 €	8.448,00 €	6.758,40 €	5.406,72 €					
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>13.200,00 €</b>	<b>10.560,00 €</b>	<b>8.448,00 €</b>	<b>6.758,40 €</b>	<b>5.406,72 €</b>					
<b>Pasivo No Corriente</b>										
Deudas con entidades de crédito	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €					
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>28.200,00 €</b>	<b>25.560,00 €</b>	<b>23.448,00 €</b>	<b>21.758,40 €</b>	<b>20.406,72 €</b>					
<b>Patrimonio Neto</b>										
Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €					
Aportaciones de los socios	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €					
Resultado del ejercicio	22.495,50 €	31.554,60 €	47.324,90 €	72.136,84 €	99.579,16 €					
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>55.495,50 €</b>	<b>64.554,60 €</b>	<b>80.324,90 €</b>	<b>105.136,84 €</b>	<b>132.579,16 €</b>					
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>83.695,50 €</b>	<b>90.114,60 €</b>	<b>103.772,90 €</b>	<b>126.895,24 €</b>	<b>152.985,88 €</b>					

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Balance 5 años escenario PESIMISTA

Golfsoft	ESCENARIO PESIMISTA					BALANCE DE SITUACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
<b>Activo</b>										
<b>Activos Corrientes</b>										
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	8.624,00 €	9.868,00 €	9.440,00 €	8.477,00 €	7.571,34 €					
Bancos	2.470,00 €	5.524,80 €	20.031,86 €	44.264,65 €	69.542,00 €					
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>11.094,00 €</b>	<b>15.392,80 €</b>	<b>29.471,86 €</b>	<b>52.741,65 €</b>	<b>77.113,34 €</b>					
<b>Activo No Corriente</b>										
Inmovilizado Intangible	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €					
Inmovilizado material	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €					
Inversiones financieras a largo plazo	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €					
Amortización Acumulada del Inmovilizado	- 7.900,00 €	- 15.800,00 €	- 23.700,00 €	- 28.300,00 €	- 30.400,00 €					
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>30.100,00 €</b>	<b>22.200,00 €</b>	<b>14.300,00 €</b>	<b>9.700,00 €</b>	<b>7.600,00 €</b>					
<b>Total Activo</b>	<b>41.194,00 €</b>	<b>37.592,80 €</b>	<b>43.771,86 €</b>	<b>62.441,65 €</b>	<b>84.713,34 €</b>					
<b>Pasivo</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>										
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	40.000,00 €	32.000,00 €	25.600,00 €	20.480,00 €	16.384,00 €					
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>32.000,00 €</b>	<b>25.600,00 €</b>	<b>20.480,00 €</b>	<b>16.384,00 €</b>					
<b>Pasivo No Corriente</b>										
Deudas con entidades de crédito	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €					
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>					
<b>Total Pasivo</b>	<b>55.000,00 €</b>	<b>47.000,00 €</b>	<b>40.600,00 €</b>	<b>35.480,00 €</b>	<b>31.384,00 €</b>					
<b>Patrimonio Neto</b>										
Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €					
Aportaciones de los socios	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €					
Resultado del ejercicio	- 46.806,00 €	- 42.407,20 €	- 29.828,14 €	- 6.038,35 €	20.329,34 €					
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>- 13.806,00 €</b>	<b>- 9.407,20 €</b>	<b>3.171,86 €</b>	<b>26.961,65 €</b>	<b>53.329,34 €</b>					
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>41.194,00 €</b>	<b>37.592,80 €</b>	<b>43.771,86 €</b>	<b>62.441,65 €</b>	<b>84.713,34 €</b>					

Fuente: Elaboración propia



### Anexo III: Balance de situación primer año en escenario OPTIMISTA

#### BALANCE SITUACION (ESCENARIO OPTIMISTA) Golfsoft S.L. - EJERCICIO 1

ACTIVO	Ejercicio 1	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>38.000,00</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>55.495,00</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11.000,00</b>	<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>55.495,00</b>
2010 Desarrollo	5.000,00	I. Capital	3.000,00
2030 Propiedad industrial	1.000,00	1. Capital escrutado	3.000,00
2050 Aplicaciones informáticas	5.000,00	1000 Capital social	3.000,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>23.000,00</b>	VI. Otras aportaciones de socios	30.000,00
2110 Construcciones	8.000,00	1180 Aportaciones de socios o propietarios	30.000,00
2160 Mobiliario	5.000,00	<b>VI. Resultado del ejercicio</b>	<b>22.495,00</b>
2170 Equipos para procesos de información	10.000,00	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>4.000,00</b>	<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>15.000,00</b>
2600 Fianzas constituidas a largo plazo	4.000,00	1. Deudas con entidades de crédito	15.000,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>48.695,00</b>	1700 Deudas a l. pl. con entidades crédito	15.000,00
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>11.794,00</b>	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.200,00</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	11.794,00	<b>IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>13.200,00</b>
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a.c. pl.	11.794,00	1. Proveedores	13.200,00
4300 Clientes (euros)	11.794,00	1. Proveedores a corto plazo	13.200,00
<b>VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>33.901,00</b>	4000 Proveedores (euros)	13.200,00
5720 Bancos, insti. crédito d/c vista, euros	33.901,00	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>	<b>83.695,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>83.695,00</b>		

Fuente: Elaboración propia

### Anexo IV: PYG primer año en escenario OPTIMISTA

#### CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS Golfsoft, S.L. - EJERCICIO 1 (OPTIMISTA)

PERDIDAS Y GANANCIAS	Ejercicio 1
1. Importe neto de la cifra de negocios	278.144,00
7000 Ventas de mercaderías	249.600,00
7050 Prestaciones de servicios	28.544,00
4. Aprovisionamientos	-49.000,00
6000 Compras de mercaderías	-45.000,00
6020 Compras de otros aprovisionamientos	-4.000,00
5. Otros ingresos de explotación	8.000,00
7400 Subvenciones, donaciones y leg. explot.	8.000,00
6. Gastos de personal	-120.000,00
6400 Sueldos y salarios	-120.000,00
7. Otros gastos de explotación	-74.800,00
6210 Arrendamientos y cánones	-24.000,00
6220 Reparaciones y conservación	-5.000,00
6230 Servicios de profesionales independ.	-4.000,00
6250 Primas de seguros	-3.600,00
6270 Publicidad	-19.200,00
6280 Suministros	-12.000,00
6290 Otros servicios	-7.000,00
8. Amortización del inmovilizado	-7.900,00
6810 Amortización del inmovilizado material	-7.900,00
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>30.444,00</b>
14. Gastos financieros	-450,00
6690 Otros gastos financieros	-450,00
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>-450,00</b>
<b>C) RESULTADO ANTE S DE IMPUESTO S (A + B)</b>	<b>29.994,00</b>
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)</b>	<b>22.495,00</b>

Fuente: Elaboración propia



## Anexo V: Balance de situación primer año en escenario PESIMISTA

### BALANCE SITUACION (E SCENARIO PESIMISTA) Golfsoft S.L. - EJERCICIO 1

ACTIVO	1	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>38.000,00</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>-13.806,00</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11.000,00</b>	<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>-13.806,00</b>
2010 Desarrollo	5.000,00	I. Capital	3.000,00
2030 Propiedad industrial	1.000,00	1. Capital escriturado	3.000,00
2060 Aplicaciones informáticas	5.000,00	1000 Capital social	3.000,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>23.000,00</b>	VI. Otras aportaciones de socios	30.000,00
2110 Construcciones	8.000,00	1180 Aportaciones de socios o propietarios	30.000,00
2180 Mobiliario	5.000,00	VII. Resultado del ejercicio	-46.806,00
2170 Equipos para procesos de información	10.000,00	<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>4.000,00</b>	<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>15.000,00</b>
2600 Fianzas constituidas a largo plazo	4.000,00	1. Deudas con entidades de crédito	15.000,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.194,00</b>	1700 Deudas a l. pl. con entidades crédito	15.000,00
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>3.094,00</b>	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>30.000,00</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	3.994,00	<b>IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>40.000,00</b>
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c. pl.	3.994,00	1. Proveedores	40.000,00
4300 Clientes (euros)	3.994,00	1. Proveedores a corto plazo	40.000,00
<b>VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>100,00</b>	4000 Proveedores ( euros)	40.000,00
5720 Bancos, instit. crédito a/o vista, euros	100,00	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>	<b>41.194,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>41.294,00</b>		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo VI: PYG primer año en escenario PESIMISTA

### CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS Golfsoft, S.L. - EJERCICIO 1 (PESIMISTA)

PERDIDAS Y GANANCIAS	Ejercicio 1
1. Importe neto de la cifra de negocios	199.344,00
7000 Ventas de mercaderías	172.800,00
7050 Prestaciones de servicios	26.544,00
4. Aprovisionamientos	-49.000,00
6000 Compras de mercaderías	-45.000,00
6020 Compras de otros aprovisionamientos	-4.000,00
5. Otros ingresos de explotación	6.000,00
7400 Subvenciones, donaciones y leg. explot.	6.000,00
6. Gastos de personal	-120.000,00
6400 Sueldos y salarios	-120.000,00
7. Otros gastos de explotación	-74.800,00
6210 Arrendamientos y cánones	-24.000,00
6220 Reparaciones y conservación	-5.000,00
6230 Servicios de profesionales indepen.	-4.000,00
6250 Primas de seguros	-3.800,00
6270 Publicidad	-19.200,00
6280 Suministros	-12.000,00
6290 Otros servicios	-7.000,00
8. Amortización del inmovilizado	-7.900,00
6810 Amortización del inmovilizado material	-7.900,00
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>-46.356,00</b>
14. Gastos financieros	-450,00
6690 Otros gastos financieros	-450,00
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>-450,00</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>	<b>-46.806,00</b>
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)</b>	<b>-46.806,00</b>

Fuente: Elaboración propia



## Anexo VII: Proyección resultados a 5 años en escenario OPTIMISTA

PROYECCION DE RESULTADOS DE 5 EJERCICIOS - Golfsoft, S.L.					
ESCENARIO OPTIMISTA					
	EJERCICIO 1	EJERCICIO 2	EJERCICIO 3	EJERCICIO 4	EJERCICIO 5
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>276.144,00 €</b>	<b>306.412,80 €</b>	<b>340.239,36 €</b>	<b>378.085,63 €</b>	<b>420.481,00 €</b>
INGRESOS	249.600,00 €	274.560,00 €	302.016,00 €	332.217,60 €	365.439,36 €
OTROS I. EXPLOTA.	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €
SUBVENCIONES	6.000,00 €				
APROVISIONAMIENTOS	-45.000,00 €	-47.250,00 €	-49.612,50 €	-51.100,88 €	-52.633,90 €
OTROS GTO.S DE PROD.	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
GTO.S PERSONAL	-120.000,00 €	-126.000,00 €	-132.300,00 €	-136.269,00 €	-140.357,07 €
<b>OTROS GTO.S EXPLOT.</b>					
ALQUILERES	24.000,00 €	25.200,00 €	26.460,00 €	27.253,80 €	28.071,41 €
SEGUROS	-3.600,00 €	-3.780,00 €	-3.969,00 €	-4.088,07 €	-4.210,71 €
PUBLICIDAD Y COMISIONES	19.200,00 €	20.160,00 €	21.168,00 €	21.803,04 €	22.457,13 €
SUMINISTROS	12.000,00 €	12.600,00 €	13.230,00 €	13.626,90 €	14.035,71 €
SERV.PROFESIONALES INDEPENDIENTES	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
REP CONSERV Y MTO	-5.000,00 €	-5.250,00 €	-5.512,50 €	-5.677,88 €	-5.848,21 €
OTROS GTO.S	-7.000,00 €	-7.350,00 €	-7.717,50 €	-7.948,03 €	-8.187,50 €
AMORTIZACIONES	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-4.600,00 €	2.100,00 €
RTDO EXPLOT.	30.444,00 €	42.522,80 €	63.549,86 €	96.632,45 €	133.222,22 €
INGR.FINANC.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GTO.S.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-430,00 €	-450,00 €
RTDO.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-430,00 €	-450,00 €
RTDO.ANTES IMPU.	29.994,00 €	42.072,80 €	63.099,86 €	96.182,45 €	132.772,22 €
IMPU. S/BP	-7.488,50 €	-10.518,20 €	-15.774,97 €	-24.046,61 €	-33.193,05 €
RTDO EJERC.	22.485,50 €	31.554,60 €	47.324,90 €	72.136,84 €	99.579,16 €

Fuente: Elaboración propia



### Anexo VIII: Proyección resultados a 5 años en escenario PESIMISTA

PROYECCION DE RESULTADOS DE 5 EJERCICIOS - BENITEZ EMPRENDEDORES, S.L. ESCENARIO PESIMISTA					
	EJERCICIO 1	EJERCICIO 2	EJERCICIO 3	EJERCICIO 4	EJERCICIO 5
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>199.344,00 €</b>	<b>221.932,80 €</b>	<b>247.311,36 €</b>	<b>275.864,83 €</b>	<b>308.038,12 €</b>
INGRESOS	172.800,00 €	190.080,00 €	209.088,00 €	229.996,80 €	252.996,48 €
OTROS I. EXPLOTA.	26.544,00 €	31.852,80 €	38.223,36 €	45.868,03 €	55.041,64 €
SUBVENCIONES	6.000,00 €				
APROVISIONAMIENTOS	-45.000,00 €	-47.250,00 €	-49.612,50 €	-51.100,88 €	-52.633,90 €
OTROS GTO.S DE PROD.	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
GTO.S PERSONAL	-120.000,00 €	-126.000,00 €	-132.300,00 €	-136.269,00 €	-140.357,07 €
<b>OTROS GTO.S EXPLOT.</b>					
ALQUILERES	-24.000,00 €	-25.200,00 €	-26.460,00 €	-27.253,80 €	-28.071,41 €
SEGUROS	-3.600,00 €	-3.780,00 €	-3.969,00 €	-4.088,07 €	-4.210,71 €
PUBLICIDAD Y COMISIONES	-19.200,00 €	-20.160,00 €	-21.168,00 €	-21.803,04 €	-22.457,13 €
SUMINISTROS	-12.000,00 €	-12.600,00 €	-13.230,00 €	-13.626,90 €	-14.035,71 €
SERV.PROFESIONALES INDEPENDIENTES	-4.000,00 €	-4.200,00 €	-4.410,00 €	-4.542,30 €	-4.678,57 €
REP. CONSERV. Y MTO	-5.000,00 €	-5.250,00 €	-5.512,50 €	-5.677,88 €	-5.848,21 €
OTROS GTO.S	-7.000,00 €	-7.350,00 €	-7.717,50 €	-7.949,03 €	-8.187,50 €
AMORTIZACIONES	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-7.900,00 €	-4.600,00 €	-2.100,00 €
RTDO EXPLOT.	-46.356,00 €	-41.957,20 €	-29.378,14 €	-5.588,35 €	-20.779,34 €
INGR.FINANC.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GTO.S.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €
RTDO.FINANC.	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €	-450,00 €
RTDO.ANTES IMPU.	-46.806,00 €	-42.407,20 €	-29.828,14 €	-6.038,35 €	-20.329,34 €
IMPU. S/BR					
RTDO.EJERC.	-46.806,00 €	-42.407,20 €	-29.828,14 €	-6.038,35 €	-20.329,34 €

Fuente: Elaboración propia

