

GOLF FITTING CLUB S.A.S.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL

Presentado por:

DIEGO RONALT SUAREZ NAVARRETE

ERWIN ADOLFO SUAREZ NAVARRETE

Director del trabajo de Grado:

ANA CAROLINA MARTINEZ ROMERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BOGOTA D.C., JULIO DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido de Tablas.....	3
Tabla de Contenido de Gráficos	4
RESUMEN.....	5
SUMMARY	6
SINTENSIS DEL PLAN	6
1 ANÁLISIS DEL MERCADO DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	9
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	9
1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	11
1.2.1 Los servicios y los productos	11
1.2.2 Clientes.....	15
1.2.3 Competencia.....	19
1.2.4 Tamaño de Mercado.....	21
1.2.5 Tamaño y Fracción del mercado.....	22
1.2.6 Estrategia de precios	23
1.2.7 Estrategia de venta	25
1.2.8 Estrategia promocional	28
1.2.9 Política de calidad y servicio.....	31
2 ANÁLISIS TÉCNICO.....	31
2.1 Análisis del servicio	31
2.2 Facilidades	36
2.3 Implementos y suministros	37
2.4 Sistema de control.....	39
3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	40
3.1 Grupo empresarial.....	40
3.2 Personal Administrativo y Colaboradores.....	41
3.3 Organizaciones de apoyo.....	44
3.4 Mecanismo de gestión y comités de dirección	45
3.5 Estilo de dirección	46

4	ANÁLISIS LEGAL Y AMBIENTAL.....	46
4.1	Análisis legal	46
4.2	Análisis ambiental.....	47
5	ANÁLISIS ECONÓMICO	48
5.1	Inversión en Activos Fijos.....	48
5.2	Presupuesto de ingresos.....	50
5.3	Presupuesto de gastos de personal	51
5.4	Presupuestos de Gastos de Operación.....	53
5.5	Presupuesto de Gastos de Administración.....	53
6	ANÁLISIS FINANCIERO.....	54
6.1	Flujo de Caja	54
6.2	Estado de Resultados	56
6.3	Balance General.....	57
7	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	58
7.1	Riesgos Económicos.....	58
7.2	Riesgos de Mercado.....	59
7.3	Riesgos Técnicos	59
8	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	60
9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	61
	CONCLUSIONES.....	63
	BIBLIOGRAFIA.....	65
	ANEXOS.....	67

Tabla de Contenido de Tablas

Tabla 1.	Mercado.....	23
Tabla 2.	Precios de la competencia y precios de Golf Fitting Club GFC	24
Tabla 3.	Cronograma de implementación de Golf Fitting Club	32
Tabla 4.	Implementos y Suministros para el estudiante	37
Tabla 5.	Implementos y Suministros para la escuela	38

Tabla 6. Presupuesto Inversión de Activos Fijos	49
Tabla 7. Ingresos presupuestados	51
Tabla 8. Presupuesto Gastos de Personal	52
Tabla 9. Presupuesto de Gastos de Operación	53
Tabla 10. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	54
Tabla 11. Flujo de Caja	55
Tabla 12. Estado de Resultados.....	57
Tabla 13. Balance General	58
Tabla 14. Flujo de Caja Neto	61

Tabla de Contenido de Gráficos

Ilustración 1. Logotipo	29
Ilustración 2. Diagrama de flujo de servicios de Golf Fitting Club.....	34
Ilustración 3. Plano de la escuela Golf Fitting Club	36
Ilustración 4. Organigrama	41

RESUMEN

El presente documento pretende presentar un plan de empresa que se llamará Golf Fitting Club SAS, el cual es un proyecto que tiene como objetivo principal aumentar el interés y participación de nuevos practicantes en el Golf, aboliendo la percepción de que este deporte es de alto costo y por consiguiente de baja accesibilidad, por lo que esta compañía busca ingresar a un mercado poco explorado y explotado como una alternativa para aquellas personas que no cuenten con recursos presupuestales ilimitados, con un escenario deportivo de fácil acceso y puedan iniciar su participación en este deporte.

La manera como la compañía pretender ofrecer al mercado una nueva alternativa es con la creación de una escuela pública de formación de Golf ubicada al nororiente de la ciudad de Bogotá en un terreno que será arrendado y adecuado para la práctica de este deporte. Allí se ofrecerá a los interesados la posibilidad de acceder a un campo de práctica sin la necesidad de tener que pagar mensualidades por el simple hecho de poder hacer uso de un espacio para la práctica de golf, ofreciendo planes de estudio y prácticas libres que se ajusten al presupuesto de todos. Por esto último es que el slogan de la empresa será “GOLF PARA TODOS”, pensando siempre en un beneficio para todos los grupos de interés.

PALABRAS CLAVES: Golf Fitting Club, Golf para todos, Campo de práctica, Plan de Empresa.

SUMMARY

This document is a Business Plan called Golf Fitting Club SAS, which is a company that has as goal increase the interest and participation of new golfers, abolishing the perception that this sport is one of the most expensive that exists in our times, so the aim of this project is to introduce new possibilities to a market that now a days has a low level of exploration and exploitation for the people that may have a limit budget.

The way as the company is offering new alternative is through the creation of a public golf training school which will be located in the northeast of the city of Bogotá-Colombia on a leased land and suitable for the practice of this sport. It will offer a possibility of accessing to a Driving Range¹ without the needed of a monthly payment just for the right to use a physical space to practicing Golf; it is for this reason that the slogan of Golf Fitting Club would be “GOLF FOR EVERYBODY”, always thinking in benefit of all stakeholders of the company.

KEY WORDS: Golf Fitting Club, Golf for everybody, Driving Range, Business Plan.

SINTENSIS DEL PLAN

Golf Fitting Club SAS es una compañía que tendrá por objetivo incrementar la participación de personas en la práctica del deporte del golf en Colombia y más específicamente en Bogotá.

La escuela será dirigida por dos socios, cada uno aportará el 50% del capital inicial y se dividirán las actividades. Uno de ellos, es profesional en contaduría pública

¹ Driving Range: It is a place where golfers go to fine tune their golf swings

quien tiene más de 8 años de experiencia en cargos administrativos y 3 años incursionando en este nuevo deporte, quien estará encargado de la parte administrativa, comercial y de servicio al cliente. El otro socio, quien es profesional en Ingeniería Industrial con experiencia en cadenas de abastecimiento y operaciones, con una corta experiencia en la práctica de Golf, tendrá como responsabilidad la parte operativa y técnica tanto del campo, así como del material y equipos a manejar en la escuela.

La expectativa para el tercer año de operación de la escuela, es que haya captado el 1.76% del mercado objetivo en los estratos 3, 4 y 5 del Norte y Nororiente de la ciudad, los cuales corresponden a 1'035.960 personas en la localidades de Usaquén, Chapinero y Suba (DANE – SDP, 2011), dado que el interés por practicar el golf se encuentra en crecimiento por la aparición de referentes de connacionales del mismo deporte a nivel internacional como lo son Camilo Villegas e Isabel Baena.

La escuela ofrecerá en una primera instancia el servicio de formación deportiva de golf o plan de carrera de esta disciplina para personas, grupos o familias principiantes interesadas. Se contará con la asesoría de personal idóneo, es decir, calificado y certificado en materia de técnica de golpes, estilo, elementos, herramientas a utilizar en la práctica del golf, además de contar con experiencia y certificación en pedagogía. Ésta última certificación se ofrecerá también como plan de carrera para el equipo de profesores y dará un valor agregado a la compañía.

Para las personas que sigan interesadas en continuar en el proceso de formación después de un segundo nivel, se ofrecerá un estudio personalizado de los elementos más idóneos a utilizar en su proceso de aprendizaje, teniendo en cuenta las

características físicas del practicante, utilizando un simulador bajo techo. Con base en los resultados obtenidos de este estudio se le ofrece al practicante el servicio de contacto con los proveedores para que puedan negociar el equipo que quiera adquirir dependiendo de su propia necesidad y su presupuesto económico.

Finalmente, se ofrecerá también la posibilidad de realizar prácticas libres en las instalaciones de la escuela, con un cobro mínimo por concepto de alquiler del equipo y bolas necesarias para su rutina.

Este proyecto contará con una inversión inicial de parte de los socios de \$500´000.000 y un préstamo para gastos pre operativos de \$350´000.000, obteniendo unos resultados de rentabilidad de 19,20% y con un periodo de pago descontado de 3,80 años. Es importante destacar que así como la rentabilidad y la inversión inicial son altas, este proyecto también indica un alto riesgo asociado a la recuperación de los aportes realizados por los socios.

1 ANÁLISIS DEL MERCADO DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

En el presente análisis se pretende explicar el crecimiento que ha tenido el deporte del Golf en Colombia y más específicamente en Bogotá, mostrando así mismo el crecimiento en cuanto a su oferta y demanda, además de entender los requerimientos del mercado y su posibilidad de crecimiento. Este análisis se lleva a cabo con base en información obtenida de 3 entrevistas realizadas a profesores, con más de 10 años de experiencia dictando clases y más 30 años en este ámbito del Golf (Ver Anexo 1. Entrevistas realizadas a profesores de Golf en Bogotá), además de información contenida en las páginas web de la Federación Colombiana de Golf y escuelas públicas de Golf ubicadas en Bogotá.

En un primer acercamiento para entender el sector se debe mencionar que hoy en día el golf como deporte presenta una mayor demanda respecto a la oferta de escuelas o espacios públicos y privados para su práctica (Luis Fernando Gutiérrez – Marzo 2010). Actualmente, en Colombia son cerca de 15 mil jugadores registrados en la Federación Colombiana de Golf que practican en 55 campos, lo que convierte a Colombia en el segundo país en Suramérica, después de Argentina.

Se evidencia también un crecimiento de la afición que practica este deporte con 700 personas que no pertenecen a ningún club (Fedegolf – 2016), sin contar a todas aquellas que no están afiliadas a la Fedegolf, los cuales no cuentan con los suficientes espacios o campos de práctica de este deporte.

Tanto es el crecimiento de este deporte en Colombia que para el último Campeonato Nacional MID Amateur 2016 se inscribieron 256 jugadores, pero este número sobrepasaba el cupo máximo de 147 participantes que tenía previsto las Federación Colombiana de Golf (Informe de inscripciones primera parada – Fedegolf, 2016).

La apuesta para el gobierno desde 2010 es promocionar este deporte como oferta turística, ya que han venido al país golfistas de Brasil y República Dominicana según la Vicepresidenta de Turismo de PROCOLOMBIA, y la proyección es que para 2016 se atraigan más de 20.000 golfistas de la región Andina y del Caribe.

Sin embargo, es evidente que en Colombia no se cuenta con los suficientes campos públicos para su práctica, por lo que se espera que a la vuelta de unos años los jugadores y entusiastas del deporte locales no tengan espacio para practicarlo; en definitiva se observa una oportunidad en cuanto a oferta de este deporte.

El auge del Golf se ha extendido inclusive al campo corporativo, en donde las empresas encuentran a través de este deporte un espacio para relacionarse con clientes y promocionar sus productos, por lo que en este momento en Bogotá se realizan aproximadamente 100 torneos al año patrocinados por empresas interesadas en atraer nuevos posibles clientes, según expertos en el sector.

Para poder hacer parte de este selecto grupo de campos de Golf y de escuelas de este deporte es imperativo estar vinculados al Sistema Nacional del Deporte mediante resolución de Reconocimiento Deportivo N° 734 del 25 de noviembre de 2011, expedido por el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (IDRD), y

avalado por la Federación Colombiana de Golf para trámite y expedición de handicaps²; Lo que dará un reconocimiento de calidad y apoyo por las entidades competentes.

Respecto a las amenazas dentro de este sector se puede mencionar la dispersión del comportamiento de la Tasa Representativa del Mercado (TRM), ya que los equipos y elementos requeridos para poder practicar este deporte son suministrados por proveedores internacionales. Otra amenaza bastante importante es la desaceleración económica del país por factores como la inflación, el valor del barril de petróleo, etc. Lo anterior es susceptible de traer consecuencias negativas en muchos hogares o familias, ocasionando que se estreche el gasto y no existan incentivos para invertir o acceder a practicar un deporte nuevo, en este caso el golf.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.2.1 Los servicios y los productos

Golf Fitting Club pretende atraer entusiastas del deporte que cuentan con recursos limitados, pocos espacios públicos de práctica y que ven en esta empresa una opción viable de iniciar un proceso de aprendizaje con un componente de acompañamiento personalizado en la práctica del golf, utilizando los servicios que se mencionan a continuación:

Clases de Golf

Las clases de golf se ofrecerán en instalaciones propias, con un programa de formación deportiva a niños y adultos, en donde se tendrá como objetivo el fortalecimiento mental y físico de los practicantes de golf.

² Handicap: Certificado de ventaja de la valoración del nivel de juego de un jugador de golf amateur.

El plan de carrera comprenderá 4 niveles de estudio, en donde durante los dos primeros, se ofrecerá la utilización de equipos de manera gratuita y tendrá un valor de COP\$350.000 por nivel.

El escenario deportivo contará con todas las herramientas necesarias para acompañar el proceso de aprendizaje de los estudiantes a través de un programa académico con una escala de niveles dirigidos a niños, jóvenes y adultos. Adicionalmente, cada uno de los grupos será integrado por máximo 4 personas para dedicar el tiempo suficiente a cada practicante. Las clases también podrán ser tomadas de manera personalizada para las personas que así lo requieran.

El programa académico viene dado por 4 niveles con una duración por clase de 60 minutos de la siguiente manera:

Nivel 1. Fundamentos teórico-prácticos, movimientos del cuerpo y algunas reglas básicas. Para este nivel se requerirá de 2 clases.

Nivel 2. Refuerzo de fundamentos, reglas básicas, etiqueta en los campos, juego corto (pitch & putt). Este nivel requiere de 8 clases.

Nivel 3. Perfeccionamiento juego corto, juego largo (hierros y maderas) y se usarán herramientas tecnológicas como apoyo al proceso de aprendizaje, como valor agregado, a través del trackman³, tecnología que hoy en día solamente el campo de práctica de la Federación Colombiana de Golf cuenta con ella en la ciudad de Bogotá. Este nivel requiere de 10 clases, 2 de ellas serán ofrecidas en un campo de pitch & putt de 9 hoyos.

³ Trackman: Es una herramienta que, según su manual técnico, sirve para analizar y producir datos exactos sobre los movimientos del palo en el momento en que el jugador genera el impacto.

Nivel 4. Perfeccionamiento de las diversas áreas de juego. Este nivel está diseñado para 6 clases y contará con el beneficio de participar en una red social creada por la escuela en donde se compartirán experiencias y conocimiento del deporte. Adicionalmente se realizarán 2 salidas a un campo de 18 hoyos.

También se les ofrecerá a los interesados en el plan académico, la posibilidad de realizarlo de manera individual o grupal, dependiendo de la necesidad de inmediatez de aprendizaje o el gusto del estudiante.

Durante el programa se ofrecerá una clase de cortesía para un referido y se tendrá una afiliación gratuita a Golf Fitting Club. Esta afiliación tendrá privilegios de descuentos en el alquiler de equipos para futuras prácticas libres.

Como valor agregado se ofrecerá a los 3 mejores estudiantes menores de edad la posibilidad de ser patrocinados por Golf Fitting Club para participar torneos organizados por el Comité Interclubes de Golf de Bogotá. En promedio el costo por participante es de un valor de \$60.000 por parada con un promedio de 9 paradas en el año.

Otro valor agregado de la escuela, es la búsqueda de alianzas con escuelas internacionales como lo es MGTA Maine en Estados Unidos para que durante la época de vacaciones de colegios, los niños entre los 8 a 17 años realicen campamentos de golf de 2 semanas por un valor aproximado de USD 3.500 todo incluido; esto es alojamiento, manutención y entrenamiento de 7 horas diarias (de lunes a viernes), pagaderos por las familias que deseen participar. Esta estrategia se hace con el fin de atraer más estudiantes.

Alquiler de equipos deportivos

Golf Fitting Club facilitará de forma gratuita los equipos (balde de bolas y set de palos) durante los 2 primeros niveles. Para los últimos niveles, el alumno tendrá la opción de tomar en alquiler los equipos o traer los propios.

El alquiler también será dirigido a las personas que quieran hacer uso de las instalaciones para práctica libre.

Estudio de elementos para la práctica deportiva de golf personalizada

Para los equipos hechos a la medida, se prestará una asesoría técnica para la adecuación del set de palos conforme a las características físicas y motrices de los clientes, así como a sus capacidades económicas.

Las fortalezas y ventajas de los servicios anteriormente descritos sobre los de la competencia, son que en el nivel de iniciación no se requiere de la misma intensidad de clases, para así poder aprovechar tiempo valioso en los otros niveles; adicionalmente, el suministro gratuito de los elementos deportivos es un valor agregado del que no disponen otros competidores.

La escuela contará con profesores que tengan experiencia en la práctica del golf y experiencia en docencia deportiva. Lo anterior con el fin de que el proceso de formación sea amigable y así mantener motivados a los estudiantes.

Adicionalmente, para los estudiantes de los últimos niveles que quisieran o muestren interés en jugar campeonatos, podrán postularse como candidatos para acceder a 2 patrocinios anuales ofrecidos por la empresa. Estos patrocinios consisten en el pago de inscripciones a campeonatos amateurs avalados por la Federación

Colombiana de Golf con el ánimo de motivar a los estudiantes a completar su proceso de aprendizaje y de práctica.

Por último, se contará con una página web, de acceso gratuito, la cual incluye una red social anteriormente mencionada y que servirá como herramienta para que los miembros puedan vender o comprar equipamiento para la práctica de Golf con el asesoramiento del personal de la escuela, además de poder adicionar videos con sus golpes y dar opiniones al respecto de estos últimos.

1.2.2 Clientes

En las últimas 2 décadas el golf ha roto barreras tanto sociales como comerciales ya que a pesar de que en sus inicios nació como un deporte de círculo cerrado para ser practicado por gente de los estratos privilegiados, ha tendido a popularizarse dado a la disminución de costos para su práctica y la admiración que la gente siente por figuras jóvenes como Camilo Villegas, lo que ha disparado la afición del golf, dado que muchas personas encuentran en él un modelo a seguir, lo que hace pensar en esa posible expansión del golf como deporte masivo o popular en Colombia.

Para Golf Fitting Club se define como mercado objetivo hombres y mujeres entre los 15 y 64 años de los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 de la zona norte y nororiente de la ciudad de Bogotá. Sin embargo, para poder identificar las características y necesidades de los clientes, se llevaron a cabo conversaciones informales (Ver Anexo 3) con 20 personas que practican el golf desde hace 4 años en promedio. Se identificó que estos iniciaron en este deporte principalmente por razones de gusto, reto personal de lograr metas individuales y contacto con la naturaleza. Además, de poder entablar

relaciones tanto a nivel social, profesional y de negocios, característica última que otros deportes no ofrecen. En la mayoría de las conversaciones se identificó también, que en el momento de iniciar en este deporte no existió acompañamiento personalizado, y concluyeron que hubiera sido beneficioso para poder contar con un desarrollo más acelerado y profesional en este deporte.

Por lo anterior, se concluye que los clientes objetivos de Golf Fitting Club, son clientes que tienen la necesidad de poder contar con un deporte que les permita practicar en un ambiente natural, tranquilo y relajante, que les ofrezca momentos de esparcimiento con amigos y familiares, sin la necesidad que exista contacto físico alguno. Adicionalmente, los clientes objetivos a captar para la escuela de golf son personas que buscan fortalecer y ampliar sus relaciones sociales, profesionales y de negocios, por lo que ven en este deporte una alternativa para poder capitalizar estos nuevos contactos.

En las mismas conversaciones informales mencionadas anteriormente, de los cuales 12 de estas personas tienen hijos y que en su totalidad manifestaron que los tienen inscritos o que pretenden inscribirlos en una escuela de golf, apenas consideran que están en la edad para tomar este deporte como alternativa para desarrollo personal y físico. Adicionalmente, los padres de familia estarían interesados en que sus hijos participen de torneos o cursos en una escuela del exterior.

De estas charlas también se pudo extraer que para estos padres, el golf es un deporte que puede ofrecerles a sus hijos 3 puntos fundamentales, los cuales son:

- Deporte que requiere disciplina y alta concentración, por lo que será aplicable a todo aspecto de sus vidas personales.

- Es una herramienta que genera habilidades de relacionamiento social y que a futuro puede ser beneficioso para su vida personal y profesional.
- Fortalecimiento de vínculos familiares, dado que es un deporte que no distingue edades y puede hacer que tanto padres como hijos se conviertan en compañeros de práctica.

Adicionalmente a las charlas realizadas a los 20 practicantes activos de golf, se realizó una encuesta a 95 personas de diferente género, entre los 18 a 55 años, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 de la ciudad de Bogotá, en donde el 75% son empleados y el 17% son empresarios (Anexo 2. Resultados de encuesta a mercado objetivo), se puede inferir que existe un potencial de mercado por atender, dado que el 70% de las personas de este grupo de personas declararon que practicarían el deporte con regularidad y la mayoría de ellos con una periodicidad de al menos una vez al mes.

Con los resultados de la encuesta se puede inferir que el mercado que la escuela debería atraer en una primera instancia a aquellos que son empleados (Anexo 4. Perfil Empleados), de los cuales el 54% de estos no han practicado el golf y aunque consideran al mismo tiempo que es un deporte costoso, no practican este deporte básicamente porque consideran, en un 53% como limitante para la práctica, el hecho de no pertenecer o ser miembro de un club con campo de práctica. Sin embargo, de estos empleados que no practican por la limitante de no pertenecer a un club, el 58% considera que si existiera una alternativa para realizar la práctica de golf diferente a los clubes, lo harían; adicional a que lo practicarían, en este mismo porcentaje los encuestados indicaron que si existiera una alternativa diferente, se inscribirían en algún plan académico para aprender del deporte.

En una segunda instancia, para el proceso de atracción de clientes nuevos, la estrategia comercial se deberá enfocar a atraer empresarios (Anexo 5. Perfil del Empresario), ya que como lo mencionamos anteriormente corresponden al 17% del mercado objetivo, que aunque en su mayoría si han practicado este deporte, es decir en un 56%, consideran en este mismo porcentaje que es un deporte agradable, caso contrario sucede con las personas que no han practicado este deporte las cuales no consideran el factor económico como de importancia, de hecho la principal razón con un 63% es que no cuentan con el tiempo suficiente para poder practicarlo, de los cuales estos últimos, también indicaron que si existiera una alternativa diferente y cercana a su ubicación geográfica el 50% practicaría con mayor frecuencia y de hecho el 63% tomaría cursos de aprendizaje del golf.

En definitiva, se puede determinar que existen 3 variables determinantes por las cuales el mercado objetivo tendría en cuenta como opción la iniciación en este deporte, los cuales serían la existencia de más campos públicos, cercanos geográficamente y con precios asequibles.

Del total de personas encuestadas se infiere también que el 77% de las personas tomarían cursos para el aprendizaje del golf y dentro de este porcentaje, el 68% estarían dispuestos a pagar entre \$100.000 a \$200.000 mensualmente y el 23% entre \$201.000 a \$300.000.

Respecto a la práctica libre, el 80% de los encuestados manifestaron estar interesados en esta actividad y el 91% de estos pagarían más de \$5.000 pesos. Lo anterior, ratifica que tanto el precio de venta por clase ofrecido por GFC y el precio de

venta de la práctica libre (esto es sin el acompañamiento de un profesor), estaría al alcance de los clientes potenciales.

Por lo anterior, Golf Fitting Club ve un potencial mercado que se concentra en las personas de los estratos anteriormente mencionados del norte y nororiente de la ciudad, los cuales están o estarían interesados en involucrarse en la práctica del golf. La población a la que se refiere esta segmentación asciende a 1´035.960 personas y se encuentran situados en la localidades de Usaquén, Chapinero y Suba (DANE – SDP, 2011).

La expectativa que tiene la compañía es que para el tercer año de operación se tenga el 1,76% de esta población la cual equivale a más de 9.736 personas.

Para los niños y jóvenes hasta los 23 años interesados en realizar el programa académico se requerirá que se encuentren estudiando bachillerato o una carrera universitaria. A partir de los 23 años se asumirá que son adultos mayores y responsables de sus decisiones por lo que lo único que se solicitara será una afiliación a EPS y/o medicina pre pagada.

1.2.3 Competencia

En el sector que se desea incursionar existen 2 grandes competidores directos reconocidos y respaldados por instituciones como el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (I.D.R.D) y tienen convenios con los diferentes clubes privados como el Rancho y el Country Club. Estos competidores han trabajado como aliados durante los últimos años, lo cual significa una fortaleza para ellos pero también una

oportunidad de Golf Fitting Club para establecer alianzas con las mismas instituciones privadas y no privadas que promuevan la práctica del golf.

El primero de ellos es GSG Golf Academy, quien tiene programas académicos de 3 niveles de 8 clases cada uno y con una duración de 1 hora por clase. El nivel tiene un costo individual de \$400.000, lo que equivaldría a un valor de \$50.000 por clase, incluyendo los elementos deportivos como set de palos y bolas. También utilizan algunas herramientas tecnológicas para potencializar el proceso de aprendizaje.

El segundo y el más grande es la Federación Colombiana de Golf, conocida como el titán deportivo de golf por excelencia en Colombia. Esta entidad sin ánimo de lucro es la que certifica el hándicap a los deportistas a nivel nacional y tiene convenios con 46 clubes en el país. Adicionalmente, cuenta con un campo de pitch & putt de 9 hoyos con tarifas de utilización de \$30.000 y clases personalizada de 30 minutos con un precio de \$33.000 sin ruta académica. La Federación cuenta con casi catorce mil afiliados en la actualidad y su red de alianzas es la más fuerte del país.

Los clubes privados se enmarcan en una categoría de competidores en donde su mercado objetivo está compuesto por personas de estrato 6 y que tengan la capacidad de adquirir acciones y pagar una cuota de sostenimiento mensual. Bajo este esquema, se presume que dichos clubes no son competencia directa para esta empresa, dado que el mercado objetivo es diferente al que se pretende abarcar.

Por otro lado, existen competidores poco formales, los cuales adecuan un escenario de práctica de manera improvisada sobre superficies que son utilizadas para otros fines; por ejemplo, canchas de fútbol o territorios baldíos. Allí, el alumno

experimenta una sensación de poca identidad no organizada, sin garantías y pueden perder el deseo de practicar este deporte de una manera rápida.

Respecto a la tendencia de creación o liquidación de empresas, se evidencia que el sector de venta de equipos de golf está siendo impactado de manera desfavorable por la continua alza de la tasa de cambio, lo cual afecta de manera directa los precios de importación de equipos y por consiguiente la venta de estos elementos. Sin embargo, la participación y la concurrencia en los escenarios de práctica y en los campos de golf presentan una tendencia diferente, dado que los jugadores e interesados continúan buscando aprender este deporte. Por lo anterior, no se tiene registro de academias o escuelas de golf que se hayan acabado o cerrado en los dos últimos años.

1.2.4 Tamaño de Mercado

1.2.4.1 Segmentación Geográfica

Se realizó el estudio en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con una población de 7'467.804 habitantes (DANE – SDP, 2011), en donde se busca atraer a la población de las localidades de las zonas norte y nororiente, como lo son Suba, Usaquén y Chapinero que cuentan con una población de 1'677.665 habitantes (DANE – SDP, 2011), por su cercanía geográfica del lugar donde se pretende establecer la escuela Golf Fitting Club.

1.2.4.2 Segmentación por estrato socioeconómico

El criterio para definir a que estratos socioeconómicos se pretende cautivar, es dado a su capacidad económica para poder practicar el Golf. Por lo que se definen los estratos 3, 4 y 5 que cuentan con una población de 1'035.960 habitantes (DANE – SDP, 2011).

1.2.4.3 Segmentación por edad

El razonamiento para definir las edades de la población con que la escuela quisiera contar como estudiantes o practicantes, están dadas porque son las edades que se encuentran físicamente y deportivamente activas para practicar el golf, según entrevistas realizadas a profesores del sector, y estas edades son de personas que se encuentran entre los 15 y 64 años, las cuales corresponden a 739.412 habitantes (DANE – SDP, 2011) de los estratos 3, 4 y 5 de las localidades de Usaquén, Suba y Chapinero.

1.2.5 Tamaño y Fracción del mercado

Este análisis se lleva a cabo con base en información obtenida de entrevistas realizadas a profesores de Golf (Ver Anexo 1. Entrevistas realizadas a profesores con más de 10 años de experiencia en el Golf en Bogotá), encuestas realizadas al mercado objetivo y conversaciones informales, además de información contenida en las páginas web de la Federación Colombiana de Golf y escuelas públicas de Golf ubicadas en Bogotá; en donde se considera que Bogotá cuenta con una alta demanda de espacios públicos para la práctica de golf, la cual no ha sido totalmente atendida dada las pocas opciones de lugares públicos para ejecutar este deporte, por lo que Golf Fitting Club

puede ganar una fracción del mercado, ofreciendo también un valor agregado a la sociedad.

Se realizan estos cálculos teniendo en cuenta una proyección de crecimiento de la población en la ciudad de Bogotá anual del 1,41% (DANE – SDP, 2011) y una estacionalidad de ventas dadas por las temporadas de vacaciones de fin de año e inicio de los mismos, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 1. Mercado

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Mercado Global	991.922	993.089	994.259	995.429	996.601	997.774	998.948	1.000.124	1.001.302	1.002.480	1.003.661	1.004.842	1.004.842	1.020.329	1.035.960
Volumen de ventas (Cursos por personas)	95	98	110	132	151	174	200	230	258	289	323	355	2.414	8.114	9.736
Volumen de ventas (Practica libre)	82	84	95	114	131	150	173	199	222	249	279	307	2.084	7.050	8.461
Fracción del mercado	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,03%	0,03%	0,04%	0,04%	0,05%	0,05%	0,06%	0,07%	0,45%	1,49%	1,76%

Fuente: Creación Propia

1.2.6 Estrategia de precios

Las siguientes tablas representan las políticas de precio promedio de los competidores y los precios previstos por la compañía.

Tabla 2. Precios de la competencia y precios de Golf Fitting Club GFC

Programa académico Individual (promedio)				
Concepto	Golf Fitting Club (GFC)	GSG Academy	Federación Colombiana de Golf	Promedio entidades no formales
# de Niveles	4	3	N/A	N/A
Precio por Nivel	\$ 350.000	\$ 400.000	N/A	N/A
# Clases por nivel (promedio nivel)	6	8	N/A	N/A
Duración de la clase (en mins)	60	60	30	60
Total programa	\$ 1.400.000	\$ 1.200.000	N/A	N/A
Equivalencia Vr clase X C/30 mins	\$ 29.167	\$ 25.000	\$ 33.000	\$ 30.000
Precio alquiler de set de palos (promedio x nivel)	\$ 8.000	\$ 0	N/A	N/A
Precio alquiler de bolas de golf (promedio x nivel x clase)	\$ 7.000	\$ 0	\$ 0	\$ 7.500
Total por clase c/30 mins	\$ 36.667	\$ 25.000	\$ 33.000	\$ 37.500
Total por clase x hora	\$ 58.333	\$ 50.000	\$ 66.000	\$ 60.000

Programa académico grupal por persona				
Concepto	Golf Fitting Club (GFC)	GSG Academy	Federación Colombiana de Golf	Promedio entidades no formales
# de Niveles	4	3	N/A	N/A
Precio por Nivel	\$ 240.000	\$ 300.000	N/A	N/A
# Clases por nivel (promedio nivel)	6	8	N/A	N/A
Duración de la clase (en mins)	60	60	30	60
Total programa	\$ 960.000	\$ 900.000	N/A	N/A
Equivalencia Vr clase X C/30 mins	\$ 20.000	\$ 18.750	\$ 33.000	\$ 30.000
Precio alquiler de set de palos (promedio x nivel)	\$ 8.000	\$ 0	N/A	N/A
Precio alquiler de bolas de golf (promedio x nivel x clase)	\$ 5.000	\$ 0	\$ 0	\$ 7.500
Total por clase c/30 mins	\$ 26.500	\$ 18.750	\$ 33.000	\$ 37.500

Práctica libre				
Concepto	Golf Fitting Club (GFC)	GSG Academy	Federación Colombiana de Golf	Promedio entidades no formales
Precio alquiler de set de palos (3)	\$ 10.000	N/A	N/A	N/A
Precio alquiler de bolas de golf (2 valdes de 50 bls c/u)	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 15.000

Fuente: Creación Propia

Los precios se establecieron teniendo en cuenta 4 variables principales: precios competitivos, expectativa de inversión en este tipo de cursos del mercado, calidad del servicio y margen deseado, el cual asciende al 15% después del año 3.

Las variables de precios competitivos y calidad del servicio, fueron establecidas a través de herramientas como la observación en el funcionamiento de establecimientos de enseñanza de golf, encuestas al mercado objetivo y entrevistas en profundidad a

profesores en la misma materia. Los resultados obtenidos en esta experiencia se encaminaron a la necesidad de que la escuela sea conducida bajo una sola identidad, ya que los profesores en una de las academias manifestaron que cada uno enseña como mejor le parece y no hay unos parámetros básicos por cumplir. Lo anterior permite que haya una diferenciación del servicio y una atracción de clientes mayor.

Por otro lado, la estrategia de la escuela se concentra en personas con ingresos medios, por lo cual se hace necesario buscar precios acordes con la capacidad de pago de este mercado objetivo.

Para el incremento en los precios se tomará como referencia el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y de ser posible un incremento adicional dependiendo el comportamiento de las ventas.

Aunque se evidencia que el costo por clase puede llegar a ser un poco más alto que algunos competidores, se identifica desde la encuesta realizada y en conversaciones informales, que los clientes potenciales están dispuestos a asumir este valor por nivel dado que Golf Fitting Club cuenta con varios valores agregados que las demás escuelas públicas no tienen.

1.2.7 Estrategia de venta

Con base en las inferencias encontradas en las diversas encuestas y las cuales están descritas en la sección 1.2.2. de Clientes, la estrategia de venta de Golf Fitting Club consistirá en una primera instancia, en la atracción de personas empleadas de empresas que se encuentran en el sector, por lo que la fuerza de ventas y mercadeo se focalizara en visitas a 2 centros empresariales que se encuentran en el sector.

Empresas como Price Waterhouse Coopers quien está muy relacionado con patrocinio a los PGA (Professional Golfers Associations) Tours a nivel mundial, Herbalife que es una empresa que apoya el deporte y Crepes and Waffles, son compañías que se encuentran localizadas en el sector y será allí donde se ofrecerán los servicios de plan académico o práctica libre de Golf Fitting Club, pudiéndose crear alianzas con las áreas de bienestar de cada una de las empresas visitadas y posiblemente ofrecer paquetes de clases a empleados con cierto descuento por cantidad de inscritos; y este proceso se realizara previamente a la apertura de esta misma. Posteriormente a las visitas en esta zona, la fuerza de ventas se desplazará a los parques empresariales localizados en las zonas de Teleport (calle 110 con carrera 7) y a la calle 108 con carrera 45 con el fin de poder ofrecer los servicios a las áreas de bienestar de cada una de las compañías.

Este primer esfuerzo de visitas se realizará llevando un mensaje claro de servicios de la escuela entregándoles a los posibles clientes la posibilidad de practicar un deporte en un entorno de tranquilidad, en contacto con la naturaleza, saliendo de la rutina de sus labores diarias y en el cual podrán compartir también con sus familiares y amigos.

Adicionalmente, para aquellos que sean padres, se les llevará el mensaje de poder contar con un espacio de compañerismo en un deporte que puede ser practicado tanto por adultos como por menores; es decir, padres e hijos y así fortalezcan su vínculo familiar.

En una segunda instancia, se buscará atraer el segundo segmento del mercado objetivo con mayor proyección de atracción, el cual son los empresarios del sector, por lo que se aplicara de la misma manera las visitas a empresas aledañas a la ubicación

de la empresa, ofreciendo planes académicos para aquellas personas que no conocen el deporte o de practica libre, haciendo énfasis o utilizando como estrategia de atracción, el hecho de que el golf es un deporte donde se puede realizar o ampliar el círculo social y empresarial. Este proceso de visitas se planeará realizar a mediados del primer semestre del primer año de operación.

Adicionalmente al mensaje de que la práctica del golf es un canal de relacionamiento para ampliar el círculo social, laboral o empresarial, se llevará un mensaje ofreciéndoles una alternativa de práctica y aprendizaje de golf cercana a su ubicación geográfica, la cual contará con un asesoramiento constante y personalizado de profesionales de este deporte; haciéndolo así un deporte agradable para aprender y practicar con Golf Fitting Club.

Definitivamente, no se debe perder del mapa el proceso de atraer a niños y jóvenes que estén interesados en vincularse con el deporte de golf, por lo que la empresa realizara visitas también de la fuerza de ventas y mercadeo a colegios y universidades. Adicionalmente, por medio de publicidad física, es decir, volantes o flyers, se pretende atraer a vecinos y empresarios del sector aledaño a la escuela, a que se acerquen e inicien también su incursión en este deporte.

Para poder llevar a cabo las etapas de atracción de nuevos clientes mencionadas anteriormente, tanto el Jefe de Mercadeo y el Asistente de Servicio al cliente visitarán colegios del sector cercano a la escuela, los cuales son 7 colegios aproximadamente, en donde se pretende realizar una conexión entre la fuerza de ventas, directores de los colegios y padres de los alumnos, para ofrecer los servicios de la escuela y atraer nuevos practicantes del golf llevando un mensaje de calidad en la formación deportiva,

de personalización y exposición de una escuela de golf cercana a su domicilio, lugar de trabajo o de estudio.

Durante los fines de semana, el Jefe de Mercadeo y el Asistente de Servicio al cliente se encontrarán los fines de semana en la escuela con el fin de mostrar las instalaciones deportivas a los alumnos potenciales, dado que se espera que sean tiempos de alta concurrencia en la escuela, debido a que son los espacios donde los estudiantes de colegios y universidades, además de los colaboradores de diferentes empresas tienen más tiempo de practicar golf.

La compañía quiere aprovechar también la red de contactos que tienen los socios en industrias con capacidad económica amplia, como la farmacéutica y la petrolera, que a pesar de que esta industria no está atravesando una buena situación económica, muchos trabajadores de esta misma han logrado capitalizarse como empresarios y de esta manera han ampliado su red de contactos. Lo anterior con el fin de dar a conocer la escuela utilizando tácticas de voz a voz.

También se pretende contar con una membresía gratuita, la cual será un vehículo de fidelización de clientes ya que es una manera de motivar la permanencia de los alumnos actuales y un atractivo para la vinculación de estudiantes potenciales.

La estrategia de crecimiento estará soportada por las alianzas con MGTA Maine en el cual se ofrecerá como valor agregado para los nuevos estudiantes.

1.2.8 Estrategia promocional

Nombre de la compañía: Golf Fitting Club S.A.S

Marca: Golf Fitting Club (GFC)

Slogan: "Golf para todos"

Ilustración 1. Logotipo



Fuente: Creación Propia

La estrategia para poder atraer los primeros estudiantes y practicantes se llevará de manera enérgica durante los 2 meses previos al inicio de operaciones y los 3 primeros meses posteriores, de tal manera que se llevarán a cabo las siguientes estrategias de aproximación al mercado objetivo:

En una primera instancia se creará una página web paralelamente al alistamiento físico de la escuela, la cual será uno de los medios de comunicación con el público en general. La página web contará con una serie de elementos destacados como la descripción de la escuela, plan académico, beneficios de vincularse y permanecer en el club, convenios y contactos.

Se contará con un video promocional, que tendrá un costo entre \$1'500.000 y \$2'000.000, en el que se entrevistará a las personas involucradas en el proceso, contando también con testimonios de golfistas amateurs con más de 4 años de experiencia en el deporte, los cuales invitarán a practicar el golf describiendo sus propias anécdotas desde su incursión a este deporte y opiniones de por qué se debería

practicar. Estos videos se pretenden publicar en la página Web de la escuela y también se compartirá por YouTube y a la red social de los Socios de la empresa.

Se buscará un aliado estratégico del sector corporativo, preferiblemente con un buen reconocimiento público, los cuales pueden ser Avianca, Arturo Calle, SURA o AIG, dado que se ha comprobado que son empresas que apoyan este deporte y de la misma Federación Colombiana de Golf, que ayudará a generar credibilidad y apoyo en este nuevo proceso de inclusión de nuevos practicantes.

Por lo anterior, se pretende contar con el patrocinio de algunos de los aliados estratégicos mencionados, de tal manera que ambas partes obtengan beneficios tanto económicos como de reconocimiento y acercamiento a la comunidad o mercado que se pretende atraer; por consiguiente, Golf Fitting Club percibirá un ingreso mensual de \$9'000.000 y las empresas patrocinadoras, contarán con espacios físicos para promocionar sus marcas.

Se realizarán visitas a colegios geográficamente ubicados en el segmento del mercado, donde se presentará la nueva escuela con los videos promocionales, además de visitar los parques de barrios de estas localidades aledañas donde se entregarán volantes con invitaciones para que se acerquen y conozcan nueva escuela de Golf.

Finalmente se pautará en la página web de la Federación Colombiana de Golf y se contará con espacios en los campeonatos amateurs que se realicen en la ciudad de Bogotá como lo son el torneo de semilleros.

1.2.9 Política de calidad y servicio

La política de servicio de la escuela de Golf es fundamental para alcanzar el éxito esperado tanto de la empresa como del futuro del Golf en Colombia, por lo que estará compuesta por los siguientes rubros:

- El campo de práctica se mantendrá diariamente en las mejores condiciones para su utilización, especialmente para los fines de semana.
- Los profesores o instructores serán certificados, tanto por la Federación Colombiana de Golf como por el Ministerio de Educación de Colombia.
- Se contará con un cronograma de actividades diarias dentro de la escuela y también se le dará un cronograma de clases a cada uno de los estudiantes.
- Se contará con equipos en buen estado tanto para estudiantes de primer y segundo nivel como para la práctica libre.
- Se promoverá una cultura de respeto al medio ambiente en la organización.
- En caso de que algún estudiante se sienta insatisfecho con el servicio prestado, se le ofrecerá devolución completa del dinero invertido, pero antes se le solicitará al afectado llenar una encuesta de satisfacción para poder realizar los correctivos correspondientes.

2 ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 Análisis del servicio

Este análisis está enfocado para determinar las necesidades requeridas para la implementación y operación de la escuela, definido dentro del cronograma mostrado en

la tabla N° 3. En cuanto al servicio siempre será primordial para la escuela poder ofrecer a los estudiantes y practicantes la mejor sensación de experiencia, en cuanto a calidad del servicio, personalización y profesionalismo de las clases. Además, contar con la tranquilidad de poder practicar este deporte en instalaciones óptimas en cuanto a limpieza y disposición de espacios.

Tabla 3. Cronograma de implementación de Golf Fitting Club

ACTIVIDAD	ago-16		sep-16				oct-16				nov-16				dic-16					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
Búsqueda del terreno	■																			
Negociación con el dueño del terreno					■															
Movimiento de tierras para nivelación							■													
Nivelación del terreno								■												
Siembras y mantenimiento de pastos									■											
Obtención del Crédito													■							
Instalación de gateras y adecuación de green													■							
Cimentación de áreas para parqueaderos y pasillos											■									
Construcción del área de cafetería, baños y oficinas															■					
Cerramientos																			■	
Trámites legales							■													
Visitas para la promoción de nuevos estudiantes															■					
Contrataciones de personal																		■		

*S= Semana

Fuente: Creación propia

Con relación a la prestación del servicio, Golf Fitting Club estableció una cadena de actividades que se presentan en la Ilustración 2, el cual parte desde que el cliente ingresa a las instalaciones de la escuela hasta cuando culmina su práctica de golf.

Como primera actividad, se recibe al cliente potencial y se realizan preguntas de carácter informal con el fin de conocer las expectativas y el gusto hacia el golf y así ofrecerle el servicio que mejor se adapte a sus necesidades. Es importante contar con información acerca de si está dispuesto a tomar práctica libre o si está buscando un programa para el mejoramiento del juego. Si la respuesta es más encaminada a esta última, se comienza a indagar más con preguntas relacionadas con el nivel en que

juega, la disposición de horarios y la intensidad horaria en el mes en el que está dispuesto a practicar el deporte.

Una vez conocido las características y necesidades del estudiante potencial, se procederá a enseñarle las instalaciones de la escuela, el programa académico descrito en el punto 1.2.1. Los servicios y los productos y la propuesta de valor acerca de los campeonatos interclubes, el trackman y el acompañamiento personalizado, la posibilidad de préstamo de los elementos deportivos y los costos.

Si el cliente potencial está conforme a los servicios ofrecidos, se procederá a realizar una prueba para determinar la categoría a la cual pudiera pertenecer.

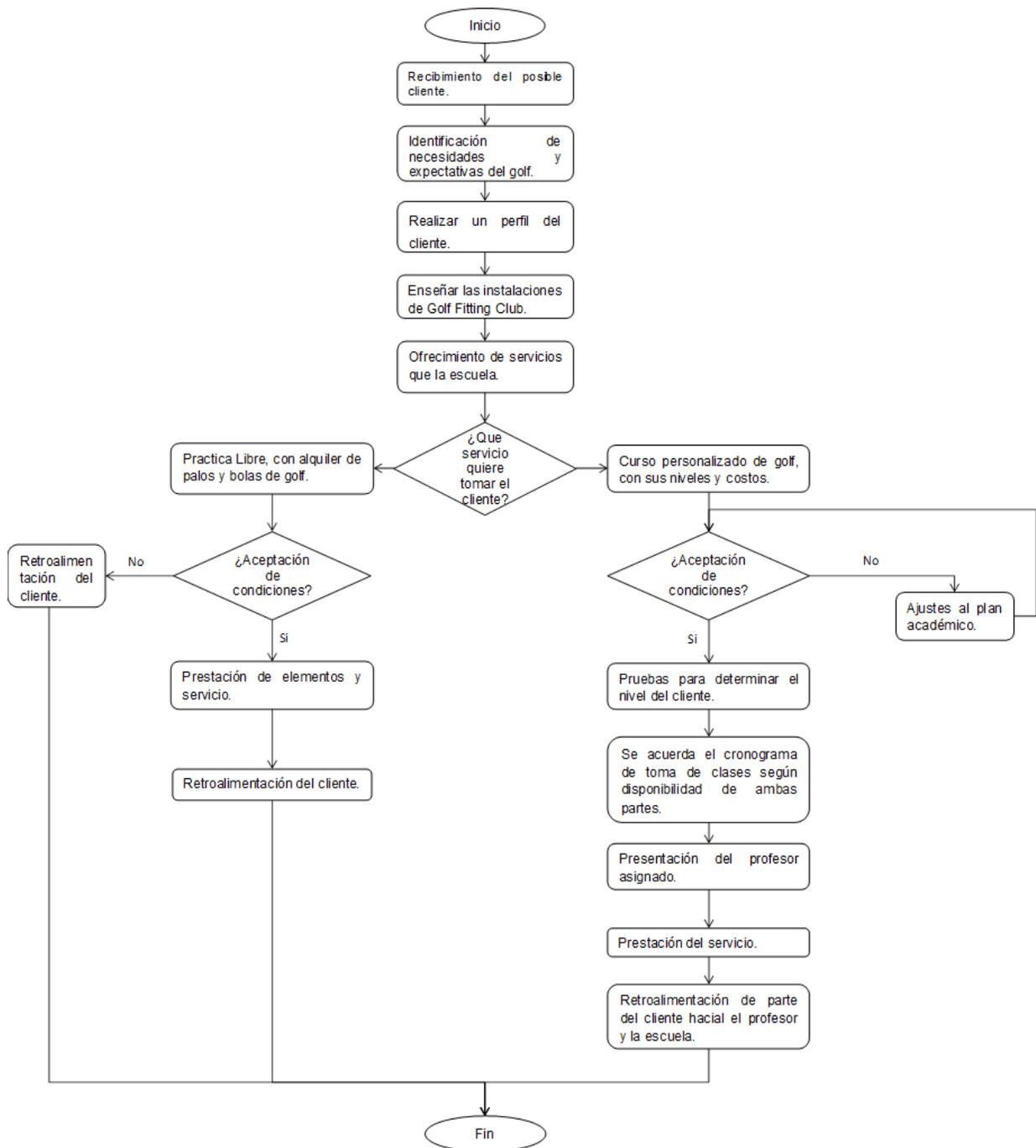
Posteriormente, se verificará la disponibilidad de la escuela conforme a las opciones que planteó el estudiante potencial y se propondrá un horario lo más ajustado posible y junto con otros estudiantes de un nivel de golf similar.

Una vez haya aceptación del estudiante por los servicios de Golf Fitting Club se le presentará al profesor asignado y se pondrá en marcha el plan académico para el aprendizaje y mejoramiento de la práctica golf.

Si la respuesta a la pregunta inicial del cliente es la práctica libre, se ofrecerá el servicio de alquiler de bolas y el alquiler de palos para que haga la rutina que el considere apropiada en el tiempo que el crea conveniente.

Para ambos escenarios se tendrá un esquema de retroalimentación constante por parte del profesor hacia el estudiante, del cliente hacia el profesor y hacia la escuela.

Ilustración 2. Diagrama de flujo de servicios de Golf Fitting Club



Fuente: Creación propia

La escuela se diseñará para contar con una capacidad máxima de 6 clases con 4 estudiantes por hora, por lo que se requerirá de cuatro profesores dedicados exclusivamente a dictar clase y un profesor dedicado a recorrer el campo de manera regular que pueda ayudar a solucionar preguntas a personas que realizan practica libre, con el fin de prestar un mejor servicio a todos los visitantes y clientes.

En lo correspondiente a la selección del personal capacitador, ésta se realizará teniendo en cuenta dos criterios, los cuales son: Experiencia como capacitador y experiencia en el golf, incluyendo la experiencia como practicante individual. A estos capacitadores se buscará crearles un plan de incentivos especiales, en donde se incluirán la posibilidad de realizar cursos con instituciones educativas para poder certificarse como capacitadores y en esa misma medida, mejorar la experiencia de los practicantes y estudiantes.

Desde el punto de vista administrativo, se contará con 2 personas, las cuales tendrán como función principal atender la caja de la escuela, además de suplir las necesidades de préstamos de equipamiento para la práctica del golf.

Para que la escuela de golf pueda prestar un excelente servicio también se debe contar con una persona encargada del mantenimiento del campo, la cual tendrá como función principal atender cualquier llamado, ya sea de la parte administrativa o de los mismos clientes y profesores, en el momento que se presente alguna falla con alguno de los elementos a utilizar en la práctica.

2.2 Facilidades

La ubicación de esta escuela de golf será en el nororiente de la ciudad de Bogotá en un terreno arrendado, entre la calle 170 y 153 y entre carrera 1 y autopista norte, procurando siempre estar cerca al mercado objetivo y que estos últimos no tengan la necesidad de grandes desplazamientos.

La escuela contará con un espacio de 2.3 hectáreas que incluirá 22 gateras para golpes largos, un putting Green, un bunker, una zona para práctica del tiro corto, baños para el público, una sede administrativa y un parqueadero.

Golf Fitting Club solicitará a la empresa Ecogolf Design Group realizar un diseño en el cual se cuenta con todas las características anteriormente mencionadas, como se muestra en el plano mostrado a continuación:

Ilustración 3. Plano de la escuela Golf Fitting Club



Fuente: Creación propia

Sin embargo, la empresa que se encargara del diseño y adecuación de la escuela, expresó que es bastante prematuro llevar a cabo un estudio de diseño y sus

posibles elementos, dado que no se cuenta con el terreno el cual adecuar. Sin embargo manifestaron que dadas las necesidades planteadas, la inversión de adecuación tendría un valor aproximado de \$120´000.000, contando con que el tipo de suelo del espacio físico sea el más maleable y económico en el momento de hacer modificaciones al mismo.

Para la escuela es sumamente importante el aspecto ambiental en el proceso de implementación, por lo que Golf Fitting Club no busca con este proyecto realizar consumos de agua excesivos durante su implementación ni su propia operación, requerimiento básico que se le presento a la empresa proveedora del servicio de diseño y adecuación del terreno y estos lo tuvieron en cuenta en el momento de proponer el valor aproximado anteriormente mencionado.

2.3 Implementos y suministros

A continuación se presentan los implementos y suministros necesarios para la práctica de golf tanto para la escuela como para el estudiante:

Tabla 4. Implementos y Suministros para el estudiante

Implementos	Cantidad por alumno
Guante***	1
Pantalón cómodo***	1
Camiseta***	1
Zapatos****†	1
Set Palos (hierros)**	9
Set Palos (maderas)**	3
Putter**	1
Tapete sintético*	1
Bolas*	50

* Otorgados por la academia

** Opcionales para el estudiante

*** Propios del estudiante

† Opcional

Fuente: Creación Propia

Tabla 5. Implementos y Suministros para la escuela

Activos Requeridos y Suministros
Carro ball picker
Maquina dispensadora de bolas
Computador
Impresoras
Bolas de Golf
Equipos deportivos
Muebles y enseres
Licencias (software)

Fuente: Creación Propia

Las licencias a qué hace referencia esta tabla está relacionada con el software contable y el Trackman el cual este último tiene un costo de \$50.000.000 aproximadamente y será adquirido a través del representante de ventas para Latinoamérica y el caribe de la empresa Trackman. Esta tecnología consta de un software y hardware que mide los parámetros básicos del golpe, como son la velocidad del impacto, la posición de la cara del palo en el golpe, entre otras.

Con relación a los palos de golf se tiene previsto renovarlos cada 2 años dependiendo su deterioro y las bolas se pretenden adquirir 1.000 bolas por trimestre dependiendo de la utilización y pérdida de las mismas.

La escuela tomará como parámetros de mantenimiento lo dispuesto por la Federación Colombiana de Golf en su manual de mantenimientos de campo de golf. Este documento menciona que para un control de plagas del green⁴ se deberá aplicar un insumo llamado Ditane M45 en una dosis de 185 gramos/100 m² en el momento en que se vea alguna anormalidad en el césped. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la aireación del green, el cual se debe hacer 2 veces al año con huecos cada 5 cm y una profundidad de 5 cm. Para este proceso se debe aplicar cal y fósforo una

⁴ Green: Área especialmente preparada donde está situada la bandera que indica la posición exacta del hoyo, donde se debe embocar la bola

vez realizada la aireación. Lo anterior se hace con el fin de evitar pequeños agujeros en el prado.

Se tiene previsto contratar a empresas como la Sociedad de mantenimiento de campos de golf SEMAGOLF S.A.S. quienes realizarán un mantenimiento incluyendo los insumos y se les pagará \$5.000.000 mensualmente bajos los parámetros anteriormente mencionados de la Fedegolf.

2.4 Sistema de control

Dentro de los sistemas de control de la escuela se tendrá en cuenta la asistencia, cumplimiento de horarios tanto del estudiante como de los profesores, duración de las clases, planes de evaluación tanto del practicante como de los profesores, los cuales se realizarán de manera periódica generando un programa de retroalimentación constante en donde se evaluará también el comportamiento, disposición del estudiante y desempeño del mismo.

Los profesores evaluarán el avance de sus estudiantes considerando el mejoramiento de la posición, el swing, las distancias de los golpes, la trayectoria de la bola en el impacto, entre otras. También se considerará como parte de la evaluación el respeto al equipo de golf, al profesor y a sus compañeros.

En aras de buscar una idoneidad del campo y sus profesores, se solicitará a la Federación Colombiana de Golf y al IDRDR que se realicen auditorías en cuanto a calidad del servicio prestado y estado de las instalaciones de Golf Fitting Club.

3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 Grupo empresarial

El grupo empresarial que se asociará para iniciar con este proyecto será conformado por el grupo familiar Suárez, el cual está conformado por 3 profesionales en contaduría pública, de los cuales 2 de ellos cuentan con más de 25 años de experiencia trabajando con la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), el último contador público cuenta con más de 8 años de experiencia en análisis financiero en una de las empresas de petróleo más grandes de Colombia y finalmente se cuenta con un profesional en Ingeniería Industrial con más de 9 años de experiencia en cadenas de abastecimiento y operaciones.

El conocimiento y experiencia más cercana que se tiene respecto al medio del golf, es la práctica y entrenamiento en campos privados y públicos de este deporte, en los cuales se encontró una oportunidad de negocio, además de contar con una motivación personal por parte de los socios de poder llevar este deporte a ser uno de los más practicados en Colombia y poder contar con más profesionales del golf.

Los 3 serán parte del equipo gerencial de la empresa en áreas de operación y finanzas, dada la experiencia profesional de cada uno de estos integrantes.

La política de distribución de utilidades se aplicará desde el momento en el que la empresa empiece a generar utilidades, es decir, a partir del punto de equilibrio. Para este entonces se repartirá el 30% de las utilidades en partes iguales para todos los integrantes del grupo empresarial, el restante dinero se realizará una reserva de utilidades para poder invertir en mejoramiento o ampliación de las instalaciones de la escuela.

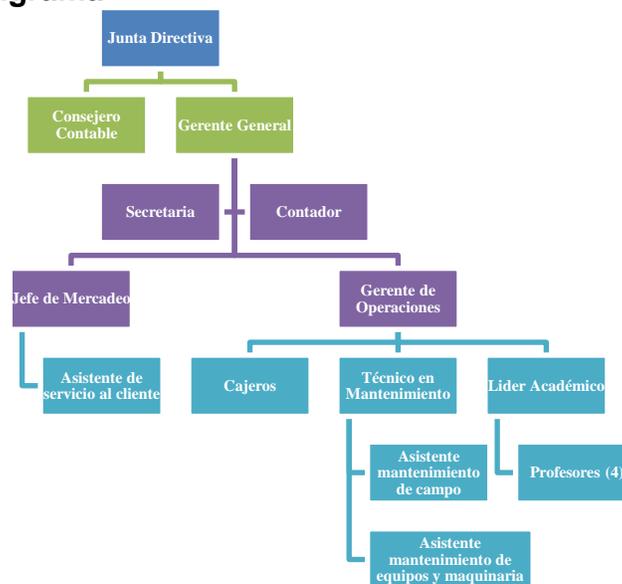
3.2 Personal Administrativo y Colaboradores

Todos los colaboradores de la compañía contarán con un ofrecimiento salarial ajustado a las necesidades del cargo, conocimiento y experiencia; además de contar con prestaciones sociales preestablecidas en la normativa laboral del Código del Trabajo de Colombia.

Adicional a lo anterior, en la escuela se considera a los colaboradores como clientes internos, por lo cual se generará un plan de carrera a nivel interno, buscando asociaciones con instituciones de aprendizaje técnico, como lo es el SENA, con el fin de crear sentido de pertenencia a la compañía y contribuir con un mejor nivel de servicio para los clientes finales.

A continuación se presenta el organigrama de la escuela.

Ilustración 4. Organigrama



Fuente: Creación Propia

➤ Gerente General: Será parte del Grupo empresarial y se ha definido su remuneración mensual de \$7'000.000, además contará con un contrato a término

indefinido y tendrá como función principal, definir el camino a seguir de la empresa desde el punto de vista estratégico.

➤ Gerente de Operaciones: Será parte del Grupo empresarial y se ha definido su remuneración mensual de \$4'000.000, además contará con un contrato a término indefinido y tendrá como función principal, liderar los equipos que aseguran la misma operación de la escuela.

➤ Consejero contable: Será también parte del grupo empresarial y este trabajará sin percibir ninguna retribución económica y tendrá como función principal, realizar revisiones contables y generar estrategias desde el punto de vista financiero, con la finalidad de asegurar flujo de caja positivo al finalizar cada periodo.

➤ Contador Público: Profesional graduado con más de 5 años de experiencia en cargos similares, cuyas responsabilidades principales serán la de llevar la contabilidad de la empresa así como de todas las obligaciones fiscales y el cumplimiento de los reportes exigidos a las entidades de vigilancia y control. Contará con un contrato a término indefinido y con una remuneración de \$1.500.000 mensuales.

➤ Secretaria: Técnica en secretariado con mínimo 2 años de experiencia en empresas nacionales, la cual contará con una remuneración mensual de \$900.000, con un tipo de contrato a término definido de 1 año, renovable anualmente según evaluación de logros y tendrá como objetivo apoyar a la compañía en labores administrativas requeridas para su funcionamiento.

➤ Jefe de Mercadeo: Profesional en carreras administrativas con experiencia de 3 años en el sector del deporte, al cual tendrá una remuneración mensual de \$3'200.000, con un tipo de contrato a término indefinido y tendrá como objetivo generar

nuevas estrategias de mercadeo o publicidad para atraer a más estudiantes y nuevos clientes a la escuela.

➤ Asistente de servicio al cliente: Practicante o recién egresado de carreras administrativas con 0 años de experiencia. La remuneración mensual asignada para este cargo será de \$1'300.000 con un contrato a término fijo inferior a 1 año y tendrá como objetivo atender cualquier necesidad solicitada por los clientes.

➤ Líder académico y profesores: Profesor de Golf certificado por la Federación Colombiana de Golf, con mínimo 10 años de experiencia comprobable dictando cursos de aprendizaje de golf. Adicionalmente a sus funciones de coordinación a profesores y la docencia a los estudiantes, será la persona encargada de prestar asesoría en materia de formación y creación del proyecto. También tendrá funciones de supervisión de clases con la finalidad de poder realizar ajustes de tratamiento o de promoción de estudiantes a otros niveles. La remuneración que se ofrecerá al líder académico será de \$2'000.000 y para los 4 profesores que se quiere tener en la escuela será de \$1'600.000 con contratos a término fijo inferior a 1 año.

➤ Cajeros: 2 Técnicos o estudiantes de una carrera técnica en administración, con mínimo 2 años de experiencia certificada en atención al público en front office, los cuales contarán con una remuneración mensual de \$700.000 con un contrato a término definido de 1 año y tendrán como objetivo el control, recibir y reportar el dinero que ingresa a la empresa por venta de cursos y practica libre.

➤ Técnico en mantenimiento: Bachiller con experiencia mínima de 5 años en mantenimiento de maquinaria, equipos y espacios naturales. La remuneración que se ofrecerá será de \$800.000 mensuales con un contrato a término definido de 1 año y

tendrá como objetivo ser el responsable del mantenimiento físico de la escuela y de los equipos.

➤ Asistentes técnicos: 2 bachilleres con experiencia mínima de 2 años en mantenimiento de maquinaria, equipos y espacios naturales, se tendrá como remuneración mensual \$700.000 con un contrato a término definido de 1 año y tendrá como objetivo la responsabilidad de mantener tanto el espacio físico, como los equipos a utilizar en la escuela para su funcionamiento; además de tener funciones de recoger bolas con el ball picker durante los horarios de atención de la escuela.

3.3 Organizaciones de apoyo

Golf Fitting Club, contará con las siguientes organizaciones de apoyo:

➤ Federación Colombiana de Golf y Coldeportes, entidades que se han unido desde el año pasado (2015) con el ánimo principal de ampliar la participación de la población en este deporte; para el caso particular de GFC se buscará el apoyo desde una perspectiva técnica y de experiencia en creación y operación de escuelas en Colombia.

➤ Ecogolf Design Group, la cual es una empresa especializada en el diseño, construcción o adecuación y mantenimiento de campos de golf.

➤ Golfers, el cual es un grupo entusiastas de la empresa Pacific E&P del deporte que tienen contactos con empresarios del sector energético, con los cuales uno de los socios tiene cercanía ya que hace parte de este grupo.

➤ SENA y entidades educativas, con las cuales se buscará alianzas estratégicas con la finalidad de ofrecer a los clientes internos planes de capacitación para su desarrollo profesional continuo.

➤ Instituto Distrital de Recreación y Deporte de Bogotá (IDRD), la cual promueve el ejercicio y goce pleno del derecho al deporte, la recreación, la actividad física, el aprovechamiento del tiempo libre y el buen uso de los parques y escenarios para los habitantes de Bogotá; para lo cual GFC, buscará el apoyo de esta entidad gubernamental para dar respaldo de buenas prácticas en actividades deportivas que se lleven a cabo dentro de la escuela de golf.

3.4 Mecanismo de gestión y comités de dirección

Golf Fitting Club contará como mecanismo de gestión evaluativo dividido por trimestre, en donde se realizarán reuniones de la Junta Directiva de la compañía, la cual será conformada por todos los representantes del grupo empresarial y también se contará con un representante del IDRD y de la Federación Colombia de Golf. Todos los participantes de esta junta directiva no busquen beneficio económico.

El objetivo de esta Junta Directiva será evaluar resultados financieros y de operación, además de crear, desarrollar y modificar estrategias para la atracción de nuevos estudiantes y practicantes a la escuela de golf.

Se llevarán a cabo también evaluaciones de personal semestralmente en donde se plantearán objetivos claros y alcanzables para cada uno de los colaboradores de la empresa.

3.5 Estilo de dirección

El estilo de dirección que tendrá Golf Fitting Club será compuesto de un liderazgo situacional, que trata precisamente de adaptarse y encontrar la manera más apropiada de atender cada circunstancia y en donde el estilo de dirección se caracterizará por ser participativo; de esta manera, se asegurará que exista una mejor identificación de los colaboradores con la escuela, se escucharán propuestas a cada situación que se presente dentro de esta misma y se tomará la mejor decisión para sortear cualquier escenario.

Finalmente, se asegura poder contar con un equipo de colaboradores con aptitud y actitud profesional, capacidad comunicativa y orientación al cliente.

4 ANÁLISIS LEGAL Y AMBIENTAL

4.1 Análisis legal

La reglamentación que se debe tener en cuenta para la creación de esta escuela de golf en Bogotá está dada por la Resolución 0576 de 1997 de la Dirección del IDR, la cual establece las políticas para el desarrollo masivo del deporte y recreación en el Distrito Capital, con el fin de contribuir al mejoramiento físico y mental de sus habitantes y especialmente de su juventud.

El tipo de sociedad que se pretende conformar para crear esta escuela de golf es una Sociedad de Acciones Simplificada SAS, ya que cuenta con ventajas (Reyes Villamizar, F. 2013. SAS: La Sociedad Por Acciones Simplificadas. Legis) tales como:

- No es totalmente necesario constituirse por medio de escritura pública y registrada en Notaria a menos que posea bienes inmuebles que sí es obligación. Éste es un beneficio porque disminuye los costos de transacción.
- Se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado. Salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008 - se refiere a casos de fraudes a la ley los accionistas deberán responder solidariamente- los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
- Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.

De conformidad con la ley 1429 de diciembre 29 de 2010, la escuela podrá acogerse beneficios tributarios relacionados con la progresividad en el pago del impuesto de Renta y Complementarios cumpliendo con los requisitos consagrados en dicha ley. Esta progresividad se dará durante los 5 primeros años de tal manera que en los 2 primeros se aplicará un descuento del 100%, el tercer año se aplicará un 75% de descuento, el cuarto será del 50% y el quinto año se tendrá un 25% de descuento sobre el pago del impuesto.

4.2 Análisis ambiental

En este respecto se pretende tener en cuenta el valor ecológico y agrícola en donde se busca ubicar la escuela, con el fin de no afectar los recursos que el espacio físico puede tener; es decir, buscar la menor afectación a los recursos naturales encontrados dentro del espacio donde operaría la escuela.

En virtud del cumplimiento de la normatividad ambiental, Golf Fitting Club seguirá los lineamientos ambientales para el trámite de permisos de adecuación de suelos en Bogotá expedida por la Secretaría Distrital de Ambiente, con el fin de realizar las actividades de movimiento y nivelación de tierras para la adecuación de las facilidades.

5 ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 Inversión en Activos Fijos

A continuación se muestra el listado de activos fijos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, la compra de estos activos se realizará de contado. Se utilizarán tanto para la parte administrativa de la compañía como para la parte operativa de la misma.

Adicionalmente, se presentan también los gastos iniciales que debe tener Golf Fitting Club para su operación, en donde se identifican como los rubros más altos, el arrendamiento del terreno y la adecuación de la oficina, local y campo de práctica.

Se evidencia dentro de este análisis que el proyecto requiere de una inversión inicial alta y por consiguiente la recuperación de la misma podría llegar a tener un nivel alto de riesgo, teniendo en cuenta que el aprovechamiento de este dinero invertido debe ser muy cuidadoso y revisado constante y periódicamente en detalle.

Tabla 6. Presupuesto Inversión de Activos Fijos

ITEM	CANTIDAD	VR UNITARIO	VR TOTAL	CATEGORIA	PERIODO DEPRECIACION O AMORTIZACION
EQUIPOS					
Carro ball picker	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	Depreciables	3 años
Maquina dispensadora de bolas	1	\$ 500.000	\$ 500.000	Depreciables	3 años
Computador	6	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000	Depreciables	3 años
Impresora oficina	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Depreciables	3 años
Impresora Caja	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000	Depreciables	3 años
Maquinaria y equipo (Incluye bolas y set de palos)	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	Depreciables	3 años
TOTAL EQUIPOS	12		\$ 23.000.000		
MUEBLES Y ENSERES					
Escritorios	2	\$ 945.000	\$ 1.890.000	Depreciables	5 años
Sillas	8	\$ 370.000	\$ 2.960.000	Depreciables	5 años
Archivador	1	\$ 150.000	\$ 150.000	Depreciables	5 años
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	11		\$ 5.000.000		
INTANGIBLES					
Licencia Office	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	Amortizable	3 años
Licencia POS	1	\$ 600.000	\$ 600.000	Amortizable	3 años
Licencia Paquete contable	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	Amortizable	3 años
Licencia Trackman	1	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	Amortizable	3 años
TOTAL INTANGIBLES	6		\$ 55.600.000		
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 83.600.000		
GASTOS INICIALES					
Registro Mercantil			\$ 313.000		
Inscripción de libros			\$ 67.500		
Formularios			\$ 4.800		
Documento privado / abogado			\$ 2.614.700		
Publicidad inicial / Pagina web			\$ 6.000.000		
Adecuacion oficina/local/campo de practica			\$ 120.000.000		
Arrendamiento			\$ 150.000.000		
TOTAL GASTOS			\$ 279.000.000		
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 362.600.000		

Fuente: Creación Propia

La línea presupuestal de maquinaria y equipo considera la compra de 1.000 bolas de práctica con un costo aproximado de \$1.000.000 y 20 set de 5 palos cada uno, los cuales serán comprados de segunda mano. Estos palos podrán ser renovados en 2 años dependiendo su condición o adquirir unos adicionales. El modelo financiero dispone de un presupuesto de \$3.000.000 para dicho periodo. Los proveedores serán

identificados por medio de plataformas de internet de compra y venta de artículos de golf como lo son segundoswing.com o puntogolfcolombia.com.

5.2 Presupuesto de ingresos

Como se muestra abajo en la tabla 7, una de las formas de generar ingresos es por medio de prestar los servicios de clases de golf, los cuales generan ingresos pagados de contado y estos representan el 95% esperado del ingreso total de Golf Fitting Club, el 5% restante corresponde a pagos por práctica libre, alquiler de palos y bolas de golf. La escuela basa sus logros en ventas a través del tiempo, dado el excelente servicio prestado a los practicantes y estudiantes, lo cual hará que el voz a voz se convierta en una herramienta más de atracción de nuevos clientes.

Adicionalmente, se contará con una inversión alta en adecuación y mantenimiento del terreno arrendado, además de una inversión inicial y durante la operación en publicidad lo suficientemente consistentes para poder incrementar la participación de personas en la práctica de golf, considerando que la escuela contará con una capacidad máxima de atención tanto a nuevos estudiantes como de practicantes de 2.400 personas por mes.

Se define como política de la empresa contar con un colchón de efectivo de 10 días.

Tabla 7. Ingresos presupuestados

ITEM	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018
Cursos por personas	\$ 95.269.230	\$ 143.851.007	\$ 216.605.782	\$ 304.650.622	\$ 760.376.641	\$ 396.694.939
Practica libre	\$ 1.174.748	\$ 1.773.802	\$ 2.670.928	\$ 3.756.594	\$ 9.376.073	\$ 4.924.564
Alquiler de palos	\$ 1.879.597	\$ 2.838.083	\$ 4.273.486	\$ 6.010.551	\$ 15.001.717	\$ 7.879.303
Alquiler bolas de golf	\$ 1.480.183	\$ 2.234.990	\$ 3.365.370	\$ 4.733.309	\$ 11.813.852	\$ 6.204.951
Patrocinios	\$ 0	\$ 0	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 54.000.000	\$ 28.755.000
Valor total de ventas (\$)	\$ 99.803.759	\$ 150.697.882	\$ 253.915.566	\$ 346.151.075	\$ 850.568.283	\$ 444.458.757
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Anticipo Retefuente	\$ 5.988.226	\$ 9.041.873	\$ 15.234.934	\$ 20.769.065	\$ 51.034.097	\$ 26.667.525
Autorretenciones CREE	\$ 299.411	\$ 452.094	\$ 761.747	\$ 1.038.453	\$ 2.551.705	\$ 1.333.376
Total ventas con IVA	\$ 99.803.759	\$ 150.697.882	\$ 253.915.566	\$ 346.151.075	\$ 850.568.283	\$ 444.458.757
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 99.803.759	\$ 150.697.882	\$ 253.915.566	\$ 346.151.075	\$ 850.568.283	\$ 444.458.757
Ingresos por ventas de Contado	\$ 93.815.533	\$ 141.656.010	\$ 238.680.632	\$ 325.382.011	\$ 799.534.186	\$ 417.791.232
Ingresos Efectivos	\$ 93.815.533	\$ 141.656.010	\$ 238.680.632	\$ 325.382.011	\$ 799.534.186	\$ 417.791.232
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

ITEM	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018	2019	2020
Cursos por personas	\$ 544.906.107	\$ 765.553.847	\$ 1.014.732.908	\$ 2.721.887.802	\$ 3.413.247.304	\$ 3.923.527.776
Practica libre	\$ 6.764.455	\$ 9.503.572	\$ 12.596.877	\$ 33.789.469	\$ 42.371.994	\$ 48.706.607
Alquiler de palos	\$ 10.823.128	\$ 15.205.716	\$ 20.155.003	\$ 54.063.150	\$ 67.795.190	\$ 77.930.571
Alquiler bolas de golf	\$ 8.523.213	\$ 11.974.501	\$ 15.872.065	\$ 42.574.731	\$ 53.388.712	\$ 61.370.325
Patrocinios	\$ 28.755.000	\$ 28.755.000	\$ 28.755.000	\$ 115.020.000	\$ 144.235.080	\$ 165.798.224
Valor total de ventas (\$)	\$ 599.771.904	\$ 830.992.637	\$ 1.092.111.854	\$ 2.967.335.152	\$ 3.721.038.280	\$ 4.277.333.503
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Anticipo Retefuente	\$ 35.986.314	\$ 49.859.558	\$ 65.526.711	\$ 178.040.109	\$ 223.262.297	\$ 256.640.010
Autorretenciones CREE	\$ 1.799.316	\$ 2.492.978	\$ 3.276.336	\$ 8.902.005	\$ 11.163.115	\$ 12.832.001
Total ventas con IVA	\$ 599.771.904	\$ 830.992.637	\$ 1.092.111.854	\$ 2.967.335.152	\$ 3.721.038.280	\$ 4.277.333.503
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 599.771.904	\$ 830.992.637	\$ 1.092.111.854	\$ 2.967.335.152	\$ 3.721.038.280	\$ 4.277.333.503
Ingresos por ventas de Contado	\$ 563.785.590	\$ 781.133.079	\$ 1.026.585.142	\$ 2.789.295.043	\$ 3.497.775.983	\$ 4.020.693.493
Ingresos Efectivos	\$ 563.785.590	\$ 781.133.079	\$ 1.026.585.142	\$ 2.789.295.043	\$ 3.497.775.983	\$ 4.020.693.493
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Creación Propia

5.3 Presupuesto de gastos de personal

En el primer año de operación los gastos por el personal contratado estarán compuestos como se muestra en la Tabla 8, en donde se tiene en cuenta los salarios del Gerente General, Gerente de Operaciones, 1 Jefe de Mercadeo, 1 Secretaria, 2 Cajeros, 1 Técnico en mantenimiento, 2 asistentes de mantenimiento, 1 Asistente de servicio al cliente, 1 Profesor líder y 4 profesores; teniendo en cuenta que la carga prestacional, aportes parafiscales y seguridad social se realizará correspondiente a lo establecido en la Ley 100 de 1993, el cual será:

- Cesantías: 8,33%

- Intereses sobre cesantías: 1% mensual
- Vacaciones: 4,17%
- Prima de servicios semestral: 8,33%
- Caja de compensación familiar: 4%
- Pensiones: 12%
- E.P.S.: 8,50%
- A.R.L.: 0,52%

Se definirá también un incremento salarial anual de 0.7 puntos porcentuales adicionales al IPC correspondiente al año en función y a la evaluación que se realizará a cada uno de los empleados.

Tabla 8. Presupuesto Gastos de Personal

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.017	2.018	2.019	2.020
Total salarios mensuales	29.900.000	21.412.000	22.268.480	23.159.219
Total Auxilios de transporte	6.216.000	6.216.000	6.464.640	6.723.226
Total salarios anuales	358.800.000	380.328.000	395.541.120	411.362.765
Total prestaciones sociales	79.695.160	84.395.440	87.771.258	91.282.108
Total aportes parafiscales	14.352.000	15.213.120	15.821.645	16.454.511
Total seguridad social	75.426.936	79.952.552	83.150.654	86.476.680
Total carga prestacional	169.474.096	179.561.112	186.743.557	194.213.299
Total costo de la nómina	534.490.096	566.105.112	588.749.317	612.299.289
Prima Junio	14.950.000	15.847.000	16.480.880	17.140.115
Prima Diciembre	14.950.000	15.847.000	16.480.880	17.140.115
Vacaciones diciembre	14.950.000	15.847.000	16.480.880	17.140.115
Cesantías Febrero	29.900.000	31.694.000	32.961.760	34.280.230
Interes cesantías febrero	3.588.000	3.803.280	3.955.411	4.113.628
Pagos otros meses	456.152.096	483.066.832	502.389.505	522.485.086
Pago fijo mensual	38.012.675	40.255.569	41.865.792	43.540.424
PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.017	2.018	2.019	2.020
Gerente General				
Salario básico mensual	7.000.000	7.420.000	7.716.800	8.025.472
Gerente de Operaciones				
Salario básico mensual	4.000.000	4.240.000	4.409.600	4.585.984
Contador				
Salario básico mensual	1.500.000	1.590.000	1.653.600	1.719.744
Jefe de Mercadeo				
Salario básico mensual	3.200.000	3.392.000	3.527.680	3.668.787
Secretaria				
Salario básico mensual	900.000	954.000	992.160	1.031.846
Cajero 1				
Salario básico mensual	700.000	742.000	771.680	802.547
Cajero 2				
Salario básico mensual	700.000	742.000	771.680	802.547
Tecnico en mantenimiento				
Salario básico mensual	800.000	848.000	881.920	917.197
Asistente de Mantenimiento				
Salario básico mensual	700.000	742.000	771.680	802.547
Asistente de Mantenimiento				
Salario básico mensual	700.000	742.000	771.680	802.547
Profesor lider				
Salario básico mensual	2.000.000	2.120.000	2.204.800	2.292.992
Asistente de servicio al cliente				
Salario básico mensual	1.300.000	1.378.000	1.433.120	1.490.445
Profesores (4)				
Salario básico mensual	6.400.000	6.784.000	7.055.360	7.337.574

Fuente: Creación Propia

5.4 Presupuestos de Gastos de Operación

Para Golf Fitting Club, los gastos operativos más importantes corresponden al arriendo del terreno y al mantenimiento del campo, el cual hace parte fundamental de la imagen de la escuela y de la operación, como se evidencia en la tabla a continuación:

Tabla 9. Presupuesto de Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACION	MES	2.017	2.018	2.019	2.020
Arriendo	75.000.000	900.000.000	936.000.000	973.440.000	1.012.377.600
Servicios Públicos	3.000.000	36.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104
Mantenimiento campo	5.000.000	60.000.000	62.400.000	64.896.000	67.491.840
Mantenimiento maquinaria y equipo	2.000.000	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Mantenimiento pagina web	0	0	400.000	416.000	432.640
Patrocinio Semilleros	135.000	1.620.000	1.684.800	1.752.192	1.822.280
Impuestos Locales	0	10.759.689	37.536.790	47.071.134	54.108.269
Depreciación Equipos	0	5.100.000	5.100.000	7.400.000	7.400.000
Amortización	0	18.533.333	18.533.333	18.533.333	0
Total gastos de operación		1.056.013.022	1.124.054.923	1.178.404.660	1.211.124.468
Gastos de operación fijos		1.045.253.333	1.086.518.133	1.131.333.525	1.157.016.200
Gastos de operación variables		10.759.689	37.536.790	47.071.134	54.108.269

Fuente: Creación Propia

Teniendo en cuenta los altos gastos de operación de Golf Fitting Club, es importante contar con una estrategia de ventas y atracción de nuevos clientes lo suficientemente robustos para garantizar el cubrimiento de estos mismos gastos.

5.5 Presupuesto de Gastos de Administración

En este presupuesto se tienen en cuenta como gasto administrativo más importante para Golf Fitting Club, la asesoría contable y financiera ya que además de la importancia de contar con los libros contables y reportes financieros actualizados, la empresa considera importante ejecutar una estrategia clara desde el punto de vista financiero para asegurar un sostenimiento de la misma empresa.

Adicionalmente se hace necesario contar un presupuesto de publicidad importante con el fin de asegurar la atracción de nuevos clientes.

Tabla 10. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.017	2.018	2.019	2.020
Gastos de Publicidad	3.500.000	4.252.841	14.836.676	18.605.191	21.386.668
Gastos de Capacitación		0	14.836.676	18.605.191	21.386.668
Asesoria Contable	4.000.000	48.000.000	49.920.000	51.916.800	53.993.472
Gastos de Representacion	2.000.000	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Vigilancia y seguridad	2.000.000	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Gastos Papeleria	3.000.000	36.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104
Seguros	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Total gastos de admon y vtas		141.052.841	171.945.352	185.173.263	196.654.730
Gastos de administrativos fijos		136.800.000	142.272.000	147.962.880	153.881.395
Gastos administrativos variables		4.252.841	29.673.352	37.210.383	42.773.335

Fuente: Creación Propia

6 ANALISIS FINANCIERO

6.1 Flujo de Caja

Teniendo en cuenta la proyección de ingresos dado por el número de personas que pretenden tomar cursos de este deporte, interesados a realizar práctica libre dentro del campo de Golf Fitting Club y la proyección de aportes de los socios y préstamos solicitados a terceros, como se evidencia en la tabla 11, se proyecta poder contar con un punto de equilibrio en el mes de abril de 2018, iniciando operación en enero de 2017, lo que quiere decir que este proyecto tomara 1 año y 4 meses para poder generar un flujo de caja.

Como se muestra a continuación, el proyecto de creación de la empresa requerirá una inversión inicial de \$850'000.000, repartidos en \$500'000.000 aportados por los mismos socios y \$350'000.000 solicitados a una entidad tercera. De igual manera será necesario hacer aportes trimestrales durante los 9 primeros meses del primer año de operación de \$80'000.000 y de \$50'000.000 en el segundo mes del año 2 de operación y finalmente se requerirá realizar una solicitud de préstamo adicional en el mes 5 del primer año de operación por valor de \$220'000.000. Para los préstamos anteriormente

mencionados se les ofrecerá al banco un soporte de patrimonio personal, de esta manera se espera que sean aceptadas estas solicitudes.

Tabla 11. Flujo de Caja

ITEM	Año 0	2.017					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ 0	\$ 488.900.000	\$ 378.444.818	\$ 268.873.688	\$ 242.944.849	\$ 143.814.955	\$ 272.804.111
Ingresos Netos		\$ 29.468.380	\$ 30.352.431	\$ 33.994.723	\$ 40.793.667	\$ 46.912.717	\$ 53.949.625
TOTAL DISPONIBLE		\$ 518.368.380	\$ 408.797.249	\$ 302.868.411	\$ 283.738.517	\$ 190.727.673	\$ 326.753.736
Inversiones en activos	\$ 83.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por nómina	\$ 0	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 52.962.675
Egresos por gastos de operación		\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 277.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos iva	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos retefuente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por gastos financieros		\$ 3.500.000	\$ 3.484.785	\$ 3.469.418	\$ 3.453.898	\$ 3.438.222	\$ 5.642.389
Egresos por pagos de Capital		\$ 1.521.483	\$ 1.536.698	\$ 1.552.065	\$ 1.567.586	\$ 1.583.262	\$ 2.564.149
Egresos impuestos locales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EGRESOS	\$ 361.100.000	\$ 139.923.561	\$ 139.923.561	\$ 139.923.561	\$ 139.923.561	\$ 139.923.561	\$ 158.058.616
NETO DISPONIBLE	(\$ 361.100.000)	\$ 378.444.818	\$ 268.873.688	\$ 162.944.849	\$ 143.814.955	\$ 50.804.111	\$ 168.695.120
Aporte de Socios	\$ 500.000.000			\$ 80.000.000			\$ 80.000.000
Prestamo	\$ 350.000.000					\$ 222.000.000	
Distribucion de Excedentes							
CAJA FINAL	\$ 488.900.000	\$ 378.444.818	\$ 268.873.688	\$ 242.944.849	\$ 143.814.955	\$ 272.804.111	\$ 248.695.120

ITEM	2.017						Total 2.017
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	\$ 248.695.120	\$ 176.088.572	\$ 112.788.335	\$ 138.049.903	\$ 92.900.693	\$ 58.491.412	\$ 488.900.000
Ingresos Netos	\$ 70.502.069	\$ 79.808.379	\$ 88.370.184	\$ 97.959.407	\$ 108.699.335	\$ 118.723.269	\$ 799.534.186
TOTAL DISPONIBLE	\$ 319.197.189	\$ 255.896.951	\$ 201.158.519	\$ 236.009.309	\$ 201.600.028	\$ 177.214.681	\$ 1.288.434.186
Inversiones en activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por nómina	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 38.012.675	\$ 67.912.675	\$ 501.002.096
Egresos por gastos de operación	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 85.135.000	\$ 1.021.620.000
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 11.754.403	\$ 141.052.841
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos iva	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos retefuente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por gastos financieros	\$ 5.616.748	\$ 5.590.850	\$ 5.564.693	\$ 5.538.274	\$ 5.511.592	\$ 5.484.642	\$ 56.295.510
Egresos por pagos de Capital	\$ 2.589.791	\$ 2.615.689	\$ 2.641.845	\$ 2.668.264	\$ 2.694.947	\$ 2.721.896	\$ 26.257.674
Egresos impuestos locales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EGRESOS	\$ 143.108.616	\$ 143.108.616	\$ 143.108.616	\$ 143.108.616	\$ 143.108.616	\$ 173.008.616	\$ 1.746.228.121
NETO DISPONIBLE	\$ 176.088.572	\$ 112.788.335	\$ 58.049.903	\$ 92.900.693	\$ 58.491.412	\$ 4.206.065	(\$ 457.793.935)
Aporte de Socios			\$ 80.000.000			\$ 80.000.000	\$ 320.000.000
Prestamo							\$ 222.000.000
Distribucion de Excedentes							\$ 0
CAJA FINAL	\$ 176.088.572	\$ 112.788.335	\$ 138.049.903	\$ 92.900.693	\$ 58.491.412	\$ 84.206.065	\$ 84.206.065

ITEM	2.018					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ 84.206.065	\$ 59.235.095	\$ 52.069.639	\$ 50.780.747	\$ 66.534.754	\$ 101.376.809
Ingresos Netos	\$ 130.939.984	\$ 135.817.187	\$ 151.034.061	\$ 168.076.961	\$ 187.165.008	\$ 208.543.621
TOTAL DISPONIBLE	\$ 215.146.048	\$ 195.052.282	\$ 203.103.701	\$ 218.857.708	\$ 253.699.762	\$ 309.920.430
Inversiones en activos	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333
Egresos por nómina	\$ 43.843.569	\$ 70.155.569	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 56.102.569
Egresos por gastos de operación	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos iva	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos retefuente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por gastos financieros	\$ 5.457.423	\$ 5.429.932	\$ 5.402.166	\$ 5.374.122	\$ 5.345.798	\$ 5.317.191
Egresos por pagos de Capital	\$ 2.749.115	\$ 2.776.606	\$ 2.804.372	\$ 2.832.416	\$ 2.860.740	\$ 2.889.347
Egresos impuestos locales	\$ 0	\$ 10.759.689	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EGRESOS	\$ 155.910.954	\$ 192.982.642	\$ 152.322.954	\$ 152.322.954	\$ 152.322.954	\$ 168.169.954
NETO DISPONIBLE	\$ 59.235.095	\$ 2.069.639	\$ 50.780.747	\$ 66.534.754	\$ 101.376.809	\$ 141.750.476
Aporte de Socios		\$ 50.000.000				
Prestamo						
Distribucion de Excedentes		\$ 0				
CAJA FINAL	\$ 59.235.095	\$ 52.069.639	\$ 50.780.747	\$ 66.534.754	\$ 101.376.809	\$ 141.750.476

ITEM	2.018						Total 2.018	Total 2.019	Total 2.020
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Caja Inicial	\$ 141.750.476	\$ 221.915.190	\$ 328.897.236	\$ 465.914.694	\$ 636.571.813	\$ 826.067.143	\$ 84.206.065	\$ 1.003.836.976	\$ 2.365.513.160
Ingresos Netos	\$ 232.487.667	\$ 259.305.000	\$ 289.340.412	\$ 322.980.073	\$ 341.818.283	\$ 361.786.786	\$ 2.789.295.043	\$ 3.497.775.983	\$ 4.020.693.493
TOTAL DISPONIBLE	\$ 374.238.144	\$ 481.220.190	\$ 618.237.648	\$ 788.894.767	\$ 978.390.097	\$ 1.187.853.929	\$ 2.873.501.107	\$ 4.501.612.959	\$ 6.386.206.653
Inversiones en activos	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 958.333	\$ 11.500.000	\$ 0	\$ 0
Egresos por nómina	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 40.255.569	\$ 71.949.569	\$ 564.095.832	\$ 587.329.425	\$ 610.822.602
Egresos por gastos de operación	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 88.573.733	\$ 1.062.884.800	\$ 1.105.400.192	\$ 1.149.616.200
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 14.328.779	\$ 171.945.352	\$ 185.173.263	\$ 196.654.730
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos iva	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos retefuente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por gastos financieros	\$ 5.288.297	\$ 5.259.115	\$ 5.229.641	\$ 5.199.872	\$ 5.169.805	\$ 5.139.438	\$ 63.612.800	\$ 59.190.962	\$ 54.208.324
Egresos por pagos de Capital	\$ 2.918.241	\$ 2.947.423	\$ 2.976.898	\$ 3.006.667	\$ 3.036.733	\$ 3.067.101	\$ 34.865.659	\$ 39.287.497	\$ 44.270.135
Egresos impuestos locales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.759.689	\$ 37.536.790	\$ 47.071.134
Egresos impuesto de renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 93.745.527	\$ 153.856.807
TOTAL EGRESOS	\$ 152.322.954	\$ 184.016.954	\$ 1.919.664.131	\$ 2.107.663.656	\$ 2.256.499.933				
NETO DISPONIBLE	\$ 221.915.190	\$ 328.897.236	\$ 465.914.694	\$ 636.571.813	\$ 826.067.143	\$ 1.003.836.976	\$ 1.003.836.976	\$ 2.393.949.304	\$ 4.129.706.721
Aporte de Socios							\$ 50.000.000	\$ 0	\$ 0
Prestamo							\$ 0	\$ 0	\$ 0
Distribucion de Excedentes							\$ 0	\$ 28.436.143	\$ 43.464.548
CAJA FINAL	\$ 221.915.190	\$ 328.897.236	\$ 465.914.694	\$ 636.571.813	\$ 826.067.143	\$ 1.003.836.976	\$ 1.003.836.976	\$ 2.365.513.160	\$ 4.086.242.173

Fuente: Creación Propia

6.2 Estado de Resultados

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente en el Flujo de Caja, en cuanto a proyección de ingresos, aporte de socios, préstamo de entidades terceras y gastos tanto pre operativos como de la misma operación, se ve a continuación (Tabla 12) un estado de resultados negativo para el primer año de operación, pero para años siguientes años se proyectan utilidades positivas.

Tabla 12. Estado de Resultados

ITEM	ESTADO DE RESULTADOS			
	2.017	2.018	2.019	2.020
Ventas netas	\$ 850.568.283	\$ 2.967.335.152	\$ 3.721.038.280	\$ 4.277.333.503
Costos variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo nomina	\$ 534.490.096	\$ 566.105.112	\$ 588.749.317	\$ 612.299.289
Gastos de Operación	\$ 1.056.013.022	\$ 1.124.054.923	\$ 1.178.404.660	\$ 1.211.124.468
Gastos de Administración y Ventas	\$ 141.052.841	\$ 171.945.352	\$ 185.173.263	\$ 196.654.730
Gastos preoperativos (diferidos)	\$ 277.500.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ 56.295.510	\$ 63.612.800	\$ 59.190.962	\$ 54.208.324
Utilidad gravable	\$ (1.214.783.187)	\$ 1.041.616.965	\$ 1.709.520.080	\$ 2.203.046.692
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 106.845.005	\$ 275.380.836
Impuesto a la Equidad (CREE)	\$ -	\$ 93.745.527	\$ 153.856.807	\$ 198.274.202
Utilidad neta	\$ (1.214.783.187)	\$ 947.871.438	\$ 1.448.818.268	\$ 1.729.391.653
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del periodo	\$ (1.214.783.187)	\$ 947.871.438	\$ 1.448.818.268	\$ 1.729.391.653

Fuente: Creación Propia

6.3 Balance General

Al ser Golf Fitting Club una empresa que se dedica a prestar el servicio de cursos de aprendizaje y práctica de golf, el monto más alto dentro de sus activos está constituido en la cuenta Caja y Bancos, constituyendo este el 87% del total de activos y el dado que es un negocio con ventas de contado.

Con relación a la razón corriente, la cual indica la capacidad que tienen los activos corrientes para cubrir las obligaciones a corto plazo, se evidencia que para el año 2017 el resultado estimado es de 3,06 veces lo cual indica que existen los suficientes recursos para cubrir con deudas; así mismo, el comportamiento para los demás años analizados, indica que la escuela contará con la liquidez para atener sus pasivos corrientes.

Tabla 13. Balance General

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 488.900.000	\$ 84.206.065	\$ 1.003.836.976	\$ 2.365.513.160	\$ 4.086.242.173	
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	\$ -	\$ 2.551.705	\$ 8.902.005	\$ 11.163.115	\$ 12.832.001	
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ -	\$ 51.034.097	\$ 229.074.206	\$ 452.336.503	\$ 602.131.508	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 488.900.000	\$ 135.240.162	\$ 1.232.911.182	\$ 2.817.849.663	\$ 4.688.373.681	
ACTIVO FIJO						
Activos depreciables	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 39.500.000	\$ 39.500.000	\$ 39.500.000	
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5.100.000	\$ 10.200.000	\$ 17.600.000	\$ 25.000.000	
Activos amortizables	\$ 55.600.000	\$ 55.600.000	\$ 55.600.000	\$ 55.600.000	\$ 55.600.000	
Amortización acumulada	\$ -	\$ 18.533.333	\$ 37.066.667	\$ 55.600.000	\$ 55.600.000	
Gastos diferibles	\$ 277.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 361.100.000	\$ 59.966.667	\$ 47.833.333	\$ 21.900.000	\$ 14.500.000	
TOTAL ACTIVOS	\$ 850.000.000	\$ 195.206.828	\$ 1.280.744.515	\$ 2.839.749.663	\$ 4.702.873.681	
PASIVO + PATRIMONIO						
PASIVO						
Carga Prestacional por Pagar	\$ -	\$ 33.488.000	\$ 35.497.280	\$ 36.917.171	\$ 38.393.858	
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 106.845.005	\$ 275.380.836	
Impuesto CREE	\$ -	\$ -	\$ 93.745.527	\$ 153.856.807	\$ 198.274.202	
Impuestos locales por pagar	\$ -	\$ 10.759.689	\$ 37.536.790	\$ 47.071.134	\$ 54.108.269	
Iva por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Obligaciones financieras	\$ 350.000.000	\$ 545.742.326	\$ 510.876.667	\$ 471.589.170	\$ 427.319.034	
TOTAL PASIVO	\$ 350.000.000	\$ 589.990.015	\$ 677.656.264	\$ 816.279.287	\$ 993.476.200	
PATRIMONIO						
Capital	\$ 500.000.000	\$ 820.000.000	\$ 870.000.000	\$ 870.000.000	\$ 870.000.000	
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ (1.214.783.187)	\$ (295.347.891)	\$ 1.110.005.828	
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ -	\$ (1.214.783.187)	\$ 947.871.438	\$ 1.448.818.268	\$ 1.729.391.653	
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 500.000.000	\$ (394.783.187)	\$ 603.088.252	\$ 2.023.470.376	\$ 3.709.397.481	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 850.000.000	\$ 195.206.828	\$ 1.280.744.515	\$ 2.839.749.663	\$ 4.702.873.681	

Fuente: Creación Propia

7 ANÁLISIS DE RIESGOS

7.1 Riesgos Económicos

Los riesgos económicos se deben considerar en varias aristas. La macroeconómica es una de ellas ya que los implementos deportivos son casi 100% importados y al tener una fluctuación grande de la tasa de cambio puede estar afectando de manera positiva o negativa la adquisición de implementos por parte de los estudiantes y por consiguiente tendrá un impacto en la toma de las clases.

Por otro lado, la economía de un país cuando entra en crisis, puede traer como consecuencias priorización de gastos en las familias y por tal motivo una desatención al golf. Dado lo anterior, es importante tener un plan de contingencia como apoyo y

relaciones con entidades gubernamentales que fomenten el deporte y empresas que puedan otorgar patrocinios a la escuela con el fin de mitigar el riesgo financiero.

7.2 Riesgos de Mercado

Existen varias variables que pueden afectar la práctica del golf y las clases. Una de ellas está relacionada con las condiciones climáticas, los cuales en temporada de lluvias puede estar afectando el mercado y por consiguiente las ventas. Adicionalmente, por seguridad industrial se suspenderá la práctica en el momento que se vean tormentas eléctricas para preservar la integridad de los estudiantes y practicantes.

Otro factor que puede influenciar en el comportamiento del mercado, son los cambios de tendencias en los gustos de las personas. Muchas veces la gente busca deportes que están a la vanguardia en determinado momento. Es por esto que se deberá tener una continua fuerza de ventas y mercadeo para mitigar el riesgo.

7.3 Riesgos Técnicos

Para determinar los riesgos técnicos a los que pudiera estar expuesta la escuela de golf, se podría establecerse una clasificación en dos categorías. La primer categoría hace referencia a las condiciones físicas de las instalaciones de la escuela; es decir, alguna normatividad ambiental que pudiera exigir algún cambio de estructura en las facilidades o incluso algo relacionado con compensaciones ambientales constantes por el hecho de haber hecho remoción y adecuación de tierras; así mismo, el área pudiera estar vulnerable a condiciones medioambientales en donde se tenga que sacrificar mayor componente de químicos para contrarrestar los efectos negativos de las áreas de práctica.

La segunda categoría está relacionada con los materiales, suministros y equipos tanto para la práctica del deporte como del mantenimiento del campo. Para el primero, el riesgo es bajo dado que los implementos como las bolsas de palos no tienen una obsolescencia de corto plazo y teniendo una alta calidad podría tener una larga durabilidad. Para el segundo, es importante hacer mantenimientos preventivos para dejar la continuidad de equipos como el Ball Picker y de las zonas de práctica por mucho tiempo. Adicionalmente, en caso de tener daños en los prados o específicamente en el Green, SEMAGOLF S.A.S. garantizará la recomposición de estas zonas dado la contratación que se adelantará con ellos.

8 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Golf Fitting Club cuenta con un Flujo de Caja Neto proyectado a 5 años, el cual se puede ver que a pesar de proyectar una Utilidad Neta y un Flujo de Caja negativos durante el primer año, la empresa genera una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 19,20% y que en el momento de hacer la comparación con la TIR mínima definida por los socios, la cual es 16%, se ve que es un proyecto viable y con excelentes resultados en el mediano plazo a pesar de contar con una inversión inicial alta y aportes de socios periódicos para poder continuar con la operación de la escuela hasta que esta misma llega a su punto de equilibrio.

De igual manera se puede observar un Valor Presente Neto (VPN) de \$163'606.832 de todo lo el proyecto a 4 años, alcanzando el Pago del Periodo descontado en 3.80 años, lo que significa que los socios alcanzaran el retorno sobre su inversión en este periodo.

Tabla 14. Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-1.214.783.187	947.871.438	1.448.818.268	1.729.391.653
Total Depreciación	0	10.200.000	10.200.000	14.800.000	14.800.000
Pagos de capital		26.257.674	34.865.659	39.287.497	44.270.135
Total Amortización	0	18.533.333	18.533.333	18.533.333	0
EBITDA		-1.204.583.187	958.071.438	1.463.618.268	1.744.191.653
1. Flujo de fondos neto del periodo		-1.212.307.527	941.739.113	1.442.864.103	1.699.921.517
Inversiones de socios	500.000.000	320.000.000	50.000.000	0	0
Préstamo	350.000.000	222.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	850.000.000	542.000.000	50.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (-1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-850.000.000	-1.754.307.527	891.739.113	1.442.864.103	1.699.921.517
Balance de proyecto	-850.000.000	-2.740.307.527	-2.287.017.619	-1.210.076.334	296.232.970
Periodo de pago descontado	3,80				
Tasa interna de retorno	19,20%				
Valor presente neto	163.606.832				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Creación Propia

9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para Golf Fitting Club la variable más importante que puede afectar la evaluación del proyecto desde el punto de vista de viabilidad financiera es el crecimiento de mercado, por lo que se plantea un primer escenario pesimista en el cual el crecimiento en volumen en ventas del año 2 al año 3 baje de 20% a 5%, dado por un riesgo económico anteriormente mencionado en el punto 7.2 del presente documento, de contracción de gastos del público y más específicamente del mercado objetivo.

Económica y financieramente hablando, el efecto de una disminución en el incremento del volumen de ventas es contar con una TIR de 8,3% con un VPN de -\$319'654.790, lo que representaría que para este proyecto perdería cualquier interés en invertir en este mismo ya que la tasa mínima de retorno se mantendrá en 16%.

Considerándose también un segundo escenario pesimista, en el cual aumentan los costos en los primeros 3 años de operación de 4% a 8%, adicionando también un incremento a la tasa de interés del 1% al 3%, dado también a un riesgo

macroeconómico, en el que el IPC aumente en casi el doble y que las tasas de interés de los bancos o entidades prestadoras aumentan en 2 puntos porcentuales. Lo anterior podría ocasionar que los indicadores de la evaluación económica y financiera disminuyan a los siguientes valores: TIR 12,53% y un VPN de -\$178'292.107; lo que también se tendría como consecuencia el hecho de no invertir en este proyecto dado que la tasa mínima de retorno es mayor a la ofrecida en este plan de negocio.

Se consideró también un escenario optimista en el que el volumen de ventas aumenta en un 30% para el 3er y 4to año, lo que representa un 26% y un 13% respectivamente. Con esta variación se tendría un aumento en la TIR de 19,20% a 30,44% y un aumento en el VPN de \$163'606.832 a \$836'186.415, lo que haría este proyecto todavía más atractivo para los inversionistas.

Un último escenario está relacionado con la adquisición del terreno en el cual la escuela pretende operar y no existiría la necesidad de pago de un arrendamiento. Para lo anterior se requerirían invertir \$7.500.000.000 adicional, lo cual el proyecto necesitaría inversionistas con el suficiente capital para realizar esta compra. Con base en esta premisa, la evaluación económica del proyecto arrojó una TIR de 5,49% en un horizonte de tiempo de 5 años, teniendo en cuenta que en este último año se liquida la empresa. Adicionalmente, la participación sobre la propiedad de la escuela como persona jurídica se vería diluida y el retorno proyectado sería inferior al esperado.

CONCLUSIONES

➤ A pesar de que no existe mucho conocimiento ni información fácil de encontrar respecto al Golf en Colombia, se incluye información del análisis del sector económico y del mercado , en donde se dan indicios de que existe una oportunidad de ampliar las posibilidades de práctica para toda persona interesada en iniciar un proceso de conocimiento y entrenamiento de este deporte. Sin embargo, se debe tener en cuenta que a pesar que es un proyecto que a largo plazo es rentable, el trabajo que se debe hacer de manera pre-operativa es base importante para el éxito de la escuela, como lo son la consecución del espacio, alistamiento del campo y la publicidad para atraer nuevos estudiantes o practicantes.

➤ Los clientes que este proyecto puede llegar a atraer en una primera instancia y que mostraron bastante interés en iniciar algún tipo de proceso o plan académico son los empleados y empresarios, los cuales ven este deporte como una posibilidad para poder generar nuevas relaciones profesionales, sociales y laborales, estar en contacto con la naturaleza y poder salir de la rutina y relajarse.

➤ Este modelo de negocio tiene un alto potencial de crecimiento dado el amplio mercado en el que está. A futuro pudiera pensarse en una extensión de línea de producto involucrando un campo de golf, especialización a estudiantes de alto rendimiento. Incluso se podría pensar en un taller de reparación de equipos o un pro-shop.

➤ El componente humano para este tipo de proyectos de servicios, es base fundamental para el éxito tanto al corto como a largo plazo, ya que de ellos depende

que exista una recompra de los servicios ofrecidos y una comunicación directa con posibles nuevos clientes o alumnos.

➤ Dados los indicadores económicos y financieros como lo son el flujo de caja, TIR, VPN y Periodo de pago descontado, y los soportes de mercado que se contemplan en este documento, se puede concluir que es un proyecto viable, sin embargo, es un proyecto que cuenta con un alto grado de sensibilidad y que cualquier cambio en el mercado, puede afectar positiva o negativamente los resultados de los indicadores financieros. Por tal motivo, se requiere realizar investigaciones de mercado más profundas, que permitan validar mejor la sostenibilidad y crecimiento en los ingresos, que van más allá del alcance académico de este documento, y en particular dadas las altas inversiones que requiere el proyecto.

➤ El proyecto requiere de altos gastos para su operación, por lo que es imperativo contar con una estrategia identificación de perfiles de clientes y así mismo generar estrategias de retención y atracción de nuevos clientes lo suficientemente robustas para garantizar el cubrimiento de estos mismos gastos.

BIBLIOGRAFIA

- Reyes Villamizar, F. (2013). SAS: La Sociedad Por Acciones Simplificadas. Legis.
- Secretaria Distrital de Planeación (2015). Inventario de información en materia estadística sobre Bogotá. Recuperado en: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/.../Estadisticas/ProyeccionPoblacion>.
- Superintendencia de sociedades (2010). GUÍA PRÁCTICA DE S.A.S. Preguntas y Respuestas LEY 1258 DE 2008 – Sociedad por Acciones Simplificadas. Recuperada de: <http://www.supersociedades.gov.co>
- Golf, más demanda que oferta – El Espectador, 13 de Marzo de 2010. Por Luis Fernando Gutiérrez.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). Tarifas de los servicios de registros públicos 2016.
- DIARIO OFICIAL. AÑO CXXIX. N. 41148. 23, DICIEMBRE, 1993. PAG.1 Recuperad de: <http://juriscol.banrep.gov.co:1025/home.html>
- Federación Colombiana de Golf. Recuperada de: <http://www.federacioncolombianadegolf.com/>.
- Trackman. Recuperada de: <http://www.trackman.com/>.
- Instituto de Recreación y Deporte (IDRD). Aval Deportivo Escuelas de Formación Deportiva Ley 1712 de 2014. Recuperada de: <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/?q=node/1304>.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Estimaciones y proyecciones de población (2015). Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.
- Ecogolf Design Group. Recuperado de: <http://www.ecogolfdesign.com/>

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevistas realizadas a profesores con más de 10 años de experiencia en el Golf en Bogotá.

A continuación se presenta una generalidad a las respuestas dadas por los profesores de golf realizadas en la Federación Colombiana de Golf (3 entrevistas)

1. ¿Con cuántos estudiantes cree usted que se puede iniciar las operaciones de la escuela?

R/: En promedio las escuelas en Colombia, pueden empezar como mínimo unas 150 personas.

2. ¿Cree usted que por reducción de costos, se pudiera utilizar unas facilidades pequeñas y utilizar tecnología para simular los golpes en cuanto a distancia?

R/: La experiencia ha demostrado que los estudiantes toman clases por mejorar un golpe y por la experiencia en campo abierto.

3. ¿Cuáles son las principales facilidades que debe contar una escuela de golf?

R/: Las básicas son un Green, un pitching, gateras de golpe largo, un bunker y una zona de alimentación y bebidas.

4. ¿Qué opina del esquema de ventas que maneja la Federación Colombiana de Golf en donde se le paga a los profesores por comisión por clase?

R/: Es una buena modalidad, pero los profesores buscamos una estabilidad.

5. ¿Por qué desertan los estudiantes?

R/: Básicamente es un tema de gusto y disciplina, hay niños que vienen sin tener una motivación. Por eso es muy importante que tanto el estudiante como quien paga las clases que se sientan a gusto con el precio pagado.

6. ¿Qué opina acerca de masificar la práctica del golf?

R/: En Colombia hay mercado para explorar y explotar, lo que hace falta son escenarios de práctica y campos de golf los cuales deben estar estratégicamente ubicados. Adicionalmente, se tiene el paradigma que este deporte es muy costoso. Sin embargo, me tomó como referencia ya que yo jugué golf de joven y no tuve muchas comodidades o recursos que tienen otros.

7. Ahora que usted menciona la ubicación de la escuela, se está pensando en establecerla a las afueras de la ciudad. ¿Qué opina?

R/: No lo considero tan viable, ya que muchas veces viene gente entre semana, sale de sus oficinas o colegios y vienen a tomar clases.

ANEXO 2. Conversaciones informales realizadas a actuales practicantes del golf.

A continuación se presentan las preguntas básicas realizadas a 20 practicantes de golf entre el rango de edades de 28 y 38 años del nororiente de Bogotá quienes llevan en promedio 4 años vinculados a este deporte.

1. ¿Desde hace cuánto práctica golf?
2. ¿Cuáles son las razones por las cuales lo practica? (gusto por lo natural, reto personal, relacionamiento, des estresante)
3. ¿Considera usted que el golf es un deporte de pasión, tranquilo y relajante, una adicción, un arte o una actividad de esparcimiento?

4. ¿Por qué practica golf y no otros deportes?

5. ¿Cree que la el golf además de ser un deporte, es una herramienta para ampliar la red de contactos?

6. ¿Qué tan frecuentemente practica?

Para los padres de familia

7. ¿Por qué inscribió a sus hijos en clases de golf?

8. ¿Juega usted con su hijo?

9. ¿Lo acompañaría en campeonatos o cursos en el exterior?

10. ¿Quisiera que su hijo llegara a ser profesional en este deporte?

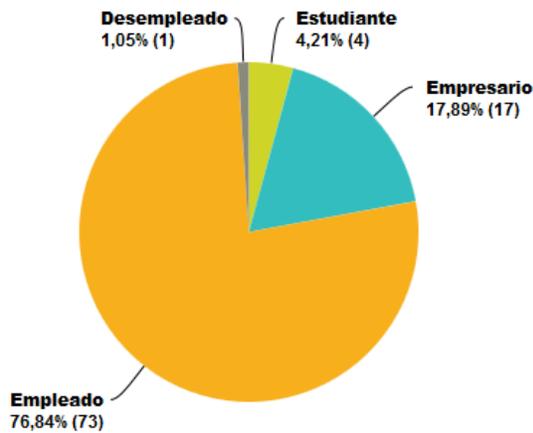
11. ¿Ve el golf como una herramienta para que sus hijos en la adultez construyan relaciones tanto laborales, sociales y de negocios?

ANEXO 3. Resultados de encuesta al mercado objetivo

Personas encuestadas **95**
Rango de edades **18 a 55**
Estrato socio-económico **3 - 4 - 5**

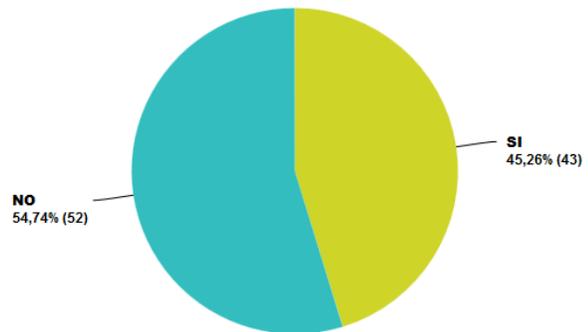
Cual es su ocupación Actual

Respondido: 95 Omitido: 0



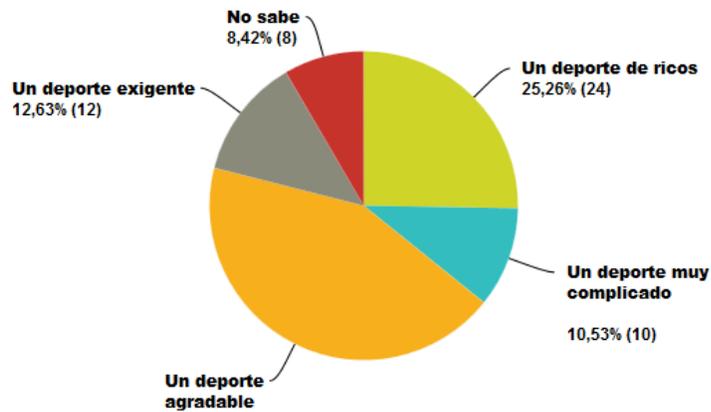
Ha practicado alguna vez golf?

Respondido: 95 Omitido: 0



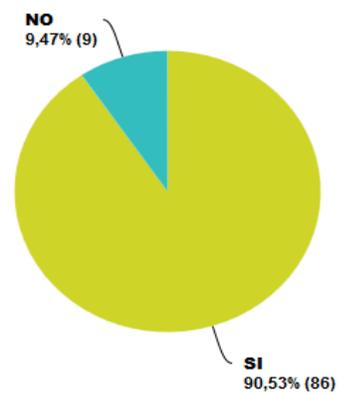
Cree usted que el golf es

Respondido: 95 Omitido: 0



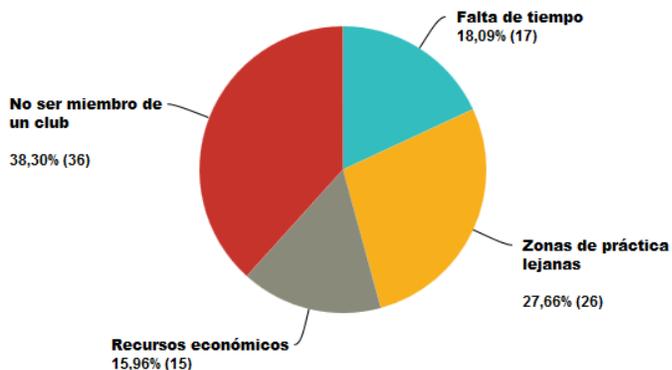
Cree usted que el golf es un deporte costoso

Respondido: 95 Omitido: 0



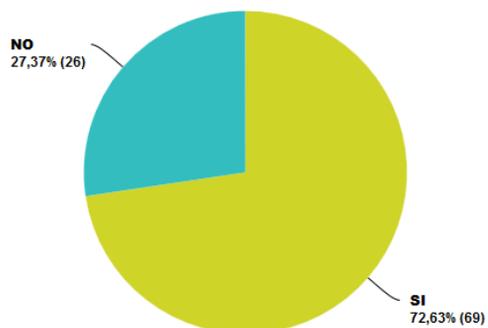
Que cree usted que limitaría la práctica del deporte?

Respondido: 94 Omitido: 1



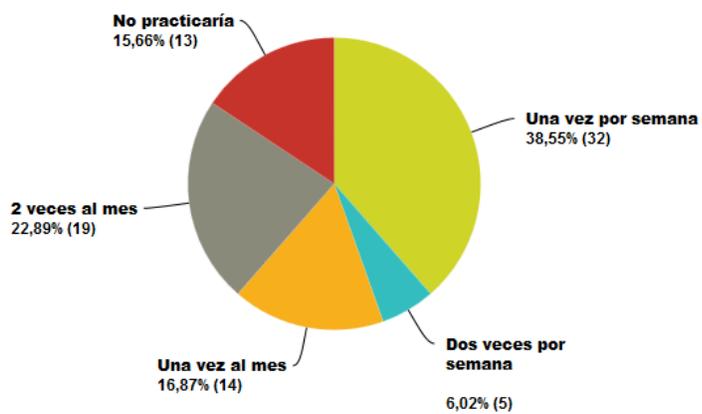
Si le dijera que existe una alternativa para una práctica económica y que existen campos de golf públicos. Practicaría regularmente este deporte?

Respondido: 95 Omitido: 0



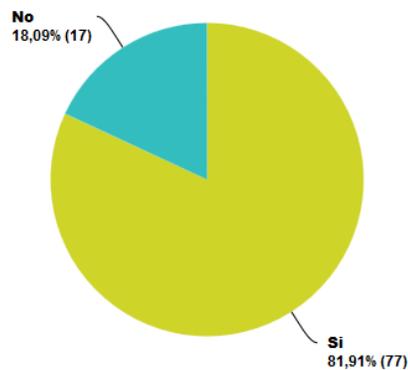
Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, Con qué frecuencia practicaría golf?

Respondido: 83 Omitido: 12



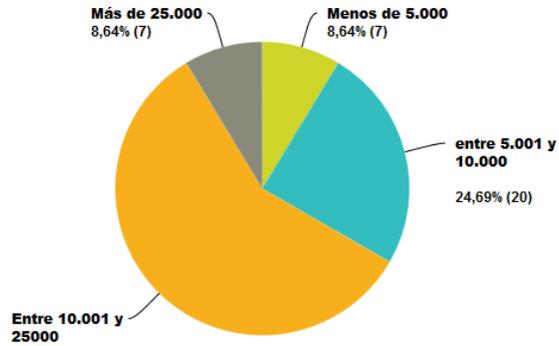
Si tuviera la posibilidad de realizar un curso para el aprendizaje de golf, lo haría?

Respondido: 94 Omitido: 1



**Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si,
Cuánto estaría dispuesto a pagar por una
hora? pesos**

Respondido: 81 Omitido: 14



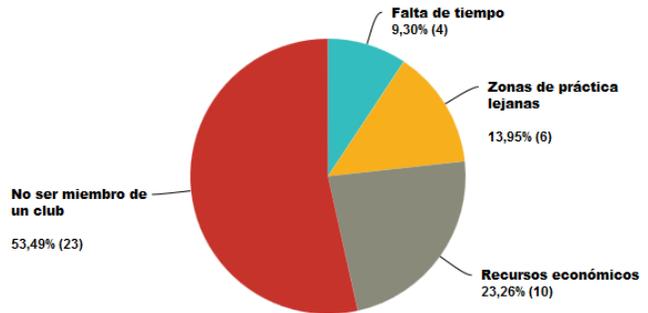
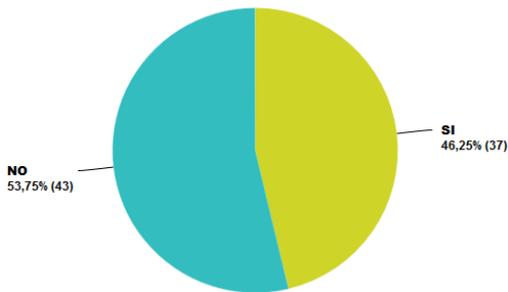
ANEXO 4. Perfil de Empleados

Que cree usted que limitaría la práctica del deporte?

Respondido: 43 Omitido: 0

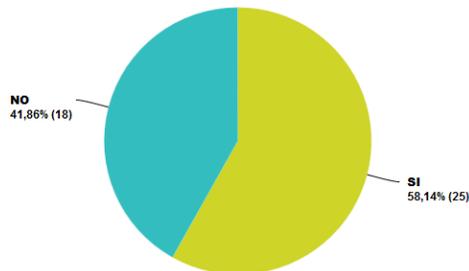
Ha practicado alguna vez golf?

Respondido: 80 Omitido: 0



Si le dijera que existe una alternativa para una práctica económica y que existen campos de golf públicos. Practicaría regularmente este deporte?

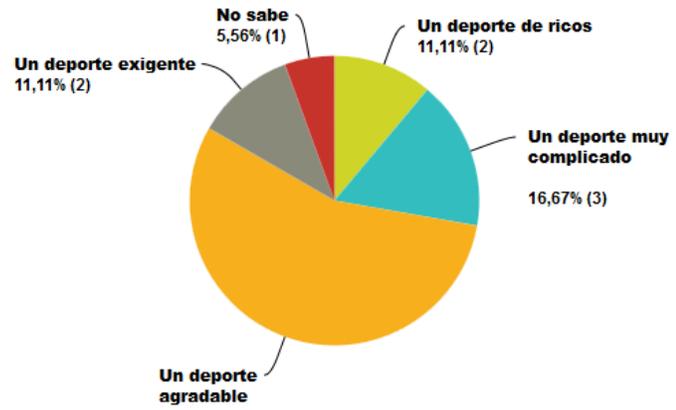
Respondido: 43 Omitido: 0



ANEXO 5. Perfil de Empresarios

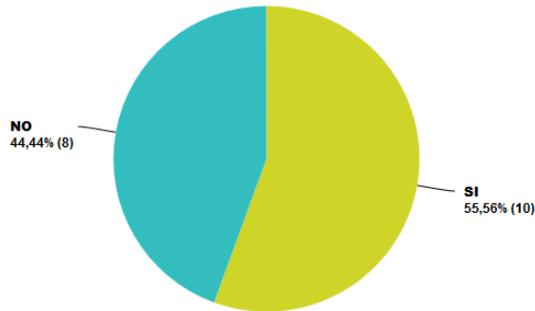
Cree usted que el golf es

Respondido: 18 Omitido: 0



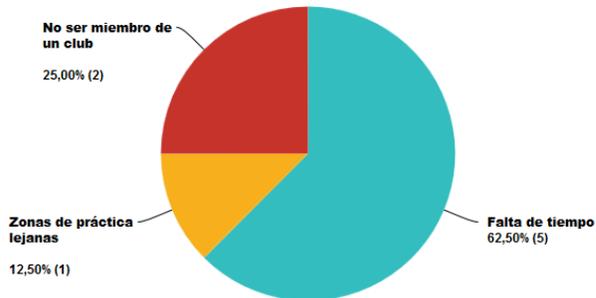
Ha practicado alguna vez golf?

Respondido: 18 Omitido: 0



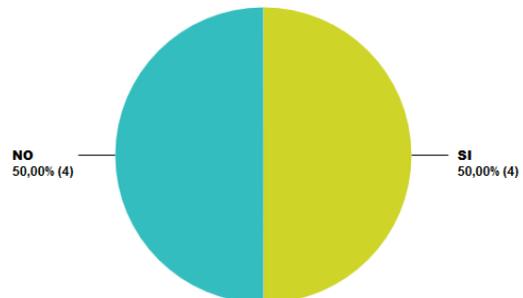
Que cree usted que limitaría la práctica del deporte?

Respondido: 8 Omitido: 0



Si le dijera que existe una alternativa para una práctica económica y que existen campos de golf públicos. Practicaría regularmente este deporte?

Respondido: 8 Omitido: 0



Si tuviera la posibilidad de realizar un curso para el aprendizaje de golf, lo haría?

Respondido: 8 Omitido: 0

