



**Universidad del Aconcagua**  
*Repositorio Institucional*

# **Desarrollo de un plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en Mendoza**

---

AUTOR/ES

**ARNOLD, JULIAN**

DIRECTOR

**AMAYA, ROGER**

TIPO DE TRABAJO

**TESINA**

TITULO AL QUE ACCEDE

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

AÑO

**2014**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Institucional de la Universidad del Aconcagua



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

**Licenciatura en Administración**

# Desarrollo de un plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en Mendoza.

Autor: Arnold, Julián

Tutor de tesis: Ing. Amaya, Roger

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, marzo de 2014

## Índice

Resumen técnico	7
I- INTRODUCCIÓN	8
a) Título y subtítulo	8
b) Proposición	8
c) Objetivos (generales y específicos)	8
d) Justificación.	9
e) Marco teórico-conceptual.	10
f) Metodica específica.	11
i. Tipo de estudio.	11
ii. Niveles de investigación.	11
iii. Organización y estructura del texto.	12
iv. Fuentes de información.	13
v. Formulación de hipótesis.	14
II- DESARROLLO.	15
1. MACRO ENTORNO	15
1.1. Variables económicas	15
1.2. Variables políticas	16
1.3. Variables tecnológicas	17
1.4. Variables socio-culturales	19
1.5. Variables climáticas	20
2. MICRO ENTORNO	21
2.1. Poder de negociación de los proveedores	22
2.2. Poder de negociación de los consumidores	23
2.3. Amenaza de productos sustitutos	23
2.4. Rivalidad entre competidores	24
2.5. Amenaza de nuevos ingresos	26
3. ANALISIS EXTERNO	27
3.1. Oportunidades	27
3.2. Amenazas	27
4. ANALISIS INTERNO	28
4.1. Fortalezas	28

4.2.	Debilidades	28
5.	ANALISIS FODA	29
5.1.	Matriz Foda	29
5.2.	Cursos de acción	30
5.2.1.	Estrategias FO	30
5.2.2.	Estrategias FA	31
5.2.3.	Estrategias DO	31
5.2.4.	Estrategias DA	32
6.	ESTRATEGIAS	33
6.1.	Estrategias genéricas de Michael E. Porter	33
6.2.	Conclusión de la estrategia competitiva	34
7.	OBJETIVOS	35
8.	OPERACIONES COMERCIALES	36
8.1.	Producto	36
8.2.	Diseño del proceso comercial	37
8.3.	Plan anual de operaciones comerciales	39
9.	OPERACIONES PRODUCTIVAS	40
9.1.	Diseño del proceso productivo de bienes y/o servicios	40
9.2.	Plan anual de operaciones productivas	43
10.	OPERACIONES ADMINISTRATIVAS	44
10.1.	Diseño del proceso administrativo	44
10.1.1.	Gerenciamiento	44
10.1.2.	Finanzas	44
10.1.3.	Ingeniería	45
10.1.4.	Abastecimiento	45
10.1.5.	Recursos Humanos	46
10.2.	Plan anual de operaciones administrativas	47
11.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	48
12.	DISPOSICIÓN FÍSICA DE INSTALACIONES EN PLANTA	50
13.	INVERSIÓN	51
13.1.	Flujo de fondos	52
13.2.	Evaluación económica	53

13.3.	Detalle del proyecto	53
13.3.1	Detalle de inversión	53
13.3.2	Detalle de mercadería	55
III-	CONCLUSIONES.	56
IV-	BIBLIOGRAFÍA.	58
V –	ANEXOS DOCUMENTALES Y GRÁFICOS.	

**Resumen técnico**

La organización que se pretende construir, denominada Golf Shop, es un proyecto que se pondrá en marcha en la provincia de Mendoza, Argentina, posiblemente a partir del comienzo del año 2015 y se especializará en la comercialización de productos de Golf. Además se prestarán varios servicios innovadores que estarán destinados a satisfacer las necesidades insatisfechas de los consumidores.

Golf Shop se dirige a todos los Golfistas tanto aficionados como profesionales, hombres, mujeres y niños de la región de Cuyo. Este negocio buscará ofrecer una amplia gama de diferentes productos y servicios con el objetivo de diferenciarse de la competencia y obtener un mejor posicionamiento en el mercado, y de esta manera lograr captar la atención y satisfacer las necesidades de todos los clientes. Por otro lado este emprendimiento se realizará con el objeto de fomentar este deporte mediante la prestación de un servicio que permite que las personas, siendo jugadores o no, puedan probar palos y realizar golpes de práctica. De esta forma se puede atraer nuevos jugadores de Golf y a su vez nuevos consumidores.

**Palabras claves:**

Deporte, Golf, plan de negocios, región de Cuyo.

## **I- Introducción**

### a) Título

Desarrollo de un plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en Mendoza.

### b) Proposición

La propuesta consiste en desarrollar un plan de negocios e implementar nuevas líneas de acción que se aplicarán sobre un Golf Shop.

El problema se encuentra en la dificultad que existe para todos los jugadores aficionados y profesionales de encontrar y abastecerse de los insumos y productos necesarios que se requieren para practicar y competir en el Golf.

En base a este problema la solución para resolverlo sería desarrollar un plan de negocios aplicado a un emprendimiento cuya actividad principal es vender y comercializar artículos de Golf para la región de cuyo.

### c) Objetivos

#### i. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en Mendoza que se llevará a cabo a partir del año 2015.

#### ii. Objetivos específicos

- Evaluar la factibilidad económica y financiera de llevar a cabo el proyecto.

- Realizar un estudio de mercado que nos permita tener una mejor visión de la industria y de esta manera implementar exitosamente nuestras estrategias.
- Obtener una tasa interna de retorno de al menos un 10 % en pesos constantes.
- Diseñar las operaciones comerciales que son necesarias para el desarrollo del negocio.

#### d) Justificación

El proyecto sirve para determinar la viabilidad de un negocio como el que estamos proponiendo.

Históricamente el Golf era un deporte caro y en el que se debía ser socio de un club y pagar onerosas cuotas para poder jugarlo. Es por esta razón que en la región de Cuyo y en casi toda la República Argentina, había pocos jugadores de Golf, por lo tanto no existían lugares para comprar estos productos. Luego en los comienzos del año 2000, se instaló el primer local que comercializa artículos de Golf, ubicado dentro de las instalaciones del Club de Campo Mendoza pero que solo vende estos productos para los socios de dicho club. Al mismo tiempo, los hipermercados y grandes tiendas de deportes comenzaron a comercializar algunos productos de Golf pero estos eran muy escasos y de mala calidad. Por lo que la única forma de conseguir los productos de Golf para los jugadores de otros clubes era en Buenos Aires o en otros países.

Hoy en día, el Golf, se está convirtiendo en un deporte muy popular en el País y principalmente en la región de cuyana donde se están creando muchas canchas nuevas debido a sus hermosos paisajes y el excelente clima que existe para la práctica del deporte. El número de nuevos clubes tanto como de nuevos jugadores ha aumentado mucho en los últimos 10 años. También la instalación de lugares públicos para practicar el deporte y la disminución de los costos necesarios para jugar al Golf, ha logrado captar la atención de muchas personas y generar que estas comiencen a jugar al Golf. Por otro lado el avance de la tecnología y la globalización ha hecho que hoy en día exista un canal de televisión exclusivamente de Golf, llamado Golf Channel, permitiendo también atraer a muchos nuevos golfistas.

Todo lo mencionado anteriormente en cuanto al crecimiento que viene teniendo el Golf en los últimos años ha hecho que se genere una necesidad por parte de todos los Golfistas de consumir productos de dicho deporte. Dada esta necesidad, consideramos que esta es una oportunidad muy importante para el emprendimiento de una empresa exitosa.

e) Marco teórico-conceptual

### **Negocio de Golf ubicado en el Club de Campo Mendoza**

El local de Golf del Club de Campo Mendoza fue inaugurado en el año 2000 y se encuentra ubicado dentro de las instalaciones del Club. Este pequeño local cuenta con los artículos básicos del deporte y solo comercializa estos productos para los socios del club y para los invitados de los socios que en alguna ocasión vallan a jugar al Club de Campo.

Al tener un inventario acotado, vender productos básicos que cubren algunas necesidades de sus socios y ofrecer sus productos únicamente a los socios del Club, cobran precios muy altos en relación al costo que tiene los productos. Por otro lado, es un local que no cuenta con ningún tipo de servicio al cliente, simplemente vende sus productos. La ubicación del local dentro de las instalaciones del club, se da por un contrato de concesión que el club le otorga al dueño del local.

El inicio del mismo se vio impulsado por las necesidades de sus socios de consumir productos de Golf y tras la falta de oferta de estos productos, se decidió desarrollar un negocio destinado a la satisfacción de necesidades de sus socios.

La idea surgió de un jugador profesional del Club de Campo Mendoza y uno de los mejores jugadores del país, Pedro Benenati. Quien luego de haber trabajado muchos años como profesional de clubes importantes de Nueva York, Estados Unidos, le propuso a la directiva del Club el desarrollo de este emprendimiento. Tras la aceptación de la misma, se puso en funcionamiento el primer local de Golf en la Región de Cuyo.

### **Jurado Golf, Buenos Aires**

Jurado Golf, es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos y prestación de servicios de Golf. Se encuentra ubicada en el Driving Range de Costa Salguero en la ciudad de Buenos Aires. Debido a su crecimiento, esta empresa tiene otra sucursal en Córdoba, en Mar del Plata y es el principal proveedor del local de Golf ubicado en el Club de Campo Mendoza.

Esta empresa cuenta con un taller de Golf por lo que presta servicios de reparación de palos y al estar ubicada en un driving range, les permite a sus clientes realizar un fitting de su swing y probar palos de Golf. En cuanto a los productos que ofrece, al tener una fuerte amistad y relación comercial con el dueño de Ping, (una marca muy importante de Golf a nivel mundial) comercializan principalmente palos y artículos de esa marca. También trabajan con marcas como Mizuno y Adams Golf, las cuales pertenecen a Ping.

Este emprendimiento comenzó en el año 1980 por Ricardo Jurado, quien era un profesional de Golf y decidió dedicarse a la enseñanza y prestación de servicios para el jugador aficionado. El primero local se encontraba en la calle Tucumán al 141 en un departamento en el sexto piso, Capital Federal. Debido al éxito y crecimiento del negocio, debieron mudarse a un lugar más amplio para poder ofrecer diferentes servicios como la prueba de palos y reparación de los mismos, es por esto que hoy en día se encuentran ubicados en el driving range de Costa Salguero y cuentan con diferentes sucursales en otros lugares del país.

*Los conceptos claves que se desarrollarán a lo largo de este trabajo de investigación son los siguientes:*

- Grip: Empuñadura que se le coloca el palo para que el jugador pueda agarrar el palo de forma más cómoda y firme.
- Tees: Elemento de madera o plástico que utiliza el jugador de Golf para apoyar la pelota y lograr que esta quede en el aire para golpear su tiro de salida en algún hoyo.
- Driving Range: Lugar físico amplio, donde los jugadores de Golf van a golpear pelotas para practicar su juego, es un lugar de entrenamiento.

f) Metodica específica

i. Tipo de estudio

El estudio que se buscará realizar es el de primacía organizacional con finalidad creativa (Farrés Cavagnaro, 1985, pág. 233 - 241), ya que buscamos hacer una nueva organización destinada a la satisfacción de necesidades de un grupo determinado de personas y un mercado en particular de Golfistas en la región de Cuyo.

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar: Se buscará recopilar la mayor cantidad de información posible con el fin de realizar una investigación adecuada para evaluar la viabilidad del proyecto. Es importante hacer un estudio de las oportunidades que se presentan y analizar los aspectos esenciales como el contexto y variables económicas financieras.
2. Etapa de relevamiento de la situación actual: En esta etapa será necesario del estudio de la situación actual, donde se hará un estudio de los factores tanto internos como externos que influirán en el proyecto. Para esto se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter para hacer un estudio del micro entorno, un análisis FODA y análisis del macro entorno.
3. Etapa de diseño del nuevo modelo: En esta etapa la idea de la organización comienza a materializarse. El diseño del modelo se inicia estableciendo lineamientos generales, tratando de componer un esquema global, para luego proceder al diseño en detalle, este debe ser aprobado por los que solicitaron su realización y así proceder a realizar el diseño en detalle.
4. Etapa de presentación del proyecto: Se realizará una presentación frente a un tribunal examinador de docentes de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad del Aconcagua.

iii. Organización y estructura del texto

En este capítulo se analizan aquellos factores, fuerzas y actores que se encuentran dentro del ambiente de actuación y dentro del mismo emprendimiento.

En el análisis externo, se estudia el macro entorno y el micro entorno y se analiza cada uno de sus componentes. También se identifican y analizan aquellas oportunidades y amenazas que existen en el ámbito de actuación.

El análisis interno consiste en detectar y analizar las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la organización con el fin de aprovechar al máximo las fortalezas y reducir al mínimo sus debilidades.

#### *Capítulo N°2: Análisis FODA*

En el presente capítulo se aplica la matriz FODA que se utiliza para implementar cursos de acción con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas. Una vez estudiados los cursos de acción se elaboran estrategias a seguir y se establecen los objetivos del proyecto.

#### *Capítulo N°3: Operaciones*

Todas las organizaciones realizan operaciones para su funcionamiento, estas operaciones se pueden dividir en tres grandes áreas. En este capítulo se estudia y analiza en forma individual cada tipo de operación del proyecto. Primero se ven las operaciones comerciales, luego las operaciones productivas y, por último, las operaciones administrativas. Además, en el presente capítulo se determina la ubicación del emprendimiento y la disposición de sus instalaciones en planta.

#### *Capítulo N°4: Inversión*

En este último capítulo se realiza una evaluación de la factibilidad económica y financiera para determinar si el proyecto es rentable o no. Se realiza un flujo de fondos y se estima el valor VAN y TIR.

#### iv. Fuentes de información

Todo estudio de investigación se basa en información que puede ser primaria o secundaria.

La idea de la puesta en marcha de este emprendimiento se basó en los dos tipos de información. En cuanto a la información primaria, se recopiló información mediante entrevistas que se le realizaron al dueño del local ubicado en el Club de Campo, al gerente de un local de Golf

llamado Golf Smith, ubicado en Estados Unidos en la ciudad de Nueva York, a los profesionales y encargados del local de Golf del club llamado Glen Oaks, ubicado en Long Island, Nueva York; y también a los encargados del local de Golf del club llamado Huntington Country Club, ubicado en la misma zona.

Estas entrevistas de carácter informal, fueron de preguntas abiertas las cuales permitieron obtener respuestas más amplias. Nos permitieron obtener información acerca de que productos son los que más se venden y cuales son más lentos para vender, como manejar la relación con los proveedores, entre otros.

En cuanto a la información secundaria, la recopilación de esta información se logra mediante las revistas de Golf como el caso de Golf Digest, Miami Golf y Edwin Watts. Se decidió que era importante suscribirse a estas revistas internacionales que son gratuitas, y obtener información en cuanto a nuevos productos, nuevos métodos de enseñanza, la última moda de los Golfistas, etc. Por otro lado también se obtendrá información a través de la suscripción de la revista de la Asociación Argentina de Golf (AAG).

#### v. Formulación de la hipótesis

El desarrollo de un negocio que se dedique a comercializar productos y artículos de Golf, permitirá ofrecerles una solución a los problemas de acceso a los accesorios para la práctica del deporte que enfrentan día a día los Golfistas de la región de Cuyo.

## I. Desarrollo

### Capítulo N° 1: MACRO ENTORNO

El macro entorno de una empresa hace referencia a aquellas fuerzas y actores que se encuentran en el ambiente de actuación del negocio. Son aquellas fuerzas que son ajenas a la empresa pero que afectan a la capacidad de la misma. Las empresas deben estar siempre estudiando e investigando el macro entorno ya que es allí donde se producen muchas oportunidades y amenazas que pueden modificar las estrategias y condiciones del negocio.

Las variables que debemos tener en cuenta al hacer un estudio del macro entorno son:

#### 1.1. Variables económicas:

Estas variables son indicadores que nos muestran condiciones y tendencias de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.

-Nivel de ingreso: Este indicador revela el ingreso per cápita que tienen las personas en el país. Es de suma importancia tomar en cuenta este indicador ya que nos muestra el dinero disponible que tienen las personas para consumir. Mientras más bajo sea este indicador, más grande será la amenaza para nuestro negocio ya que la gente dispondrá de menos dinero para gastar en bienes que no son básicos como es el caso de los artículos de Golf.

-Tasa de desempleo: La desocupación en un país es un concepto económico muy importante a tener en cuenta. Actualmente este indicador en Argentina es de un 7,2% convirtiéndola en el segundo país con mayor tasa de desocupación en Sudamérica. El tener un número elevado en este indicador refleja que hay un exceso de oferta de trabajo y poca demanda del mismo, lo que es un problema para el sector privado ya que la gente no cuenta con mucho ingreso para consumir.

-Tasa de inflación: El aumento general y sostenido de los precios de los bienes y servicios en Argentina viene siendo un problema que tiene el país desde hace ya muchos años. El estudio y seguimiento de la inflación es muy importante para la empresa ya que la misma se puede ver beneficiada o perjudicada al contraer una deuda o al ser acreedor de una. Por otro lado, la inflación

merma el poder adquisitivo del dinero, por lo que se debe estar ajustando los precios de los productos constantemente. El seguimiento de esta variable es fundamental ya que tiene un fuerte impacto sobre la actividad empresarial.

-Tipo de cambio: El tipo de cambio que existe hoy en día en Argentina es, sin lugar a dudas, una variable importante a tener en cuenta. Debemos estar atentos al cambio oficial que se impone en cuanto a las divisas ya que muchos de nuestros productos son importados del exterior. Las fluctuaciones que puedan ocurrir en esta variable serán de gran impacto en cuanto al precio de nuestros productos importados.

-Tasa de interés: Con la imposibilidad de obtener créditos personales a tasas razonables, ya que los intereses por estos créditos son de alrededor de un 40%, hace muy difícil el desarrollo de la economía y por lo tanto el crecimiento del país. Esta variable afecta directamente en la inversión de un país, haciendo que esto sea muy difícil de lograr. Definitivamente es un factor a tener en cuenta ya que a medida que se invierta menos, disminuirá la demanda agregada, disminuyendo a su vez el consumo de las personas y por su puesto su capacidad de adquirir bienes de lujo.

## **1.2. Variables políticas:**

Históricamente se pueden distinguir tres diferentes modelos en cuanto a la intervención del estado en la economía. Un modelo el cual el estado asume el rol protagonista y ejecuta todas las actividades económicas de un país (solo existe la propiedad pública), otro modelo en el cual el estado no interviene en absoluto y deja a la economía actuar por su cuenta siendo el estado simplemente observador y controlador (no existe propiedad pública todo es privado), y por último un modelo mixto en el que el estado ejecuta algunas actividades y otras no. (Existe tanto la propiedad privada como la pública)

Teóricamente en este país se aplica un modelo mixto, donde existe la propiedad pública y también existe el sector privado. Hoy en día y cada vez más con este gobierno, interviene más fuerte en la economía tendiendo a convertirse en un estado ejecutor de todas las actividades.

El exceso de intervencionismo que existe por parte del estado, en mi opinión afecta en forma fuerte y negativa a la economía del país. Este gobierno en lugar de alentar y promover el éxito de las empresas y sector privado, les pone trabas y problemas a las mismas. Mediante las imposiciones de impuestos altos, restricciones en cuanto a las exportaciones e importaciones, la

imposibilidad de comprar dólares y la obligación que tienen las empresas internacionales de cambiar sus divisas al cambio oficial, entre otras.

Todas estas medidas impuestas a la fuerza por este gobierno generan problemas para la mayoría de las PYMES y el resto de emprendimientos del país, desalientan la inversión, generan muchos conflictos con empresas extranjeras y produce mucha incertidumbre en el futuro del país logrando que sean muy pocos los países o empresas extranjeras que estén dispuestos a invertir en esta Argentina inestable e insegura.

La corrupción es un tema que ha sido característico de todos los últimos gobiernos del país. Particularmente creo que esta situación ha perjudicado muy fuerte a la economía y situación de Argentina. Se presumen muchas maniobras de lavado de dinero, enriquecimiento ilícito, coimas en el estado, funcionarios no capacitados para ocupar cargos de gobierno.

Por supuesto que las variables políticas afectan inminentemente a las variables económicas, por lo que creo que este gobierno, poco serio, debería cambiar su forma de actuar de intervenir fuertemente en la economía e imponer continuamente restricciones que producen trabas en el sector privado.

Resulta muy difícil el crecimiento para todas las pequeñas y medianas empresas. Todos aquellos emprendimientos como el que se está proponiendo en esta tesina se hacen complicados de lograr exitosamente debido a estas variables políticas ya mencionadas anteriormente.

Lo que sí creo que debería hacer el estado es juntarse con las personas que manejan el campo, las que manejan las industrias importantes y los bancos. Para tratar de lograr un acuerdo entre todos y hacer lo posible para que el campo genere más riquezas, las industrias produzcan más y los bancos otorguen créditos accesibles y fomenten de esta forma la inversión.

De esta manera mediante ciertas decisiones políticas se podría incentivar y alentar a un crecimiento económico del país.

### **1.3. Variables tecnológicas:**

La tecnología es algo importante a tener en cuenta para el tipo de negocio que estoy proponiendo.

El Golf es un deporte que requiere de ciertos elementos para poder jugarlo, se necesitan palos, una bolsa, pelotas, marcadores, tees y guantes. Siendo los palos un elemento formado por una

vara, una cabeza y una empuñadura. Las varas pueden ser de acero, que son más bien pesadas o de grafito, que son más livianas. Los tees son aquellos de madera o plástico que usa el jugador para apoyar la pelota cuando va a realizar su primer golpe en cada hoyo y los marcadores son aquellos artículos de plástico que tienen forma de moneda que usa el jugador para marcar su pelota cuando se encuentra en el green que es donde está el hoyo.

Principalmente los palos y las pelotas van cambiando todos los años ya que las empresas manufactureras de artículos de Golf invierten mucho dinero en intentar mejorar los palos y pelotas para ofrecer mayor satisfacción y mejores productos a los jugadores de dicho deporte. En cuanto a las pelotas, en los últimos años las compañías más importantes han logrado producir diferentes tipos de pelotas, algunas pelotas blandas para jugadores de mayor calidad, otras más duras para principiantes, otras no tan duras ni tan blandas para jugadores promedios. De esta forma han logrado producir pelotas de Golf para el juego de cada persona en particular.

En cuanto a los palos se han hecho gigantes avances tecnológicos, diseñando también palos con cabezas más grandes para jugadores principiantes, cabezas pequeñas para los buenos jugadores y de cabeza intermedia para jugadores normales. Se han logrado buenos avances en el sentido que los palos cada vez tienen un mayor efecto sobre la pelota, haciendo que los jugadores logren más distancia.

En los últimos años la tecnología ha avanzado muchísimo logrando que aquellos palos y pelotas que tienen más de 10 años de antigüedad sean casi obsoletos. Es por esto que este emprendimiento debe de contar con artículos y tecnología avanzada para lograr satisfacer a todos nuestros clientes.

Es importante para el éxito de nuestro negocio contar con algunas maquinarias que otorgaran una mayor satisfacción a todos los clientes de este Golf shop. Una maquinaria necesaria es un simulador de Golf. Consiste simplemente en un aparato que permite medir la velocidad del swing de la persona e identifica el tipo de golpe que este produce. Esto nos permite brindar a nuestro cliente la vara correcta para su swing y de esta forma mejorar su nivel de juego en la cancha.

La tecnología no solo se hace presente en el mejoramiento de artículos de Golf, sino que en la parte comercial también. Hoy en día con el avance de internet se acostumbra a comercializar productos de Golf mediante pedidos online ya que para algunos clientes les resulta más sencillo. Es por esto que también debemos de adaptarnos a estos cambios tecnológicos y comercializar nuestros productos a través de una página web para lograr brindarles mayor comodidad a nuestros clientes.

El uso de satélites en programas de televisión permite a las empresas de televisión contar con programas de Golf de alta calidad en los que se muestran torneos y programas especiales, hoy es posible ver a cualquier hora en canales especializados distintos tipos de torneos, en canchas de Golf de numerosos países lo que incentiva la práctica del deporte y en principiantes y en expertos la adquisición de equipos para mejorar su juego y estilo.

#### **1.4. Variables socioculturales:**

Hace tiempo ya que el Golf viene siendo un deporte cada vez más popular en el mundo. Es una de las actividades que más beneficia a las personas que buscan alejarse de los problemas, del stress, del ruido y buscan disfrutar de un buen rato al aire libre con amigos, ya que jugar al Golf no es solo pegarle a una pelota si no que implica un ejercicio físico en un entorno natural con muchos árboles, pájaros, lagunas, peces, etc.

Hoy en día la gente le da más importancia a la salud de las personas por lo que practicar este deporte es excelente tanto para despejar la mente como para hacer de cierta forma un ejercicio no forzado. Es cierto que el Golf no implica correr ni poner en riesgo el físico de uno al no ser un deporte de contacto, pero jugar una ronda completa de Golf implica caminar entre 10 y 12 kilómetros.

Al ser un ejercicio divertido para mucha gente y al aire libre, este deporte se ha hecho muy popular en todo el mundo, el Golf es sumamente popular en Estados Unidos donde más del 15% de su población practica este deporte y también es cada vez más popular en Latinoamérica.

La popularidad que ha adquirido el Golf en los países hispanos se debe principalmente a los avances tecnológicos y la globalización que hacen que hoy en día se puedan ver torneos de Golf de cualquier parte del mundo por medio de un canal especializado en el deporte llamado Golf Chanel. Por otro lado el éxito que han tenido jugadores Argentinos por el mundo como Ángel Cabrera, Eduardo Romero y Andrés Romero, han logrado despertar muchísimo interés en este deporte en los últimos años en todo Latinoamérica.

La globalización que existe hoy en día sumado a la popularidad que ha adquirido el Golf hace posible que en cualquier lugar del mundo se puedan conseguir de cierta manera los requisitos necesarios para practicar el deporte. También es cierto que gracias a la globalización el mejor

jugador del mundo llamado Tiger Woods, es conocido en todo el mundo siendo el deportista mejor pago de la historia de todos los deportes pasando la barrera de un Billón de dólares en el año 2010.

Hoy en día se puede decir que el Golf es un deporte que se encuentra de moda en Argentina, lo cual es óptimo para el negocio. Existe una gran cantidad de futbolistas retirados, tenistas retirados, ex jugadores de rugby, actores, gente famosa del medio, etc, que juega al Golf. Lo que hace al Golf más popular todavía y esta es la posibilidad que debemos captar nosotros para adquirir nuevos clientes.

### **1.5. Variables climáticas:**

En muchos lugares del mundo, el clima impide que el Golf se pueda practicar durante todo el año, esto sucede en lugares donde el invierno es demasiado frío y los campos se encuentran nevados y en lugares donde hace tanto calor que la humedad hace casi imposible el desempeño del Golf.

Este no es el caso de Mendoza ni la región de Cuyo. Afortunadamente para este negocio, el Golf se practica durante todo el año gracias a las condiciones climáticas ideales que tenemos en la zona. Es cierto que en el invierno un poco frío los jugadores de Golf no son tantos, por lo que creo que la demanda del negocio puede disminuir un poco durante esos meses. Sin embargo se considera que durante el resto de los meses las condiciones son óptimas para practicar el deporte.

Las lluvias son algunos de los factores climáticos que frenan la práctica del Golf, a nadie le gusta realmente jugar mojado y en condiciones muy incómodas. No obstante, los jugadores pueden jugar con la lluvia, el Golf solo se suspende por tormentas eléctricas. Por suerte en la región de Cuyo no se cuenta con muchas lluvias durante el año por lo que esta variable climática no afecta el juego del Golf en este lugar. Otra variable que podría frenar a la gente de jugar al Golf es el viento zonda tradicional de la región, aunque estos vientos deben ser muy fuertes para suspender la actividad y no son tan frecuentes.

## 2. MICRO ENTORNO

Consiste en todos aquellos factores que se encuentran vinculados en la actividad de una empresa y donde la misma tiene cierta capacidad de ejercer control de manera que sus estrategias se adapten a estos cambios y se produzcan los resultados esperados. El proceso de planificación estratégica es indispensable para lograr el éxito empresarial.

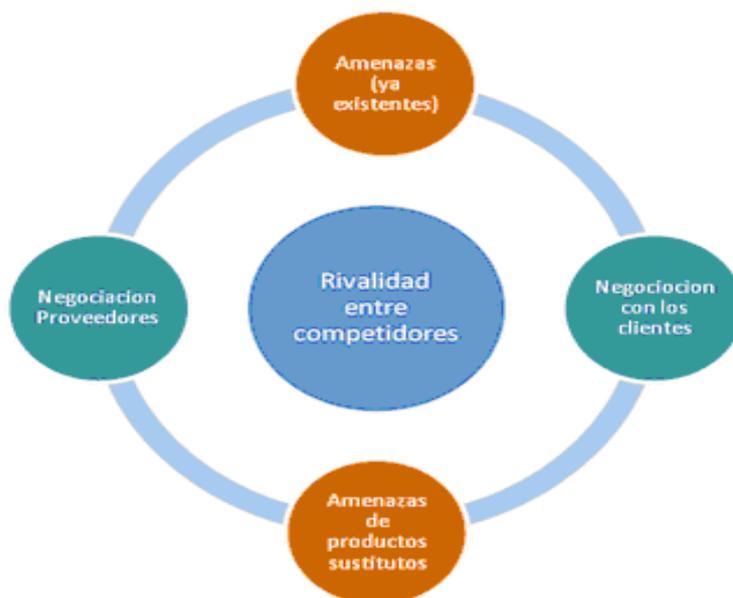
Para seleccionar la posición competitiva más apropiada para un negocio requiere comenzar por la evaluación de la industria en la cual está inserto.

Para realizar una correcta evaluación del micro entorno es necesario basarnos en el modelo propuesto por Michael Porter (1980), en el cual postula que existen 5 fuerzas bien definidas que conforman la estructura de la industria. Estas fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores potenciales, amenaza de los productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de las compañías de la industria de poder aumentar precios y obtener mayores utilidades.

Es de suma importancia el estudio de estas fuerzas ya que es aquí donde podremos identificar tanto oportunidades como amenazas.

Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, "Competitive Strategy", (1985), disponible en

<http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

### **2.1. Poder de negociación con los proveedores:**

La negociación que se tenga con los proveedores es muy importante ya que a medida que los proveedores tienen mayor poder de negociación sobre las empresas, son capaces de aumentar precios o reducir la calidad de sus productos y servicios. Es decir, mientras menos proveedores existan en la industria, mayor será el poder de negociación que ellos tengan sobre las empresas ya que es más difícil sustituirlos. Por otro lado mientras mayor cantidad de proveedores y sustitutos que las empresas puedan encontrar, menor será el poder de negociación de los proveedores.

Es beneficioso tanto para las empresas como para los proveedores mantener buena relación entre ellos e intentar trabajar en equipo, logrando que ambos se vean beneficiados.

En el caso del Golf Shop se puede decir que el poder de negociación que tienen los proveedores de Argentina es muy alto ya que existen muy pocos proveedores y hay uno en particular que es el más grande de todos, llamado Jurado Golf. Es importante mantener una buena relación y trabajar en equipo junto a este proveedor.

Con respecto a los proveedores de Estados Unidos, principalmente Miami Golf, estos no tienen gran poder de negociación y no generan una amenaza muy grande para la empresa. Esto se debe a que en Estados Unidos existen miles de proveedores de artículos de Golf y todos manejan precios muy similares. El problema que si existe son las constantes restricciones que impone el gobierno en cuanto a las importaciones, lo que hace que las operaciones sean difíciles de lograr.

En cuanto a proveedores locales situados en la ciudad de Buenos Aires, estos son un número más reducido y generan cierta amenaza para el negocio. No obstante, la amenaza no es grande ya que los negocios que comercializan productos de Golf en Argentina son pocos por lo que los proveedores dependen de los negocios comerciantes tanto como los negocios comerciantes de ellos. Dada esta situación se buscará formar alianzas con los proveedores para que ambas partes puedan verse beneficiadas.

### **2.2. Poder de negociación de los consumidores:**

Al ser un mercado en el que no existen muchos competidores, los consumidores de artículos para Golf no cuentan con un gran poder de negociación. La existencia de tan solo un local de Golf ubicado en el Club de Campo Mendoza, hace que este negocio junto a los locales deportivos y supermercados sean los únicos lugares donde todas las personas que no son socias del club de campo y los socios de dicho club inclusive, puedan adquirir sus artículos para jugar al Golf.

Al ser el único local de Golf abierto para todo el público de la región de Cuyo, hace que los consumidores no tengan poder de negociación sobre los precios de los productos que están adquiriendo.

No obstante, mediante los avances tecnológicos, facilitan a los jugadores aficionados a obtener información de productos y hasta a poder encargar estos mismos productos a otros países. Aunque el problema de encargar productos a otros lugares es que los precios son altos, existe la inseguridad que si el producto llegará o no llegará, están comprando algo que no han visto personalmente y no han probado si les resulta para su juego y por otro lado les demora mucho tiempo en llegar.

### **2.3. Amenaza de productos sustitutos:**

Los productos sustitutos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar. Si la relación precio-calidad de los productos sustitutos es buena, las empresas de la industria deberán preocuparse por intentar ofrecer algo mejor que lo que ofrece el sustituto.

Particularmente en el Golf existen muchas y diferentes marcas de palos, pelotas, bolsas, etc. Pero no existe un producto sustituto que reemplace lo que este emprendimiento ofrecerá a los clientes otorgando un precio y calidad razonable. Es decir, no existen productos sustitutos de palos de Golf ni de pelotas ni de bolsas, simplemente existen otras marcas de las mismas que pueden ser mejor o peor según el cliente.

Lo que se puede detectar como algún producto sustituto, es que hoy en día en algunos supermercados, comercializan pelotas de Golf recicladas. Estas pelotas son de mucha menor calidad, pero a un precio mucho más bajo. El problema de las pelotas de Golf es que luego de 4 o 5 rondas, el vuelo no es el mismo. Por lo que al comprar pelotas recicladas no duran ni siquiera 2 rondas en perder su vuelo normal. Igualmente se considera que este tipo de producto puede ser

requerido por principiantes que aún no saben si practicarán este deporte en serio y lo único que desean es probar un par de golpes.

Debido a lo mencionado anteriormente, se cree que no se le debe dar mucha importancia a los productos sustitutos ya que es tan solo un producto el que se logra identificar y que tampoco afectará considerablemente a nuestro negocio.

#### **2.4. Rivalidad entre competidores:**

La competencia en la industria es un factor fundamental para determinar el atractivo que tiene la misma. Pueden existir o no diferentes barreras que protejan la entrada de posibles competidores.

En el caso de este Golf shop, se puede distinguir a varios competidores importantes:

-Tienda de Golf del club de campo Mendoza

Es un local ubicado dentro de las instalaciones del club destinado a satisfacer las necesidades de todos sus socios. Existen ciertas ventajas competitivas que protegen a este emprendimiento de cierta forma de la competencia lo que puede permitir una mejor posición en el mercado.

Respecto a este tipo de competidor se detectan ciertas ventajas, ellas son:

- Atención a todo el público.
- Calidad y variedad de productos.
- Servicio técnico y asesoramiento profesional.

Con respecto a la atención a todo público hace referencia que en el local del club de campo Mendoza solo atienden las necesidades de los miembros del club mientras que el negocio que se está proponiendo busca satisfacer las necesidades de todos los Golfistas y futuros Golfistas de la región de Cuyo.

En cuanto a la calidad y variedad de productos, se contará con los últimos productos de las marcas más prestigiosas de Golf y con una gran variedad de artículos y accesorios de Golf, por otro lado se comercializarán artículos tanto nuevos como usados de otros Golfistas. Mientras que el local del club de campo solo cuenta con los productos básicos como palos, bolsas y pelotas y únicamente vende productos nuevos.

En Golf Shop se procurará realizar el mejor asesoramiento posible a los clientes mediante una maquina que determina la velocidad del swing del jugador, permitiendo otorgarle al cliente el palo adecuado para su juego. Por otro lado se contará con un pequeño taller que se utilizará para reparar palos y accesorios usados de otros jugadores. A diferencia del local del club donde no realizan un asesoramiento profundo ni tampoco hacen un servicio técnico.

- Casas de deportes y supermercados

En algunas casas de deportes y hasta en algunos supermercados se encuentran insumos de Golf. Estos lugares ofrecen los productos básicos para comenzar a jugar a este deporte.

Estos lugares son tiendas muy grandes que cuentan con una gran diversificación de productos deportivos, aunque cuentan con una cantidad muy limitada de productos de Golf, y estos generalmente son de mala calidad.

Por otro lado estas tiendas no cuentan con los últimos modelos de palos ni con personal capacitado para asesorar eficientemente a los clientes. Por esta razón es que este negocio debe ser atendido por personal idóneo que cuente con toda la información necesaria para satisfacer a sus clientes.

Es por estas razones mencionadas que se considera que existe una ventaja sobre estos competidores, ya que hoy en día los Golfistas buscan encontrar los mejores equipos de palos y los últimos modelos para mejorar su juego en el campo. Ellos necesitan de una buena asesoría y recomendación acerca de que es lo que más les conviene.

- Tiendas virtuales

El avance de la tecnología en los últimos años, principalmente del internet ha logrado que se desarrollen algunas tiendas virtuales que operan a través de la red, ya sea mediante su propia página web o mediante sitios comerciales como mercado libre.

Estas tiendas tienen la ventaja de contar con precios razonables y productos de buena calidad. El problema es que comprar por internet genera ciertos problemas para muchas personas.

Los inconvenientes que genera hacer una compra mediante el uso del internet es que los consumidores no tienen asesoría por parte de los vendedores acerca de cómo es el producto que están adquiriendo. Por otro lado, no se tiene una certeza que el producto llegara en las condiciones esperadas por el cliente. También a veces es difícil para los compradores adquirir algo que no han

visto en persona. Otro problema es la rigidez que existe a la hora de pagar el producto, solo se puede pagar con ciertas tarjetas de crédito.

Todos estos conflictos que se tienen a la hora de adquirir algo mediante el uso de internet generan en cierta forma una ventaja competitiva para Golf Shop.

## **2.5. Amenaza de nuevos ingresos**

La amenaza de ingresos en el sector depende de las barreras que están presentes, si las barreras son altas por supuesto que la amenaza es baja.

Contar con personal capacitado y brindar a los clientes un mejor servicio en cuanto a la asesoría e información de los productos se convierte en una importante barrera de protección, ya que los competidores no cuentan con el personal y las maquinarias necesarias para satisfacer completamente las necesidades de los consumidores.

Tener una amplia variedad de productos que los otros competidores no tienen, brinda también cierta protección e impone una barrera para los nuevos competidores potenciales.

Por otro lado al tener una gran diversificación de artículos de Golf permite brindar a los clientes una amplia variedad de elecciones en cuanto a precio y calidad, convirtiendo esto en otra barrera protectora contra una posible amenaza de nuevos ingresos.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo consiste realizar un estudio detenido para identificar tanto las oportunidades como las amenazas que existen en el mercado.

#### **3.1. Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas fuerzas o situaciones positivas que se encuentran en el medio y están disponibles para todas las empresas que actúan en el entorno. Éstas se convertirán en oportunidades solo si la empresa las identifica y las aprovecha de acuerdo a sus fortalezas.

Se identifican las siguientes oportunidades:

1. Importante crecimiento del deporte en el País.
2. Aumento en la cantidad de canchas y jugadores en la región de Cuyo.
3. Débil posicionamiento de los competidores.
4. Incremento del turismo en la provincia.
5. Instalaciones de lugares públicos para practicar el deporte.

#### **3.2. Amenazas**

Son aquellos hechos o situaciones externas a la organización que pueden llegar a afectar de forma negativa a la misma.

Se identifican las siguientes amenazas:

1. Inestabilidad económica del País.
2. Continúas restricciones a las importaciones.
3. Elevada inflación.
4. Aumento de compras en internet.
5. Altas tasas de interés para la obtención de créditos.
6. Competidor ubicado en un club de Golf.

### **4. ANÁLISIS INTERNO**

Si bien la empresa no está en marcha todavía, es necesario realizar un buen análisis interno para identificar a priori las fortalezas y debilidades del negocio.

#### **4.1 Fortalezas**

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos que tiene la empresa que le otorgan una ventaja competitiva y a su vez un mejor posicionamiento en el mercado sobre la competencia. La empresa no existe, solo existe una idea de negocio, es por esto que hoy se cuenta con las siguientes fortalezas:

1. Tener conocimientos de administración y gestión de empresas adquiridos en la carrera.
2. Experiencia de trabajo en dos clubes de Golf en Estados Unidos.
3. Tener conocimientos de artículos de Golf y técnicas de aprendizaje.

#### **4.2 Debilidades**

Son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la empresa con relación a la competencia. Son habilidades que no se poseen o actividades que aún no se desarrollan adecuadamente. Estas debilidades, si se trabaja correctamente, deben ser identificadas y eliminadas. Se pueden identificar las siguientes debilidades:

1. Falta de experiencia en la gestión y manejo de negocios.
2. Limitado capital para invertir.

## 5. ANALISIS FODA

### 5.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta metodológica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, posibilitando, de esta manera, obtener un diagnóstico que permite desarrollar opciones estratégicas y ayudar en una posterior discusión acerca de la estrategia a adoptar. El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas a la empresa, y por lo tanto generalmente resulta más difícil modificarlas.

Esta matriz muestra las posibles combinaciones de las cuatro variables y nos ayuda a determinar los cursos de acción posibles y necesarios para aprovechar las fortalezas y oportunidades. Por otro lado facilita la identificación de las debilidades y amenazas para poder emprender acciones lo más rápido posible para eliminar estas debilidades y protegerse de las amenazas.

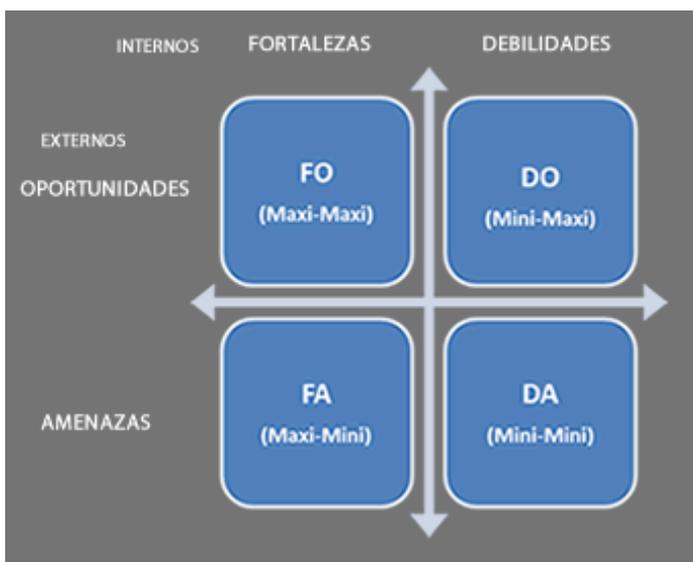
Dimensiones de la matriz FODA

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>EXTERIOR</b>	Oportunidades	Amenazas
<b>INTERIOR</b>	Fortalezas	Debilidades

Fuente: elaboración propia

## 5.2. Cursos de acción

Aquí se expone la matriz FODA, la cual nos presenta cuatro alternativas diferentes.



Fuente: Emprendedores en línea, Adaptado de HUMPHREY, Albert S, disponible en <http://comoemprender-comoinvertir.blogspot.com.ar>

### 5.2.1. Estrategia FO (maxi-maxi)

A cualquier organización le gustaría estar siempre en una situación donde pudiera maximizar sus fortalezas y simultáneamente sus oportunidades, es decir aplicar la estrategia FO. En este caso la organización debe utilizar sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado.

El hecho de tener conocimientos de administración y gestión de empresas, tener experiencia de trabajo en el rubro, y saber de artículos de Golf y técnicas de aprendizaje son fortalezas que permitirán aprovechar la oportunidad que existe de encontrar un débil posicionamiento de los competidores. **(F1, F2, F3-O3)**

Las fortalezas de tener conocimientos de artículos de Golf y técnicas de aprendizaje y contar con la experiencia de trabajo en dos clubes de Golf en Estados Unidos, permitirá aprovechar la

oportunidad de la existencia de un crecimiento importante del deporte en el país, ya que esta fortaleza permitirá que se le brinde una buena asesoría a jugadores nuevos con respecto a que equipos de Golf deben usar al ser principiantes y como deben hacer el movimiento para obtener mejores resultados. **(F2, F3-01)**

### **5.2.2. Estrategias FA (maxi-mini)**

La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas que existen en el medio. Su objetivo es maximizar las fortalezas en fin de minimizar las amenazas.

Contar con conocimientos de administración y gestión de empresas, tener experiencia de trabajo en el área y tener conocimientos de artículos de Golf y técnicas de aprendizaje, permitirán minimizar la amenaza existente de que exista un competidor ubicado en un club de Golf. **(F1, F2, F3- A6)**

Por otro lado el hecho de saber de artículos de Golf y técnicas de aprendizaje, permiten disminuir la amenaza que existe del aumento de compras por internet. Ya que mediante esta fortaleza se podrá ofrecer una mejor atención al cliente que la compra por internet. **(F3-A4)**

Tener conocimientos de administración y gestión de empresas, permitirá disminuir la amenaza de la inestabilidad económica que atraviesa el país ya que se podrán prevenir ciertos cambios que ocurran con respecto a la economía del país. **(F1-A1)**

### **5.2.3. Estrategia DO (mini-maxi)**

Este tipo de estrategia busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Es común que las empresas identifiquen oportunidades en el medio pero que no logran aprovecharlas debido a sus debilidades. Esta empresa debe luchar para eliminarlas sin que se pierda la oportunidad detectada.

La falta de experiencia en la gestión y manejo de negocios y el limitado capital para invertir son debilidades que dificultan aprovechar la oportunidad del crecimiento del deporte en el país. **(D1, D2-O1)**

Estas debilidades mencionadas en cuanto a la falta de experiencia y el limitado capital que se tiene para invertir, generan una dificultad para aprovechar el débil posicionamiento que tienen los competidores. Por lo que se hace difícil obtener una buena posición en el mercado. **(D1, D2-O3)**

#### **5.2.4. Estrategias DA (mini-mini)**

La estrategia DA busca minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

Si la organización solo contara con debilidades y se enfrentara únicamente a amenazas externas se encontraría en una posición muy desfavorable. Probablemente lucharía por su supervivencia y hasta quizás llegue a su propia liquidación.

La inexperiencia de gestión y manejo de negocios sumado a la amenaza que hay con respecto a la inestabilidad económica del país puede afectar en forma negativa al futuro negocio ya que pueden existir problemas a la hora de tomar decisiones e implementar acciones frente a estos cambios. Dichas amenazas se pueden solucionar por medio de un asesoramiento de personas capacitadas para tales situaciones. **(D1-A1)**

La debilidad existente del limitado capital para invertir que se tiene hoy en día junto con la amenaza que hay altas tasas de interés para la obtención de créditos puede ser un problema grande para el desarrollo de este emprendimiento. Una posible solución a esta situación es conseguir inversores que apoyen este proyecto. **(D2-A5)**

## **6. ESTRATEGIAS**

Existen muchas formas de definir lo que es una estrategia. Se puede definir como un “plan de acción” o una combinación de movimientos competitivos tendientes a posicionar a la organización en su mercado, conducir sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización..

Una ejecución competente de una estrategia bien concebida es la forma más confiable de lograr el éxito organizacional.

### 6.1 Estrategias genéricas competitivas de Michael E. Porter

Una estrategia competitiva, según Porter en su libro “Competitive Strategy” (1980), es un conjunto de acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

El concepto de estrategia competitiva implica: Definir el modo en que la empresa competirá en el mercado objetivo; definir sus productos y por último identificar los aspectos clave de los mercados a los que van dirigidos sus productos.

Tabla: Estrategia competitiva



Fuente: PORTER, Michael E, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Disponible en [http://www.politica.ua.es/wineproject/tl110\\_es.htm](http://www.politica.ua.es/wineproject/tl110_es.htm)

### 6.2 Conclusión de la estrategia competitiva de la empresa

La estrategia elegida para el negocio será la estrategia de diferenciación, se considera que es la estrategia más adecuada en base a las cualidades que presenta el emprendimiento.

Golf Shop no solo comercializará los últimos modelos de artículos de Golf que no se encuentran en las otras tiendas de la región, si no que contará con personal idóneo y capacitado de brindar a nuestros clientes un servicio que refleje calidad. Tener maquinarias y toda la información necesaria para otorgarles a los clientes el mejor servicio posible, da la posibilidad de utilizar esta estrategia de diferenciación.

Por otro lado, ofrecer a los clientes servicios como reparación de palos de Golf, la posibilidad de probar los palos de Golf y realizar un “fitting” del swing de Golf mediante una máquina, para brindar el equipamiento perfecto para cada cliente, diferencia este negocio del resto de los competidores ya que ninguno de ellos realiza este tipo de servicios y otorga una cierta ventaja competitiva en el mercado.

## 7. OBJETIVOS

Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa, ellos reflejan los resultados y logros que se desea alcanzar y funcionan como parámetros para evaluar el progreso y desempeño de la organización. Para que estos funcionen como criterio de desempeño y progreso de la organización, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro.

Los objetivos propuestos para nuestra organización son:

- Lograr una rentabilidad de al menos un 10% en el primer año de vida del negocio.
- Obtener una facturación de no menos de 500.000 pesos para el primer año.
- Promocionar torneos de Golf en todos los clubes de la región de cuyo dentro de los 2 primeros años de vida de la empresa.
- Recuperar la inversión del negocio en un plazo no mayor a 3 años desde la apertura del mismo.

## **8. OPERACIONES COMERCIALES**

### **8.1. Producto**

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que otorgan valor a los consumidores, es decir, es mucho más que un bien físico.

Este emprendimiento se especializará en la comercialización de artículos de Golf y realizará la prestación de ciertos servicios que generan valor para los consumidores.

El negocio cuenta con un amplio inventario y una amplia variedad de productos ya que el Golf es un deporte que se requiere de muchos artículos para practicarlo.

Las pelotas de Golf y los guantes son los productos que tiene la mayor rotación ya que son los que más se venden debido a que son imprescindibles y tienen una vida útil muy corta. Por otro lado, Golf Shop tendrá una amplia variedad de palos, bolsas y carros para llevar palos de diferentes marcas.

Se comercializará ropa de Golf como remeras, sweaters, pantalones, bermudas, gorras y sombreros. Hay otros productos que se tendrán como los tees, markers, levanta piques, grips, fundas para las maderas y toallas que son necesarios y requeridos por los Golfistas para practicar el deporte.

Golf Shop también contará con productos que quizás no son indispensables para la práctica del Golf pero que permitirán atraer a clientes al local como es el caso de anteojos especiales para jugar al Golf, medidores de distancias llamados Range Finders y calentadores de manos para el invierno.

Este negocio a su vez, prestará ciertos servicios que generan valor para los consumidores. Uno de los servicios es el de comercializar artículos de Golf usados ya sean de nuestra propiedad o de la propiedad de otros clientes.

También brindaremos a nuestros clientes el servicio de la prueba de palos en el local, realizando un fitting del swing del cliente y otorgando el mejor asesoramiento posible, proveniente de los resultados que nos muestre la maquina combinado con la capacitación y experiencia de nuestros empleados.

Por último, los clientes tendrán la posibilidad de arreglar sus palos en el taller de nuestro negocio, ya sea para el mantenimiento de los palos o para la reparación de los mismos. En el taller se realizarán cambios de grips, se repararán varas, se cambiarán varas, se abrirán y cerrarán las caras de los palos a gusto de los clientes, entre otras cosas.

## **8.2. Diseño del proceso comercial**

Los consumidores necesitan saber de la existencia del negocio y esta tarea se realiza por medio de la promoción. Estas tareas son distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los productos y servicios que ofrecen y de esta manera incitar a sus consumidores meta para que compren.

Las tareas y actividades destinadas a la promoción del negocio no consisten únicamente en atraer a clientes al negocio si no que también se deben realizar actividades de seguimiento y desarrollar relaciones con los clientes para lograr su lealtad, aumentar la frecuencia de visitas, retener a los clientes y aumentar la ventas.

Debido a que el Golf es un deporte practicado por una pequeña proporción de la población y que solamente se enfocará en el mercado de jugadores de la Región de Cuyo, no será necesario realizar una promoción masiva.

En primer lugar antes de la apertura del local, se abrirá una cuenta de Facebook, Twitter, una cuenta de email, llamada Golf Shop; también se creará una página web. Tanto en las redes sociales como en la página de internet estarán detallados los productos y servicios mediante fotos e información de los mismos. También estará detallada información acerca del local, la ubicación, dirección de email y teléfono, información acerca de quiénes somos y que hacemos.

Al mismo tiempo, se harán carteles que tengan detallado el nombre del local, ubicación, redes sociales, dirección de la página web, correo electrónico, productos y servicios a ofrecer y se buscará contar con un diseño atractivo para captar la atención de las personas. Para esto, se contratará a un diseñador exitoso llamado Franco Yannelli, quien tiene experiencia de trabajo en cuanto a diseño de promociones de diferentes empresas, locales bailables y diferentes emprendimientos. Franco será el encargado de diseñar nuestra página web, nuestra cuenta de Facebook, Twitter, los folletos a repartir en los torneos de Golf y los carteles.

Estos carteles se colocarán en los lugares públicos donde se practica el deporte como es el caso del Driving Range del Club de Campo Mendoza y el Driving Range del Golf Club Andino, Tupungato winelands, y en los Driving Range de San Luis y San Juan, con el objetivo de captar la atención de la mayor cantidad de personas posibles relacionada con este deporte.

Luego, se pedirá información a los clubes de Golf de la región de cuyo acerca de sus socios, obteniendo así datos de sus nombres y sus respectivos emails, para que de esta forma se puedan agregar a las redes sociales y se les envíe un email informándoles acerca de la apertura del local.

La siguiente medida a tomar para promover el negocio, será la realización de torneos de Golf en los clubes. Se comenzará con la organización de un torneo de Golf a 36 hoyos, es decir, se jugará sábado y domingo en el Club de Campo Mendoza, ya que este club es el que cuenta con la mayor cantidad de socios y jugadores de toda la Región de Cuyo. Durante el torneo se pondrá una mesa en el tee de salida del hoyo uno donde habrá promotoras que se encargaran de entregar a todos los jugadores un pequeño presente como puede ser una gorra de Golf y se les entregara un folleto que muestre en forma detallada los productos y servicios que se ofrecen, quienes son los emprendedores, la ubicación del local, las redes sociales, teléfono, email y pagina web para que se puedan contactar. Estas promotoras les pedirán que llenen un pequeño formulario que brindará información valiosa de todos los jugadores, como puede ser un teléfono, una email, su cuenta de facebook o twitter.

Se intentará llegar a un acuerdo con los proveedores para que ellos faciliten productos de Golf para poner de premios y el dueño y encargados del local se encargarán de la organización y ejecución del evento.

Luego de la realización de este torneo, se patrocinará junto a los proveedores, otros torneos de Golf que se llevaran a cabo en los diferentes clubes de toda la Región.

Al ser un mercado pequeño, el rumor; es decir, la información que va de boca en boca, será una ventaja que se aprovechará y de cierto modo ayudará a la promoción del local.

Para lograr la fidelidad y mantener relación con los clientes se aplicarán las mismas medidas, es decir, mediante mails, redes sociales, torneos de Golf y llamados telefónicos se mantendrá la relación con los clientes permitiendo saber su grado de satisfacción.

Tanto en las redes sociales como Facebook y Twitter, carteles, mediante emails y los folletos repartidos en los torneos de Golf, se detallará mediante fotos e información, los productos y servicios a ofrecer. Es decir, se informará de las bolsas, palos, pelotas, guantes, tees, ropa y todos los demás productos que se comercializan y las diferentes marcas de los mismos con las cuales se

trabajará. También se detallarán los servicios a prestar como la reparación y mantenimiento de los equipos de Golf, la posibilidad de probar los palos en el local y la venta de palos usados.

### 8.3. Plan anual de operaciones comerciales

<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
Twitter	Twitter	Twitter	Twitter
Email	Email	Email	Email
Carteles	Torneo en el Golf	Torneo de Golf en	Carteles
Información de	club andino	la Vascherie Golf	Torneo de Golf en
Clubes	Folletos	Club	Tupungato
Torneo en el Club	Carteles	Folletos	Winelands
de Campo Mendoza		Carteles	Llamadas telefónicas

Fuente: elaboración propia

## **9. OPERACIONES PRODUCTIVAS**

### **9.1. Diseño del proceso productivo de bienes y/o de servicios**

Golf Shop será un emprendimiento que se dedique a comercializar productos de Golf, estos serán entregados por nuestros proveedores y nosotros los ofreceremos para la venta en nuestro local. Además de ofrecer estos productos, prestaremos ciertos servicios destinados a satisfacer necesidades insatisfechas en el mercado.

Los servicios que ofreceremos a nuestros clientes serán los siguientes:

#### **1. Atención al cliente**

Lo primero que se debe tener en cuenta es la atención al cliente ya que mediante las operaciones comerciales detalladas anteriormente, se pretende atraer a los consumidores al local. Una vez que el cliente ingresa a nuestro local, los empleados que se encuentren a cargo del negocio deben preguntarle al cliente por sus necesidades. Cuando el cliente le manifiesta la necesidad que lo lleve a ir al local, los empleados deben prestar sus servicios para satisfacerla. Una vez que se satisface la necesidad del cliente, los empleados prestarán servicios post venta y realizarán tareas de seguimiento con el fin de obtener la lealtad del cliente.

Es por esto que se debe contar con personal idóneo y capacitado de brindar el mejor asesoramiento posible. Ellos deben tener los conocimientos necesarios tanto del deporte como de todos los artículos disponibles a la venta, deben saber cómo operar con las maquinarias disponibles en la tienda para brindar el servicio de calidad que ofrecemos.

Contar con gente capacitada es de suma importancia ya que permite lograr una mejor atención al cliente y de esta forma diferenciarse de la competencia. El jugador de Golf a la hora de adquirir productos para practicar el deporte, requiere de información necesaria y buen asesoramiento para tomar la decisión correcta. Es por esto que mediante una buena atención al cliente y personal capacitado, ayuda a clientes a seleccionar los artículos y productos más convenientes para cada uno de ellos.

## **2. Prueba de palos**

Nuestro local contará con una pequeña área localizada dentro del negocio donde nuestros clientes podrán realizar la prueba de palos.

Este lugar es un espacio físico suficientemente grande como para que los clientes puedan realizar sus golpes con los palos que desean probar. Los golpes van dirigidos a una red que frena el trayecto de las pelotas y la trayectoria de la misma es identificada por una maquina que nos determina la velocidad del swing, el largo del tiro y la dirección. Los resultados serán revisados por nuestro personal capacitado y mediante la combinación de la sabiduría de nuestro personal y los resultados obtenidos, tendremos la posibilidad de brindar un buen servicio en cuanto a la asesoría de palos.

Los palos que los clientes prueban son denominados “Demo” y estos juegos de palos son entregados por las empresas manufactureras para que los Golfistas los prueben.

## **3. Arreglo de palos**

Contaremos con un pequeño taller destinado a la reparación y arreglos de palos de Golf para brindar otro servicio importante a nuestros clientes.

Los palos de Golf deben contar con cierto mantenimiento, cada tanto es necesario realizarles los cambios de grips, que es de donde se sujeta el palo. Muchos jugadores necesitan cambiar las varas de los palos, muchos rompen palos y se necesita ponerle una nueva vara. Por otro lado muchas veces los jugadores necesitan cambiarle la amplitud de apertura que tiene el palo, lo que se llama loft, o también requieren de acortar o alargar las varas de los mismos.

En la actualidad, no existe ningún taller de Golf en la región de Cuyo. Las personas muchas veces juegan con palos que son defectuosos, o directamente ni los usan. Por otro lado si los desean reparar, la única forma viable es mandar los palos a Buenos Aires, lo que demanda tiempo, muchos gastos e incomodidad.

Es por esto que brindaremos este servicio donde las personas dejarán sus palos en nuestro local y dependiendo del arreglo que necesite nuestros empleados les informarán del tiempo

necesario y costo de arreglar el palo, una vez arreglado los clientes procederán a buscar el palo o los palos por el local.

#### **4. Ventas de palos usados**

Con respecto a la venta de palos usados, podremos distinguir 2 diferentes servicios que ofreceremos.

En primer lugar, brindaremos el servicio de comercializar artículos de Golf nuevos o usados de cualquier persona que posea dichos artículos. Aquellas personas que desean vender sus pertenencias podrán traerlas a nuestro local y nosotros las venderemos por ellos, reteniendo el 15% del valor de la venta.

En segundo lugar, brindaremos una especie de garantía a nuestros clientes. Todos los clientes que compren palos de Golf nuevos en nuestra tienda y que luego de un tiempo no les haya gustado, tendrán la posibilidad de devolverlos y les daremos la posibilidad de llevarse lo que deseen de nuestra tienda por el valor del 90% de los palos de Golf que están devolviendo. Luego a esos palos devueltos, los pondremos en venta nuevamente en la sección de palos usados, reduciendo su precio un 10% de su valor original.

Esto nos permitirá:

- Tener equipos para aquellas personas que cuentan con un presupuesto menor.
- Aumentar las ventas.
- Satisfacer a más clientes.
- Disminuir la inversión de equipos nuevos.

## 9.2. Plan anual de operaciones productivas

<b>Primer Trimestre</b>	<b>Segundo Trimestre</b>	<b>Tercer Trimestre</b>	<b>Cuarto Trimestre</b>
Prueba de palos	Prueba de palos	Prueba de palos	Prueba de palos
Arreglo de palos	Arreglo de palos	Arreglo de palos	Arreglo de palos
Venta de palos usados	Venta de palos usados	Venta de palos usados	Venta de palos usados
Atención al cliente	Atención al cliente	Atención al cliente	Atención al cliente

Fuente: elaboración propia

## **10. OPERACIONES ADMINISTRATIVAS**

### **10.1. Diseño del proceso administrativo**

#### **10.1.1. Gerenciamiento**

La estructura de una organización se puede definir como la forma de ordenar todas las relaciones que existen entre los centros operativos o funcionales que llevan a cabo las actividades y tareas del emprendimiento, es un proceso de formalización.

Se debe definir la estructura ya que permitirá que la organización lleve a cabo las estrategias y pueda lograr sus objetivos.

Con respecto a este emprendimiento, la estructura estará conformada por 3 personas. Una de esas 3 personas será el dueño y la otras 2 serán empleados que se encargarán de atender el local. Ambos empleados deberán tener los conocimientos necesarios y la capacitación requerida para atender el negocio y prestar los servicios ofrecidos.

El dueño se encargará de crear y mantener relaciones con los clubes de Golf, de promocionar el negocio, de la administración, contabilidad y finanzas del local.

En cuanto a los empleados que trabajan en el local tendrán la responsabilidad de atender el local, llevar a cabo el control de inventario, de las relaciones con los proveedores, mantener relaciones con nuestros clientes y brindarles los servicios ofrecidos.

#### **10.1.2. Finanzas**

Las actividades ligadas a las finanzas del emprendimiento están relacionadas con la obtención y gestión de fondos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de Golf Shop.

El encargado de la ejecución de estas tareas debe lidiar con bancos, entidades financieras e inversionistas con el fin de obtener fondos para invertir en el negocio. Se debe estudiar y negociar las condiciones en que se consigue el capital, el riesgo que se asume y el pago de intereses que se debe afrontar.

La parte financiera de nuestro emprendimiento será llevada a cabo por el dueño del local quien cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente esta operación administrativa.

### **10.1.3. Ingeniería**

Esta actividad hace referencia al diseño, desarrollo y evaluación de los procesos productivos. Nuestro emprendimiento se basa en la comercialización de productos que no son fabricados por nosotros, es decir, nosotros simplemente los vendemos a los consumidores. No obstante existen algunos servicios los cuales ofreceremos a los clientes que si son producidos por nuestra empresa.

En cuanto a estos servicios que ofrecemos, nuestra producción se obtendrá de la combinación de contar con las maquinarias adecuadas y la capacidad de nuestros empleados de operar con esas maquinarias.

Es por esto que esta actividad se enfocará en evaluar tanto las maquinarias que se utilizan como la capacidad de los empleados con el fin de desarrollar y diseñar una combinación óptima que permita la satisfacción de los clientes.

Será trabajo del dueño de contratar a personal idóneo para el puesto y que gracias a sus experiencias de trabajo y conocimientos del deporte, conseguir la maquinaria adecuada. También será su responsabilidad capacitar al personal, enseñarles y ayudarlos con respectos al manejo de estas máquinas.

### **10.1.4. Abastecimiento**

Esta actividad es fundamental para el desempeño exitoso de nuestro negocio. Los empleados que atenderán el local tendrán la responsabilidad de lidiar con nuestros proveedores para pedirles la entrega de productos como así también tendrán el deber de llevar a cabo el control de inventario. Es decir, los empleados del local llevarán a cabo esta tarea.

En un negocio que cuenta con muchos productos como es el caso de Golf Shop, hay que estudiar en forma detallada cada producto ya hay productos que se venden más que otros. Por otro lado, hay productos en el que los consumidores hacen hincapié en su calidad y en otros hacen

hincapié en el precio. Nuestros empleados deberán tener esto muy claro para siempre tener los productos requeridos por nuestros clientes.

Una vez analizado todo lo que se va a comprar, negociaremos con los proveedores las facilidades de pago que nos puedan dar. Llegado al arreglo del plazo con ellos, realizaremos el pedido de la mercadería. Estos proveedores se ubican en Buenos Aires por lo que el pedido se hace por teléfono o por vía mail. Cuando los proveedores confirman la disponibilidad de productos lo envían por vía terrestre mediante un ómnibus. Nosotros nos hacemos cargo del flete y este proceso dura generalmente 2 días entre el pedido y la entrega efectiva de los productos.

Los encargados de realizar estos pedidos deberán llevar un buen control de inventario y realizar este control continuamente todos los días con el fin de nunca quedarnos sin los productos para vender y nunca tener demasiada mercadería en stock ya que nos generan costos y dificultades de almacenamiento de las mismas.

En cuanto a los proveedores, trabajaremos con diferentes marcas de Golf que se encuentran en Buenos Aires. Las marcas con las cuales trabajaremos serán: Titleist, Taylor Made, Ping, Mizuno y Nike. Estas marcas son las más importantes marcas de Golf del mundo y están instaladas en Buenos Aires.

Estas marcas mencionadas, son las empresas manufactureras de productos de Golf más importantes del mundo. Cada una de estas instituciones produce variedades productos, todas producen palos, bolsas, carros, pelotas, guantes, ropa y artículos de Golf de calidad, lo que nos permitirá ofrecer una amplia variedad de productos a nuestros clientes.

#### **10.1.5. Recursos humanos**

El dueño del local que tiene conocimientos del deporte y gestión de empresas será el encargado de contratar a los empleados.

El negocio contará con dos empleados que trabajen en el local además del dueño del mismo. El proceso de reclutar y seleccionar al personal más idóneo será fundamental para lograr el éxito y brindar los servicios mencionados satisfactoriamente.

Los pretendientes a los puestos de trabajo deben tener principalmente conocimientos del deporte, tanto de artículos como de técnicas de movimiento. Deben saber manejar internet, llevar a cabo el inventario y tener buen trato con la gente para poder ofrecer una buena atención al cliente y

tratar con proveedores. Por otro lado al menos uno de ellos dos debe saber operar maquinarias para reparar palos de Golf y la maquinaria utilizada para realizar el fitting en el swing de los clientes.

Probablemente encontremos trabajadores de estas características en los clubes de Golf por lo que enfocaremos nuestro reclutamiento en estos lugares.

## 10.2. Plan anual de operaciones administrativas

Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Reclutamiento y selección de personal	Capacitar al personal	Mantener relaciones con los proveedores	Mantener relaciones con proveedores
Búsqueda de financiamiento	Mantener relaciones con los proveedores	Aplicar técnicas para mejorar el servicio entregado a consumidores	Aplicar técnicas para mejorar el servicio entregado a consumidores
Crear relaciones con proveedores	Realizar evaluaciones de desempeño del personal		
Establecer un organigrama de la empresa			

Fuente: elaboración propia

## **11. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Debido a que en nuestro local ofrecerá un lugar donde los clientes podrán pegarle a la pelota y probar los palos que deseen, no será necesario ubicar el negocio en lugares cercanos adonde se practica el deporte.

Buscaremos ubicar el negocio en un lugar donde podremos estar en permanente contacto con nuestros clientes, brindarles comodidad y obtener la mayor cantidad de visitas posibles.

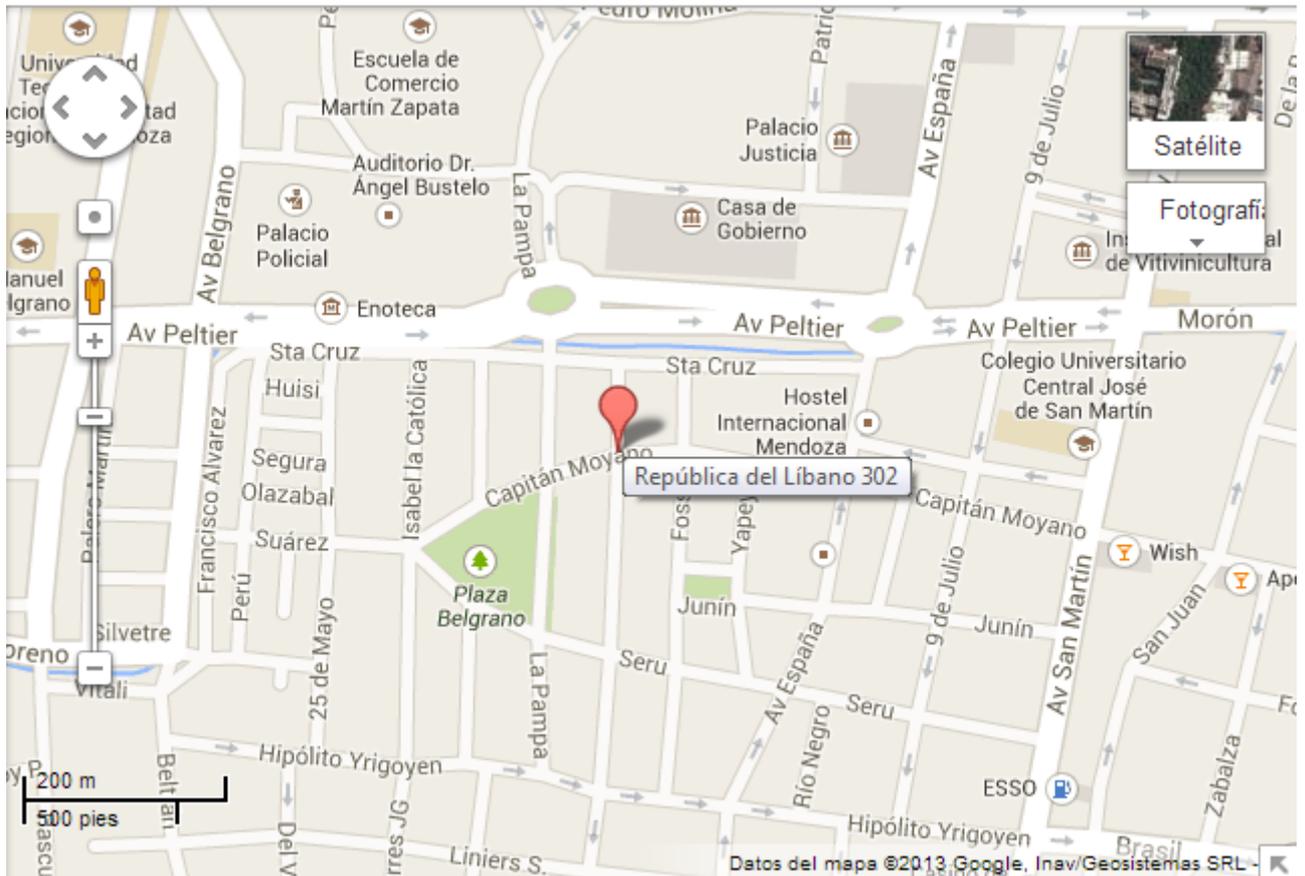
Por lo tanto nos enfocaremos en ubicar el local en un lugar seguro, donde los clientes puedan conseguir estacionamiento a toda hora y que se encuentre cercano a las zonas céntricas, dentro de los límites de la capital de la ciudad de Mendoza para lograr una mayor concurrencia de los clientes.

La decisión final con respecto a la ubicación de nuestro local estará dada por las variables de la disponibilidad de un local, los costos de alquilar un local de al menos 80 m<sup>2</sup>, y una ubicación óptima dentro de la capital de la ciudad de Mendoza.

En fin, la localización que se considera conveniente para ubicar el negocio de Golf es en el local ubicado en la calle República del Líbano al 302, en la esquina de la calle Capitán de Fragata Moyano, que se encuentra en el Barrio Bombal, Ciudad de Mendoza.

Localización del local: Calle República del Líbano al 302, en esquina de la calle Capitán de Fragata Moyano, Ciudad de Mendoza.

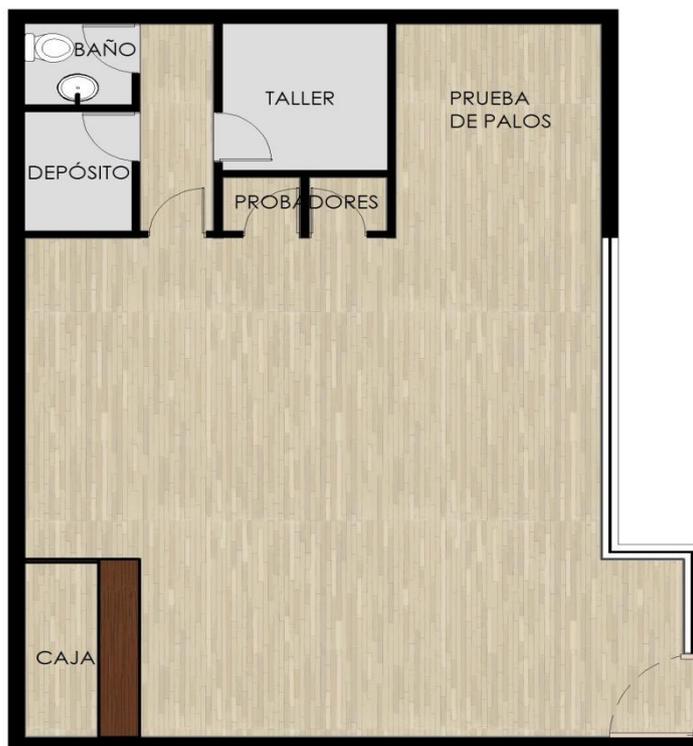
Código postal: 5500



Fuente: Google Maps

## 12. DISPOSICIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES EN PLANTA

Debido a la variedad y cantidad de productos y a los diferentes servicios que se prestarán como es el caso del servicio de la prueba de palos y fitting del swing del cliente y el servicio de reparación y mantenimiento de palos, el local donde haremos nuestro negocio debe ser lo suficientemente grande para ofrecer todos los productos y ejecutar dichos servicios eficientemente.



Fuente: elaboración propia

### 13. INVERSIÓN

En cuanto al flujo de fondos desarrollado con el fin de evaluar la factibilidad económica del proyecto, se pudieron obtener algunas conclusiones.

Al obtener un VAN positivo de 211.978 pesos y una TIR del 29.53%, se puede llegar a la conclusión que el proyecto, en teoría es viable.

Se requiere de una inversión fija del valor de 64.300 pesos y una inversión en capital de trabajo de unos 229.192 pesos. El valor estimado de la inversión en capital de trabajo se calculó tomando en cuenta un periodo de desfase de 90 días. Es decir, se tomó el costo operativo diario del funcionamiento del negocio y se lo multiplicó por esos 90 días que se estimaron del periodo de desfase.

En cuanto a los costos operativos, estos se dividen en tres áreas, la de producción, comercialización y administración. Según la función o tarea que tiene cada costo u operación, será el área en la cual se los ubicará. Es por esta razón que los sueldos de personal y del dueño se encuentran divididos las diferentes operaciones.

Se considera que el dueño del local empleará la mitad de su tiempo en operaciones comerciales ya que será el encargado de crear y mantener relaciones con los clubes de Golf, y promocionar el negocio. La otra mitad de su tiempo se considera que la empleará en operaciones administrativas ya que estará a cargo de la administración, contabilidad y finanzas del negocio.

En cuanto a los empleados del negocio, se cree que utilizarán la mitad de su tiempo en la realización de operaciones productivas ya que serán los responsables del taller de palos de Golf y de prestar los servicios ofrecidos. Por otro lado se considera que la otra mitad de su tiempo la emplearán en operaciones administrativas ya que será su deber atender el local, llevar a cabo el control de inventario y mantener las relaciones con nuestros proveedores.

Debido a esto explicado anteriormente es que se dividió el sueldo de los empleados y del dueño en las diferentes operaciones del negocio, en base a las actividades y tareas que estos realizarán.

Por último, se decidió estimar un valor de fluctuación, tanto de ingresos como egresos de un 5% anual.

### 13.1. Flujo de Fondos

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Descripción</b>						
<b>Ingreso de Operaciones</b>		1.015.500	1.066.275	1.119.589	1.175.568	1.234.347
<b>Egreso de operaciones</b>			-	-	-	-
<b>Producción</b>		(643.500)	(675.675)	(709.459)	(744.932)	(782.178)
<b>Comercial</b>		(94.000)	(98.700)	(103.635)	(108.817)	(114.258)
<b>Administrativo</b>		(192.000)	(201.600)	(211.680)	(222.264)	(233.377)
<b>Flujo Fondos de Proyecto Operativo</b>		86.000	90.300	94.815	99.556	104.534
<b>Inversión Fija</b>	(64.300)					10.000
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	(229.192)					229.192
<b>Fondos generados por Inversiones</b>	(293.492)					
<b>Flujo de Fondos de Proyecto</b>	(293.492)	86.000	90.300	94.815	99.556	343.725

Fuente: elaboración propia

### 13.2. Evaluación económica

n	periodos de actualización	inversión y rentabilidades	valor presente	TIR	Carga de datos tasa de interés
0		(293.491,78)	(293.491,78)		
1	1	86.000,00	78.181,82	29,53%	10,00%
2	2	90.300,00	74.628,10		
3	3	94.815,00	71.235,91		
4	4	99.555,75	67.997,92		
5	5	343.725,32	213.426,38		

Fuente: elaboración propia

VPN =	211.978,35
-------	------------

La TIR se calcula con la tasa de descuento para la cual el VAN es cero.

### 13.3. Detalle del proyecto

#### 13.3.1. Detalle de inversión

DESCRIPCIÓN	Monto	Total
<b>INVERSION</b>		
Decoración	2.000	
Cartel ería	5.000	
Computadora	5.000	
Maquina de swing	45.000	
Maquina de taller	3.000	
Red del swing	1.000	
Alfombra de pasto sintético (2metros x 2 metros)	300	
Mesas	2.000	
Silla	1.000	
<b>Inversión fija</b>		64.300
<b>Inversión en Capital de trabajo</b>		229.192
<b>Egresos de Operaciones</b>		
<b>Egresos de Producción</b>		643.500

Costo de mercaderías	563.500	
50% sueldo de personal	80.000	
<b>Egresos de comercialización</b>		<b>94.000</b>
Diseño de página web, carteles, Facebook twitter	4.000	
50% sueldo dueño	60.000	
Organización torneos de Golf	30.000	
<b>Egresos Administrativos</b>		<b>192.000</b>
Alquiler del local por año	40.000	
Luz, agua y servicios municipales	12.000	
50% sueldo de personal	80.000	
50% Sueldo dueño	60.000	
<b>Total egresos operativos</b>		<b>929.500</b>

Fuente: elaboración propia

## 13.3.2. Detalle de la mercadería

<b>Productos:</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Precio</b>	<b>costo mercadería</b>	<b>Ingreso por ventas</b>
<b>Pelotas (docenas)</b>	600	180	300	108.000	180.000
<b>Guantes</b>	500	50	90	25.000	45.000
<b>Tees, markers y levanta piques (bolsas de estos productos)</b>	1000	20	30	20.000	30.000
<b>Palos nuevos (juegos)</b>	30	4.000	7.000	120.000	210.000
<b>Palos Usados (juegos) (15% mark up)</b>	30		600	-	18.000
<b>Servicios de reparación de palos</b>	300	50	300	15.000	90.000
<b>Zapatos (pares)</b>	30	600	1.000	18.000	30.000
<b>Carros (carros)</b>	30	500	800	15.000	24.000
<b>Remeras</b>	100	200	300	20.000	30.000
<b>Pantalones</b>	50	300	450	15.000	22.500
<b>Gorras</b>	300	100	150	30.000	45.000
<b>Sweaters</b>	50	250	400	12.500	20.000
<b>Bermudas</b>	100	200	300	20.000	30.000
<b>Drivers</b>	20	1.700	2.500	34.000	50.000
<b>Maderas de Fairways</b>	50	1.000	2.000	50.000	100.000
<b>Sand wedges</b>	30	700	1.000	21.000	30.000
<b>Putters</b>	30	1.000	1.500	30.000	45.000
<b>Toallas</b>	100	40	70	4.000	7.000
<b>Range Finder</b>	2	3.000	4.500	6.000	9.000
<b>INGRESO DE OPERACIONES</b>				<b>563.500</b>	<b>1.015.500</b>
<b>Inflación anual 5%</b>					

Fuente: elaboración propia

## II- CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo y desarrollado el plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en la ciudad de Mendoza, se llegó a diferentes conclusiones.

Haber hecho este trabajo permitió aplicar muchos conocimientos y conceptos adquiridos a lo largo de la carrera. La puesta en práctica de estos conceptos y conocimientos durante este proyecto, ha servido para lograr entender aún mejor a estos conceptos y adquirir cierta experiencia a nivel personal.

En cuanto al plan de negocios desarrollado en esta tesina, se logró cumplir el objetivo de evaluar la factibilidad económica y financiera de llevar a cabo el proyecto. Al ser un plan de negocios para un emprendimiento que aún no existe, la evaluación de su factibilidad económica y financiera se realizó en base a valores estimados del proyecto a cinco años. Donde los valores obtenidos fueron positivos, arrojando un VAN (Valor actual neto) de un total de 211.978 pesos y una TIR (tasa interna de retorno) de un 29.53%.

Debido a estos resultados obtenidos en la evaluación de factibilidad económica y financiera, se logró cumplir con otro de los objetivos del proyecto de obtener una tasa interna de retorno de al menos un 10% en pesos constantes. Dejando como conclusión que el proyecto desarrollado en esta tesina es rentable y por lo tanto es conveniente su realización.

Por otro lado se llegó a la conclusión que mediante el uso de ciertas herramientas, como la matriz FODA y la realización de un análisis externo e interno, se logró realizar un estudio de mercado que permitió tener una mejor visión de la industria.

Otra conclusión a la cual se llegó es que se logró crear un diseño de las operaciones comerciales que son necesarias para el desarrollo del negocio, mediante la utilización de las redes sociales como Facebook, Twitter, el email, y otras como el diseño de carteles y la organización de torneos de Golf en los clubes de la Región de Cuyo. Para lograr exitosamente el diseño de las operaciones comerciales se optó también por la creación de una página web del emprendimiento donde se pondrán imágenes e información de los productos, los servicios, la ubicación del local, información de los empleados y del negocio en general.

Se puede determinar también que la hipótesis inicial es ratificada, ya que luego de diferentes estudios y la utilización de diferentes herramientas aplicadas a lo largo de esta tesina, se llegó a la conclusión que el desarrollo de un negocio que se dedique a comercializar productos y

artículos de Golf, permitirá ofrecer una solución a los problemas de acceso a estos artículos que tienen hoy en día las personas que practican este deporte.

En fin, se llega a la conclusión que es viable el desarrollo de un plan de negocios para la apertura y gestión de un Golf Shop en Mendoza a llevar a cabo a partir del año 2014.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- FARRÉS CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa, (Mendoza; Depalma, 1985)
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, “Fundamentos de Marketing”, (México, Pearson, 2003).
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, 8va ed., (México, Pearson, 2001)
- PORTER, Michael E, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, ( United States, 1980)
- PORTER, Michael E, “Competitive Advantage”, (United States, 1985)

### REVISTAS

- Golf Digest, Argentina, 2013.
- Edwin Watts, Miami, Estados Unidos, 2013.
- Asociación Argentina de Golf (AAG), Argentina, 2013.

### PÁGINAS WEB

- Asociación Argentina de Golf, disponible en <http://www.aag.com.ar/aag2011-dev/>. Consultado el 15 de noviembre de 2013.
- Golf Smith store, disponible en [www.golfsmith.com](http://www.golfsmith.com). Consultado el 4 de diciembre de 2013.
- Emprendedores en línea, adaptado de HUMPHREY, Albert S, disponible en <http://comoemprender-comoinvertir.blogspot.com.ar/2011/07/matriz-foda-de-una-empresa.html>. Consultado el 23 de octubre de 2013.
- PORTER, Michael E, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Disponible en [http://www.politica.ua.es/wineproject/tl110\\_es.htm](http://www.politica.ua.es/wineproject/tl110_es.htm). Consultado el 29 de octubre de 2013.
- Adaptado de Michael E. Porter, “Competitive Strategy”, (1985), disponible en <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>. Consultado el 16 de octubre de 2013.
- Google Maps, disponible en [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com). Consultado el 13 de noviembre de 2013.