

CREACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO PARA EL HOTEL DEL CENTRO NACIONAL DE GOLF



MÁSTER UNIVERSITARIO: DIRECCIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS



Realizado por: Miguel Ángel Alejandre Cervel
José Eduardo Estrada Elvira
Sergio García Comas
Francisco Negrón Deliz
Andrea Patrick Redmond Costa

Tutor del proyecto: Alberto Cobos Laguna

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Nacional de Golf es un campo modelo creado por la Federación Española de Golf en el municipio de Madrid con el objetivo de promover y facilitar el aprendizaje y el juego del golf. Su visión es llevar el golf al mayor número de personas a través de sus servicios, haciendo del CNG un punto de encuentro habitual para los amantes del deporte y para disfrutar de ocio en familia y amigos.

El CNG tiene un proyecto puesto en marcha, con fecha para 2023: la creación de una planta de hotel en la Casa Club, que dispone de 25 habitaciones, una zona de recepción, otra para desayunos, un hall, zona de recepción, una terraza residencial y dos salas polivalentes.

Este hotel está enfocado principalmente para personas que quieran disfrutar de unas vacaciones o escapada de fin de semana jugando al golf, tanto familias como jugadores habituales o jugadores profesionales que vayan a disputar algún torneo en el CNG.

Nuestro objetivo es crear y mejorar líneas de negocio para hacer más atractivo al hotel de cara al público, creando nuevas actividades complementarias al pádel, dándole uso a las salas que dispone el hotel, etc. Con el fin de conseguir que el hotel sea un proyecto rentable y demandado por los amantes del golf.

Para este proyecto, crearemos pistas de pádel y tenis, también una zona de arenas donde practicar distintos deportes de playa, y un minigolf pensado principalmente para los niños. Además, le daremos uso a las dos salas polivalentes que disponemos: en la más grande, crearemos una zona gaming en el metaverso, y la pequeña servirá tanto de gimnasio como de sala kids.

Con la creación de estas actividades, buscaremos lograr la máxima afluencia posible en el hotel, procurando retener a los clientes el máximo tiempo posible en nuestras instalaciones, y atraer a potenciales clientes que no practican el golf, buscando con todo esto una rentabilidad económica.

ABSTRACT

The “Centro Nacional de Golf” is a model camp created by the Spanish Golf Federation in the municipality of Madrid with the aim of promoting and facilitating the learning and practice of golf. Its vision is to bring golf to the greatest number of people through its services, making the CNG a regular meeting point for sports lovers and for enjoying leisure with family and friends.

The CNG has a project ready to go, dated for 2023: the creation of a hotel planted in the Club House, which has 25 rooms, a reception area, others for breakfast, a lounge, a reception area, a residential terrace and two versatile rooms.

This hotel is mainly focused on people who want to enjoy a vacation or get away for the weekend playing golf, both families and regular players or professional players who are going to play a tournament at the CNG.

Our objective is to create and improve lines of business to make the hotel more attractive to the public, creating new activities complementary to paddle tennis, improving the use of the rooms that the hotel has, etc. In order to make the hotel a profitable project and demanded by golf lovers.

For this project, we will create paddle tennis and tennis courts, as well as a sand area where you can practice different beach sports, and a minigolf designed mainly for children. In addition, we will make use of the two multipurpose rooms that we have: in the largest, we will create a games area in the metaverse, and the small one will be both a gym and a kids room.

With the creation of these activities, we will seek to achieve the maximum possible influx in the hotel, trying to retain customers for as long as possible in our facilities, and attract potential customers who do not practice golf, seeking economic profitability with all this.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
	2.a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2
	2.b. DIMENSIÓN DEL PROYECTO.....	3
3.	ANÁLISIS INTERNO	6
	3.a. DAFO	6
4.	ANÁLISIS EXTERNO	12
	4.a. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	12
	4.b. POSICIONAMIENTO DE MARCA	17
	4.c. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	18
5.	PLAN DE ACCIÓN	19
	5.a. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.....	19
	5.b. SALAS POLIVALENTES.....	28
	5.c. CRONOGRAMA TO START	34
6.	PLAN DE MARKETING	34
	6.a. LAS 4 P	35
	6.b. PATROCINADORES.....	40
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	46
	7.a. PROCESOS DE SELECCIÓN.....	46
	7.b. PERFILES DE PUESTO	46
	7.c. CONTRATACIÓN EXTERNA.....	47
8.	PLAN ECONÓMICO	48
9.	CONCLUSIONES DEL PROYECTO	48
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
11.	ANEXOS	54

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del deporte en España es un hecho que está ocurriendo hoy en día. Según el Consejo Superior de Deportes, el número de practicantes de actividad deportiva entre 2015 y 2019 ha aumentado un 6,1%, llegando hasta un 59,6% de la población que realiza práctica deportiva de manera periódica u ocasional.

En el caso del golf el aumento ha sido de un 4,8% de federados desde 2020, alcanzando así la cifra de 284.954. Otro aspecto positivo es que cada año hay más mujeres federadas, por lo que encontramos una tendencia positiva en la práctica de golf femenino, una oportunidad de negocio que pueden aprovechar e impulsar las empresas.

Ya en el ámbito internacional, según un informe de “The Royal and Ancient” y “Sport Marketing Surveys”, el golf ha aumentado de 61 a 66,6 millones los practicantes en los últimos 5 años, posicionándose como el mejor momento de su historia y superando los 61,6 millones de golfistas que había en 2012.

El golf cada día mueve más dinero, por lo que es muy importante para cualquier empresa relacionada con este deporte no estancarse y buscar maneras de innovar y llamar la atención de los practicantes. De hecho, como menciona la Asociación Española de Campos de Golf, “el golf en España es un motor turístico que genera 13.000 millones de euros”, ya que cada año vienen a jugar alrededor de 1,2 millones de turistas. Eso sí, 7 de cada 8 euros que invierten en el estado español cuando vienen a jugar al golf, no va directamente al golf, sino a otros sectores económicos.

El Centro Nacional de Golf no se ha querido quedar atrás, y se va a llevar un proyecto de construcción de un hotel en la planta alta de la Casa Club, pensando en el aumento de practicantes y la gran cantidad de turistas que acuden a hoteles con campo de golf para disfrutar de las vacaciones o de una escapada de fin de semana. Este hotel está dirigido principalmente para estos turistas, familias que quieran vivir nuevas experiencias, jugadores de futuros torneos que se llevarán a cabo en el CNG, etc.

Para que este proyecto sea más atractivo y tenga una mayor rentabilidad, nuestra intención es crear y mejorar líneas de negocio actuales, de manera que sea un lugar más llamativo para el público que buscamos. En base a nuestra investigación, desarrollaremos nuestras ideas, diseñando un plan económico rentable a largo plazo con las actividades que vamos a implementar.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aumentar la cantidad de reservas de jugadores en el campo maximizando la capacidad de uso de éste.
- Generar mayores ingresos por el uso del campo de práctica y la tecnología top tracer que se dispone por un costo adicional.
- Aumentar ingresos de la tienda de merchandising como consecuencia de una mayor cantidad de clientes.
- Conseguir que los clientes pasen más tiempo en el CNG.
- Crear valor a la imagen de marca del Centro Nacional de Golf, aumentando el reconocimiento y prestigio del centro y sus instalaciones.
- Establecer el CNG como destino preferido por turistas que vienen a practicar golf en España.
- Mantener un alto nivel de sostenibilidad en las operaciones y el mantenimiento de las instalaciones del hotel.
- Garantizar el nivel del servicio esperado a clientes para mantener el nivel de satisfacción de estos y poder retenerlos.
- Optimizar los servicios digitales de reserva y pagos para facilitar el acceso a todo tipo de clientes.
- Ofrecer una experiencia completa de turismo y golf para atraer visitantes de fuera de Madrid.

- Garantizar una estancia cómoda y libre de inconvenientes para nuestros visitantes que se queden en el hotel.
- Generar una base de datos más amplia atrayendo clientes nuevos de diversos lugares.
- Limitar costos de limpieza y mantenimiento, teniendo en cuenta siempre el enfoque en la sostenibilidad y la calidad de los servicios ofrecidos.
- Convertir el CNG en un lugar atractivo y de gran utilidad para celebrar actividades no deportivas.
- Facilitar la capacidad del CNG para ser sede de eventos o torneos de golf.
- Impulsar el servicio de educación del deporte de golf a personas fuera de Madrid.

2.b. DIMENSIÓN DEL PROYECTO

Para determinar la dimensión del proyecto nos dejamos llevar por cuatro variables que serán: el producto, las personas, los procesos y la tecnología.

- **Producto:** la dimensión de proyecto identificará los productos y servicios que se ofrecerán a nuestros clientes incluyendo las líneas de negocio actuales y las que crearemos con la implementación del hotel. Entre las líneas de negocio actuales, el centro ya cuenta con:

- Un campo de golf de 18 hoyos.
- Un pitch and putt de 6 hoyos.
- Un campo de práctica con sistema top tracer.
- Escuela de golf.
- Tienda de equipo y merchandise.
- Restaurante y cafetería.

En los servicios anteriormente mencionados, también se ofrecen clases de golf para todo tipo de personas, laboratorio de personalización de equipos y una combinación de restauración y práctica de golf en días selectos. Además, el reconocimiento y visibilidad del centro hacen de este un espacio ideal para campañas de publicidad y activación de patrocinios, y las facilidades que ofrece el centro permiten que se organicen torneos, competiciones y eventos corporativos.

A estos servicios y productos se le añadirán los servicios de hotelería y turismo con la creación de un pequeño hotel de corta estancia con 25 habitaciones, área de desayunos, zonas comunes y salas polivalentes. Este hotel no solo nos permitirá atraer una mayor cantidad y variedad de personas al centro, sino que también la creación de una serie de servicios y productos nuevos que permitan la rentabilidad del mismo y que contribuyan a generar una mayor cantidad de ingresos para el centro. Estos servicios incluyen paquetes de estancia y juego o práctica de golf en el centro. La nueva distribución de los servicios también permitirá maximizar el alcance y la magnitud de las actividades, competiciones y torneos que se pueden celebrar en el centro. Por último, aumentar la cantidad de personas que asisten al centro y el tiempo que pasan en este, nos abre la puerta para la creación de más partnerships y más oportunidades de activar estas con los distintos servicios, productos y facilidades que ofrecerá el centro.

- **Personas:** la dimensión de personas abarca todo el factor humano que afectará los resultados de este proyecto incluyendo los trabajadores del centro al igual que los clientes. La implementación y gestión de este proyecto implica un aumento tanto de la necesidad de personal como de la cantidad de clientes esperados, por lo que debemos establecer sistemas de control para asegurar brindar un servicio de calidad que distinga al Centro Nacional de Golf sobre la competencia. Para lograr esto, será necesario que los empleados que se contraten para manejar y llevar a cabo las operaciones diarias del hotel sean filtrados por un sistema riguroso de selección y de formación una vez sean seleccionados. Luego debemos evaluarlos constantemente para reconocerlos y recompensarlos por su buen trabajo, para que estos mantengan un alto nivel de motivación y compromiso, o amonestarlos de acuerdo con el nivel de desempeño de cada uno si fuese necesario.

En cuanto a los clientes, debemos asegurar que la cantidad y calidad de productos y servicios se eleve al nivel esperado para garantizar la satisfacción de estos. Para esto, será necesario implementar herramientas y procesos donde podamos obtener la mayor cantidad de datos posible sobre los visitantes del centro y del hotel, y analizarlos para así destacar el perfil de los clientes y customizar los servicios y productos ofrecidos de modo que sean los adecuados para los distintos tipos de personas que acuden al centro. Esto también nos facilitará llevar a cabo

estrategias de marketing más efectivas, enfocadas en los perfiles de las personas que nos visitan con mayor frecuencia y los hábitos de consumo de los mismos.

Por otra parte, será necesario mantener un sistema evaluaciones de satisfacción en el cual los clientes que hagan uso de nuestros servicios, ya sea del hotel o solo de golf, puedan darnos feedback y sugerencias que se analizarán para optimizar la cantidad, variedad y calidad de los servicios y productos que ofrecemos, al igual que puedan dejar su opinión sobre el trato y comportamiento de los empleados del centro.

- **Procesos:** los factores a considerar en la dimensión de procesos son cruciales para el maximizar la capacidad y calidad del proyecto en general. Establecer unos procesos base serán fundamentales para brindar una experiencia de calidad a los clientes al igual que ayudarán a los empleados a ser más eficientes en su trabajo y garantizar que se cumplan los objetivos esperados de estos.

Estableceremos procesos para que se mantenga el nivel de calidad de los servicios y productos del centro, de manera que no importa el empleado que realice las tareas esenciales de operación y mantenimiento para que el producto final no se vea afectado. Estos procesos serán la norma de operación principalmente en las áreas de mantenimiento y limpieza, gestión de reservas y cobro, recepción y despedida de visitantes, control de jugadores en campo, manejo de reclamaciones, evaluaciones de empleados y feedback de los clientes, preparación de eventos, y negociación de patrocinios. Es importante tener en cuenta al desarrollar y evaluar estos procesos los valores esenciales por los que se distingue el CNG que son la sostenibilidad y la educación a través del golf.

- **Tecnología:** la dimensión tecnológica, aunque no es muy abarcadora en nuestro proyecto, sí es una de suma importancia, ya que nos permitirá mantener el nivel alto de los servicios y productos y afectará positivamente a la reputación e imagen del centro. Además, la tecnología nos facilita llevar a cabo muchos de los procesos establecidos y contribuye también a cumplir con los valores esenciales establecidos por el CNG.

La tecnología estará presente en varios aspectos del proyecto ya que influye tanto en el juego de golf, como en el hotel y la hostelería, y hasta en la capacidad y optimización de los servicios complementarios como reservas, sistemas de pago, big data... El centro debe contar con los últimos avances en tecnología para mantener su imagen como referente dentro del sector del golf ya que representa de cierta manera la Real Federación Española de Golf.

Por otra parte, este factor será crucial para ofrecer una carta de servicios y productos atractivos para todo tipo de personas. Esto no solo facilitará la implementación de los procesos, sino que también servirá para garantizar que la experiencia de todos los clientes del centro sea favorable y le presente la menor cantidad de inconvenientes para hacer usos de las facilidades, servicios y productos.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.a. DAFO

- Debilidades:

- Falta de innovación y diferenciación: el complejo puede ofrecer productos y servicios muy similares a los que haya en la competencia, que pueda hacer que los potenciales clientes prefieran ir a hoteles (con un precio menor) y posteriormente acudir al Centro Nacional en vez de pasar el día entero en el propio recinto.
- Falta de diversificación de servicios ofrecidos: el futuro hotel debe buscar otra fuente de ingresos adicionales y complementarios a los correspondientes solamente al alojamiento.
- Mala o escasa efectividad en la publicidad adoptada: una mala estrategia tanto de marketing como a través de los canales publicitarios, sin duda influye en la recepción del mensaje a los consumidores a los que se quiera llegar, incluso siendo posible que dicho mensaje no llegue a los usuarios. Ello conlleva al desconocimiento por parte del público de las buenas instalaciones del establecimiento, por lo que deben resaltarse aquellos mensajes originales e innovadores que resulten más atractivos para el público.

- Lentitud en la dirección en los cambios ante un mercado cada vez más dinámico: en un mundo tan globalizado con la aparición de nuevas tecnologías, la mejora de las comunicaciones, nuevas zonas turísticas y cada vez mayor número de turistas en nuestro país, el Centro Nacional de Golf debe estar preparado para adaptarse de manera eficiente y buscar sinergias que permitan obtener un mayor grado de competitividad.
- Falta de acuerdos y cooperación con otras instituciones u organismos: llegar a acuerdos de actuación conjunta con otras Asociaciones (taxis, restauración, agencias de viaje, etc.), Instituciones y Organismos Públicos redundaría de forma directa e inmediata en la puesta en práctica de muchas acciones que atraerán a la clientela, traducándose en beneficios directos en el sector.

- Fortalezas:

- Excelente calidad tanto de las instalaciones como de la completa infraestructura que compone el CNG: este aspecto puede ser un enfoque tanto en el contenido de promoción como en algo a mantener en las prioridades del centro ya que nos ofrece una ventaja competitiva sobre otros campos. La excelencia en un deporte como el golf es algo esencial ya que el grupo demográfico que lo consume valora altamente la calidad de las estructuras y facilidades. Además, el centro es la cara de la RFEG y por esto su imagen debe presentar instalaciones y servicios de la mayor calidad ya que esto tendrá un gran impacto sobre la imagen de la RFEG a su vez.
- Variedad de servicios que ofrece el Centro, que además se incrementarán una vez construido el hotel. Dentro de la expansión de servicios, debemos considerar tanto a los clientes que son grandes practicantes o aficionados del golf como a aquellos que no lo sean y vengan como acompañantes de estos. Además, esto nos permitirá atraer a grupos variados de personas que puedan pasar largos ratos en el centro y disfrutar de distintas actividades que nos permita generar más ingresos relativos al tiempo que estos pasarían en el centro.

- Su ubicación es un punto para destacar, ya que está integrado en la ciudad de Madrid y es posible llegar a él en transporte público, a diferencia de otros campos de golf, que, a causa de su inmenso tamaño, suelen estar más apartados de las ciudades y los dificulta más para acceder a ellos.
- Al ser el campo de la Real Federación Española de Golf, es decir, el campo de todos los golfistas españoles, tiene green fees asequibles y precios muy competitivos en su escuela para aquellos que se quieran iniciar en este deporte. Ofrecer servicios para personas que estén comenzando este deporte no solo nos da la oportunidad de crecer el deporte y aumentar la cantidad de licencias de la federación, pero también nos permite crear una afinidad con todas estas personas para que sientan que el CNG es su casa desde el comienzo en su aventura en el golf.

- Amenazas:

- Incremento de la competitividad en la ciudad de Madrid, donde hay hasta 14 centros con tamaño y características similares al Centro Nacional que produce un alto esfuerzo para atraer a la clientela. También aumenta la competencia en otras regiones españolas y otros destinos cercanos (especialmente Portugal).
- Percepción por parte del turista de un clima muy caluroso en verano en la gran mayoría de las ciudades españolas que puede provocar que el consumidor prefiera ir a otro destino.
- Posible aumento de la presión ecologista frente al gran consumo de agua para el mantenimiento del centro. Las campañas acerca de la sostenibilidad del medioambiente son cada vez mayores, y en un destino tan natural como son campos de golf, cualquier desliz en este aspecto puede perjudicar negativamente la percepción de los clientes.
- Desconocimiento del sector de golf por parte de la gran mayoría del público que pueden percibirlo como un “deporte caro o para ricos” y que, sin una buena campaña de comunicación, no será posible convertir a muchas de estas personas en potenciales clientes.

- Oportunidades:

- Gran cantidad de turistas (y en aumento), que juegan anualmente al Golf en España. Según el director general en Alhaurín Golf (CEO Golf Business Partners), Francisco Aymerich Riestra, casi un tercio de los turistas de golf europeos vienen cada año a nuestro país a jugar al golf.
- El golf como deporte cuenta con un nivel muy alto en España, con un alto número de jugadores tan populares como Jon Rahm, Sergio García, Cabrera Bello o Carlota Ciganda, entre muchos otros, que dejan muy alto el listón.
- Oferta complementaria: la gran variedad que tiene un turista en España de hacer cosas adicionales al golf, en comparación con nuestros países competidores, es incomparable: gastronomía, cultura, ocio... son solo algunos de nuestros elementos estrella difíciles de superar, por lo que debemos aprovechar esta ventaja.

3.b. CAME

Tras haber realizado el análisis DAFO, queremos desarrollar una serie de medidas innovadoras a tomar para mejorar la competitividad del Centro Nacional y aumentar la eficacia de cara a su actividad con respecto a la competencia, con el objetivo de acrecentar el número de clientes que acuden al centro y aumentar sus líneas de ingresos:

- Corregir debilidades:

- En cuanto a la escasez de innovación y diferenciación, lo ideal sería ofrecer productos o paquetes que incluyan varios servicios del centro, incluyendo la estadía en el hotel, por un precio módico que represente una ventaja sobre el resto de las alternativas.
- Para aumentar la diversidad de línea de negocios y de actividades, el CNG debe crear servicios novedosos que atraigan no solo al cliente alojado, sino también al público en general. La oferta de productos que se realice debe ser flexible y de calidad, ya que el público es cada vez más exigente. Estos productos deben enfocarse en el entretenimiento para atraer así a clientes que no son tan apasionados del golf y que atraigan a grupos de gustos mixtos.

- Destinar mayor cantidad del presupuesto y de manera más efectiva a la publicidad, enfocándolo como un lugar donde poder disfrutar del golf y de actividades que no están relacionadas con este deporte.
- Más allá de implementar servicios y productos tecnológicos como ya lo hace el CNG, la demanda de consumo especialmente en las redes necesita de un contenido más dinámico que refleje experiencias reales para que las personas que no visitan el centro con frecuencia se sientan identificados y quieran venir más a menudo.
- Con la implementación del hotel en el centro, sería beneficioso para este tener acuerdos de partnerships con agencias de viaje y otros campos de golf fuera de Madrid para conectar con mayor facilidad con aquellas personas que ya consumen productos y servicios como los que estaremos ofreciendo, pero que quizás no consideran el CNG para este tipo de actividades.

- Mantener fortalezas:

- Para seguir destacando frente al resto de competidores como referente en cuanto a calidad del servicio y de las instalaciones de golf, mantener el cuidado de las mismas es lo esencial para seguir posicionándonos arriba en este aspecto. Ser representantes de la RFEG también nos da un salto de calidad frente al cliente superior al que pueden dar el resto de los clientes, y seguir teniendo esta relación con ello es muy positiva para el centro.
- La construcción del hotel nos ayudará a seguir aumentando la variedad de servicios que ofrecemos a los clientes, por lo que será un proyecto muy positivo para seguir fortaleciendo este aspecto en el centro.
- La ubicación debe ser un punto para resaltar en los medios de promoción, y también sería conveniente integrar servicios y paquetes que permitan a turistas que se queden en el hotel disfrutar de la oferta turística e histórica que se encuentra en una ciudad tan importante como lo es Madrid, dándole mayor facilidad a éstos a través de folletos con información acerca de los lugares de atracción turística más reconocidos en Madrid y la forma de llegar a ellos desde el hotel.

- La idea para que no nos identifiquen tanto como una empresa y más como una federación, es seguir apostando por la formación y atracción de jóvenes hacia el golf, a través de campañas, ofertas y precios asequibles para que los más pequeños comiencen a practicar este deporte.

- Afrontar amenazas:

- Para afrontar a la competencia cercana a nuestro centro, debemos promocionar y comercializar su oferta de manera que resalta el atractivo que ofrece una estadia con fácil accesibilidad a golf y turismo en Madrid, mostrando a la vez que somos el centro de la RFEG.
- Ofrecer a nuestros consumidores botellas de agua o productos refrescantes los días muy calurosos pueden hacer que el cliente prefiera venir a nuestro centro frente a otros.
- Para evitar mantener una imagen positiva del compromiso con el medio ambiente, el hotel debe ser equipado con toda la tecnología de consumo de agua al construir las nuevas áreas para implementar el hotel. De este modo podemos asumir el menor impacto posible, aunque claramente el consumo de agua incrementara de manera sustancial al implementar las facilidades de un hotel.
- Para evitar que el público no relacionado con el golf tenga un concepto de “caro” acerca de este deporte, la oferta de distintas maneras que parezcan más una opción de entretenimiento que incluye la práctica del golf es un producto clave a promocionar. El centro ya cuenta con ofertas de este tipo con el gourmet golf experience, pero también convendría añadir servicios como un minigolf y otras promociones especiales que puedan ser entretenidas para personas que no practican usualmente el deporte y que estos vayan aprendiendo sobre el mismo.

- Explotar oportunidades:

- Ante el gran incremento de turistas practicantes de golf, el CNG debe explotar sus redes sociales y estrategias promocionales a nivel nacional e internacional exaltando los factores de fortaleza antes mencionados.

- Promocionando la presencia en ocasiones de golfistas de primer nivel mundial, y conocidos por seguidores y no seguidores del golf, podemos proyectar una imagen de nivel alto del centro para que, cuando nos vean los potenciales clientes por primera vez, Podamos impactarlos de manera positiva.
- La elaboración de nuevas y distintas actividades es un factor muy atrayente hacia los consumidores que esperan una variedad de actividades para quedarse los máximos días posibles en el hotel.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.a. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DE COMPETENCIA

- CLUBES DE GOLF EN MADRID

Para comparar a nuestra competencia y nuestros mayores competidores, hemos investigado los clubes que podemos encontrar a través de la página web de la Asociación de Campos de Golf de Madrid. Como nuestra línea de negocio está enfocada en el hotel de nuestro centro, nos centraremos en aquellos aspectos e instalaciones relacionadas con características similares a nuestro proyecto. Los que más hemos destacado de los 18 clubes madrileños, son los siguientes:

- Club de Golf Retamares: dispone de una Casa Club (donde almacenan el material), pistas de pádel y tenis, piscinas y una guardería.
- Club de Golf La Dehesa: dispone de un restaurante, piscinas, pistas de squash, pádel y tenis y una sala infantil.
- Golf Santander: dispone de una Casa Club para eventos de empresas, restaurante, baño turco, sauna, pistas de pádel y tenis, campo de fútbol 11, vóley playa y multifunción, piscina climatizada y salas multiusos.
- Real Club de Golf La Herrería: dispone de pistas de tenis y pádel, piscinas, una sala de cartas.
- Encín Golf Hotel: dispone de un HOTEL: alojamiento, 3 espacios multifuncionales, dos pistas de pádel, restaurante.

- Club de Campo Villa de Madrid: dispone de restaurantes, campamentos, sauna, gran variedad de deportes y actividades (artísticas y culturales, sociales y uso de nuevas tecnologías, educativas, lúdicas y festivas).
- Club de Golf del RACE: dispone de restaurante, spa, chalet infantil, actividades culturales, gran variedad de deportes.
- Real Sociedad Hípica Española Club de Campo: dispone de restaurante, chalet social y chalet infantil y gran variedad de deportes.
- Real Club La Moraleja: dispone de restaurante, piscina, pistas de tenis y pádel, chalet social e infantil, spa, peluquería, sala de cartas.

El único que tiene un modelo de negocio igual o muy parecido al que queremos desarrollar, es Encín Golf Hotel, que es el único que dispone de un hotel en sus instalaciones. Por lo tanto, destacamos a este centro como nuestro mayor competidor, aunque los demás tienen algunas instalaciones o servicios que nos pueden servir para implementar (si creemos que podemos crear una línea de negocio a través de ellos) o descartar (si pensamos que lo tienen demasiados centros o no le sacaríamos suficiente rentabilidad) para nuestras líneas de negocio del hotel. Para ello, hemos realizado una tabla de análisis de competidores:

Tabla 1*Análisis de clubes de golf de Madrid*

Atributos ¹	Retamares	La Dehesa	Santander	La Herrería	Encín	Villa	RACE	Hípica	La Moraleja
Alojamiento	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No
Distancia al centro de Madrid	44,5km	36km	16,5km	52,6km	47,2km	7,1km	36,9km	35,7km	26,3km
Nº de deportes ofertados	4	5	8	4	2	13	9	8	5
Nº de otro tipo de actividades	1	0	2	2	0	6	3	1	0
Celebraciones (boda, comunión)	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nº de espacios multifuncionales	0	0	+3	0	3	0	1	0	0
Chalets sociales / Casa Club	0	2	1	0	0	+3	1	2	1
Piscinas	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Aspecto positivo									
Aspecto neutro									
Aspecto negativo									

Nota: elaboración propia

Una vez tenemos nuestra tabla, es el momento de sacar nuestras propias conclusiones.

Para empezar, encontramos que, excepto el Encín Golf Hotel, ningún otro club ofrece alojamiento a sus clientes. Además, éste se encuentra muy lejos del centro de Madrid, por lo que tendrán una mayor complejidad a la hora de conseguir clientes de fuera del país que utilicen el hotel como residencia para visitar la capital (además de practicar golf). En ese aspecto estamos muy bien posicionados, porque nos encontramos a tan solo 11km del centro, por lo que lo podemos considerar una ventaja competitiva frente a ellos. La forma de promocionarlo puede ser un factor clave a la hora de atraer clientes, ya que es uno de las condiciones más favorables del centro de cara a atraer extranjeros.

Cabe destacar que en casi todos los clubes se oferta un gran número de deportes aparte del golf, principalmente deportes de raqueta y gimnasio. En cambio, muy pocos ofrecen un gran número de actividades o crean líneas de negocio externas a los propios deportes, como guarderías, saunas, actividades culturales... Por lo que puede ser un punto que podamos explotar, teniendo en cuenta las condiciones que ofrecemos de cara especialmente a la gente de fuera de Madrid y nuestra cercana distancia a la capital.

Las celebraciones de eventos como bodas o comuniones, y las piscinas son elementos comunes que se repiten en casi todos los clubes, por lo que difícilmente encontraremos una ventaja competitiva en estas líneas de negocio, pero quedarnos atrás en estos aspectos podría causarnos una desventaja con respecto al resto.

Por último, encontramos pocos chalés donde socializar con el resto de los usuarios y, sobre todo, destacar las pocas salas multifuncionales. Este tipo de salones pueden ser una línea de negocio muy importante a la hora de atraer empresas que quieran realizar eventos realizar reuniones en un lugar cómodo, apacible y en un entorno natural.

- HOTELES CON CAMPO DE GOLF

Tras realizar un análisis sobre los clubes de golf en Madrid, con la intención de encontrar puntos fuertes y débiles de cada uno de los centros para detectar posibles productos que ofrecer, también vamos a realizar una pequeña investigación de mercado de los hoteles que disponen de campo

de golf en sus instalaciones, tanto de los productos o servicios que ofrecen en relación con este deporte, como de lo que puede ofrecer la propia ciudad española en la que se encuentran.

Por ello, los principales hoteles que hemos encontrado son los siguientes:

- *Hotel Sa Creu Nova (Mallorca)*: ofrecen la obtención de la licencia de golf con 10 horas en la academia (durante una semana), y también una escapada para jugar al golf durante 3 días, con 2 Green Fees de 18 horas en total. En cuanto a los motivos que pueden llevar a los clientes a querer visitar Mallorca, encontramos las maravillosas playas de las que dispone, que son un punto fuerte a la hora de seleccionar el lugar especialmente en verano. También encontramos la Sierra Tramontana para aquellos que deseen un ambiente más cercano a la montaña, que además fue declarado Patrimonio de la Humanidad. Por último, la gastronomía también es uno de sus puntos fuertes, con la coca, ensaimadas y embutidos como la sobrasada.
- *Hotel Hacienda del Conde Meliá (Tenerife)*: disponen de un campo de golf de 18 hoyos entre sus instalaciones, con lanzadera directa al campo de golf. Se sitúa cerca de la playa y los acantilados, lo que da una sensación especial a la hora de golpear la pelota. En cuanto a Tenerife, la visita al Teide es una de las actividades turísticas que más llaman la atención. Al igual que en Mallorca y casi cualquier costa de España, las playas son uno de los destinos turísticos preferidos de los clientes, al igual que para los niños los parques temáticos de la isla (Aqualand, Loro Parque...)
- *Iberostar Selection Andalucía Playa (Cádiz)*: disponen de dos recorridos de 18 hoyos (72 par en cada uno de ellos). Los servicios que ofrecen respecto al golf son los básicos, como restauración en sus zonas y alquiler de material para cualquier tipo de jugador. En cuanto a Cádiz, tiene unas playas maravillosas y que son muy visitadas en épocas de verano o que hace mucho calor, además de tener parte de montañas. Tiene un clima mediterráneo ideal para pasar unas vacaciones en buena temperatura, y unos atardeceres muy lúcidos que se pueden disfrutar en distintos puntos de la ciudad.

- *Meliá Villaitana (Alicante)*: en lo referente al golf, encontramos dos campos, un par 72 y otro par 62. Cada uno de ellos tiene características distintas y puede ser elegido al gusto del consumidor. Además de la restauración, disponen de un campo de prácticas donde se puede ensayar antes de entrar al green. Hablando de Alicante, es una de las zonas de España donde mejor tiempo suele hacer, superando los 300 días anuales de sol. Siempre hay actividades para hacer, como ir a la playa, disfrutar de la temperatura en un baro salir de fiesta por las noches.

Estos son algunos de los hoteles más populares de España que disponen de un campo de golf donde jugar. La diferencia que tenemos nosotros con ellos, es que nosotros no somos un hotel con campo de golf, nosotros somos un club de golf con hotel. Esto quiere decir que deberíamos ser mucho más competitivos en la prestación de servicios relacionados con el deporte, y todo aquel que quiera escoger unas vacaciones para practicarlo debería preferir venir a nuestro centro que, a cualquiera de estos hoteles, en los cuales es una actividad extra de todas las que pueda llegar a ofrecer el hotel.

Además, Madrid también es una ciudad quien tiene muchos rasgos positivos para ser visitada. Todos los hoteles que hemos visto que disponen de un campo de golf entre sus instalaciones tienen en común que están situados en la costa. Y es verdad que Madrid tiene una gran desventaja al ser una ciudad céntrica y que no tiene ninguna playa cercana, especialmente para épocas veraniegas que es cuando más viajes se realizan. Pero es una ciudad que dispone de lugares muy emblemáticos y representativos, conocidos por todo el país, como por ejemplo el Parque del Retiro, el Palacio de Cristal, monumentos artísticos como el Museo del Prado, o lugares para descansar y refrescarse como La Plaza Mayor.

Todo es cuestión de “educar al cliente”, haciéndoles ver todos los aspectos positivos que ofrece nuestro centro deportivo, hotel y nuestra ciudad, saber crear ofertas interesantes para ellos y ofrecerles un precio acorde al servicio que les proponemos, de manera que sea alcanzable para el público objetivo que buscamos.

4.b. POSICIONAMIENTO DE MARCA

Para determinar el posicionamiento de nuestra competencia, hemos decidido realizar un mapa de posicionamiento con respecto a los hoteles con campo de golf, y al Encín Golf Hotel, ya que queremos comparar entre todos tanto los servicios del hotel, como del campo de golf, en parámetros de calidad, de una manera lo más objetiva posible. Este ha sido el resultado de nuestra investigación: (Ampliación)

Figura 1

Posicionamiento de marca hoteles con campo de golf en España



Nota: elaboración propia

En cuanto a la calidad del hotel, se diferencian claramente dos categorías: los hoteles de 5 estrellas, y los de 4 (que es donde nos posicionaríamos nosotros). Dentro de la diferenciación de estas dos categorías, las hemos ubicado más arriba o más abajo según los servicios externos al golf, tanto por cantidad como por calidad (habitaciones, restauración, piscinas y otros servicios).

Por otro lado, encontramos los servicios relacionados con el golf, donde deberíamos destacar más que el resto, ya que sería una manera de diferenciarnos. Podemos ver que los hoteles de 4 estrellas superan la media, mientras que entre los hoteles de 5 estrellas es un servicio añadido el golf, ya que no es tan relevante o no tiene tantos servicios (a excepción del Iberostar Selection Andalucía Playa, que ofrecen 2 recorridos y distintos servicios, lo que puede ser muy interesante para apasionados del golf.

Viendo el posicionamiento del resto de centros, tal vez nos deberíamos centrar en intentar ser el mejor hotel de 4 estrellas de los que vemos, dando utilidad a las salas de las que disponemos para realizar actividades u ofrecer productos relevantes para el público, además de ofrecer una gran variedad de servicios relacionados con el pádel para destacar en este aspecto, dejando atrás a los competidores de 4 estrellas dentro de este mapa de posicionamiento.

4.c. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para este mercado son altas porque crear un club de golf además con un hotel necesita una inversión enorme, no solo para la construcción, sino también por el espacio que se necesita. También ya hay un alto nivel de competencia porque solo en la Comunidad de Madrid están 19 campos de golf, que suben más a las barreras de entrada.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Como dijimos antes, hay 18 clubes de golf en la Comunidad de Madrid en los cual alguien puede elegir jugar, pero solo hay uno más que tiene hotel, el Encín Golf Hotel. Éste es nuestro competidor máximo porque es el único club de golf que tiene el modelo de negocio parecido al nuestro.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos es bastante alta por la cantidad de hoteles que hay en la Comunidad de Madrid. A un turista le puede salir más barato quedarse en un hotel cerca del campo e ir a jugar, quitándole valor al nuestro hotel. También hay muchas otras actividades turísticas y

deportes disponibles que pueden salir más baratas que jugar al golf (pádel, Tenis, Parque de Retiro, etc.).

4. Poder de negociación del proveedor

En España hay una cantidad de proveedores enorme para todo lo que necesitaría un club de golf y también un hotel, así que su poder no es muy alto porque sería fácil de cambiar de un proveedor a otro.

5. Poder de negociación del cliente

Como hemos mencionado en la amenaza de los sustitutos, hay muchos hoteles en la Comunidad de Madrid, y allí es donde el cliente tiene más poder porque no tiene que quedarse en nuestro hotel para jugar en nuestro campo. También pueden elegir uno de los otros 18 campos que hay, quitándonos todos los posibles ingresos que nos hubieran traído.

5. PLAN DE ACCIÓN

Como hemos estado comentando durante los anteriores puntos, nuestro objetivo es conseguir darle un valor añadido al hotel y al centro con respecto al resto de competidores, impulsando el desarrollo del golf. Nuestra manera de hacerlo será desarrollando actividades en distintos lugares del centro, tanto salas interiores como espacios exteriores, que aporte una visión de mayor calidad y diversidad de actividades al

5.a. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

PÁDEL Y TENIS: para potenciar nuestro modelo de negocio, queremos explotar al máximo nuestros terrenos y ofrecer una gran diversidad de actividades. No nos queremos enfocar única y exclusivamente en el golf, sino también en otros deportes. Enfocándonos a ello, nuestros clientes y usuarios podrán disfrutar de la práctica de pádel y golf en nuestro Centro Nacional.

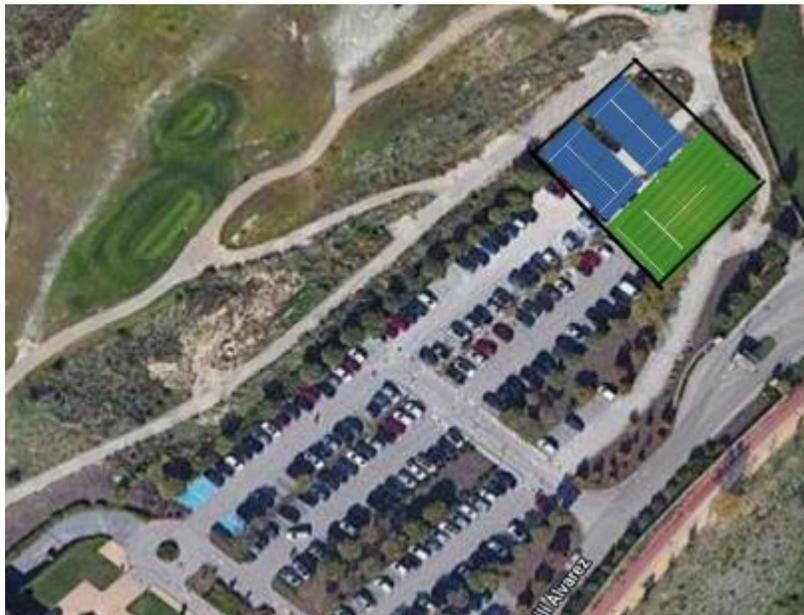
Nuestro objetivo básicamente consiste en mejorar nuestra propuesta de negocio sin que haya descoordinaciones entre las actividades. Los deportes de raqueta implican un nivel de ruido más elevado si lo comparamos con el golf, lo que puede interferir entre los usuarios de ambos

deportes. En concreto el golf, requiere un silencio absoluto para ejecutar los golpes por parte del golfista, si no podemos ofrecer ese factor, será un fracaso como centro deportivo. Para que ese factor negativo no exista, construiremos las pistas lo más alejadas posible de los campos de golf y muy cercano a lo que es el parking ya que el nivel acústico en general es más importante. Las instalaciones de deportes de raqueta estarán a 90 metros del hoyo más cercano.

El hecho de construir estas instalaciones en el parking supondrá una leve modificación en su recorrido y espacio. Tendremos que construir un nuevo camino para que haya un recorrido coherente. Aquí adjuntamos un archivo donde se precisa donde serán construidas la pista de tenis y de las dos pistas de pádel del proyecto establecido.

Figura 2

Pistas de pádel y tenis en el CNG



Nota: elaboración propia

Tenis: como hemos comentado anteriormente, construiremos una única pista de tenis teniendo en cuenta el espacio que disponemos y para no quitarle importancia al golf. Esta actividad consiste básicamente en darle más valor al producto que queremos vender a nuestros clientes.

En cuanto a la pista de tenis, optaremos por construirla de cemento. Nuestra elección se basa en que el mantenimiento de la pista es menos costoso que los otros tipos de superficies. Además, será en un espacio abierto rodeado de vallas para que no afecte al ecosistema del Centro Nacional donde el cliente se sienta en un espacio natural con vistas a todo Madrid.

El horario de uso de esta instalación será de 10:00 hasta las 22:00. Esta instalación podrá ser utilizada tanto por los clientes del hotel como por el público en general. Solo tendrán que llamar a un número específico donde serán atendidos por el propio Centro Nacional de Golf, o asistir al área de recepción del hotel donde se gestionan todas las actividades.

Pádel: como hemos mencionado, construiremos en este proyecto dos pistas de pádel. La idea se asemeja mucho a la pista de tenis. El uso de estas instalaciones será para los clientes del hotel y para el público general de 10:00 a 22:00. Estas dos pistas serán exteriores ya que no queremos degradar las preciosas vistas que dispone el Centro, no sería muy atractivo construir estructuras de gran tamaño. Los usuarios podrán coger alturas infinitas con la pelota, eso hará que el juego nunca se interrumpa.

La medida de las pistas será como cualquier pista de pádel reglamentaria, de 20 m x 10 m. En cuanto a la superficie, optaremos por el césped artificial. Dentro del mundo del pádel son las más reconocidas, incluso son las que se utilizan en el World Padel Tour. Tienden a ser más seguras que las pistas de cemento o de resina sintética. Por otro lado, la pared que más se ajusta a nuestras exigencias y necesidades sería la de cristal, de unos 12 mm de ancho, para crear una atmósfera de naturaleza pura. En referencia al juego, la pared de cristal hace que el juego sea más atractivo ya que propone mayor velocidad en las acciones y concede mayor precisión a la hora de realizar golpes.

También, ofreceremos un espacio de alquiler de material en una pequeña oficina que construiremos junto a las pistas de raqueta.

Recursos materiales: respecto al material, para contar con las mejores instalaciones posibles y el mejor servicio posible sería:

- Seis redes (por si se rompen)
- Cuatro focos en cada esquina de cada pista, un total de 12 focos
- Un banco para cada pista, para que puedan descansar y dejar sus pertenencias
- Una tienda donde se pueda:
 - Gestionar reservas de pistas
 - Alquiler de raquetas
 - Venta de algunos productos (pelotas, complementos, accesorios deportivos...)

MINIGOLF: cuando empezamos a pensar a unas ideas para el hotel dentro del Centro Nacional de la RFEG, sabíamos que atraer a familias sería una de las maneras más sencillas de traer más gente, y el minigolf es una actividad que podría agregar valor al hotel.

¿Por qué podría ser un éxito el minigolf?: el minigolf es un deporte que alcanza todas las edades porque no exige mucho trabajo físico y es muy sencillo como juego. Trabajando con la RFEG, sabemos que el objetivo es traer nueva gente al club para que se convierten en miembros. Los niños van a ser los miembros del futuro así que es importante que empiecen con el deporte desde temprano, y el minigolf es una forma divertida de que empiecen a acostumbrarse a usar un palo de golf.

Otra manera de aprovechar del minigolf es ofrecer descuentos para jugar. Por ejemplo, se podría vender las rondas de minigolf con 30% de descuento para cada niño que tiene menos de 14 años si lo reservas con el green fee y el cuarto del hotel. Así los padres pueden jugar al golf y no se tienen que preocupar de los niños porque van a estar jugando al minigolf. También se puede ofrecer paquetes para grupos como por ejemplo para una fiesta de cumpleaños.

Se podrían organizar torneos profesionales con la federación Mundial de Minigolf o amateur creados por la RFEG con premios relacionados con el club. Los torneos de la federación Mundial de Minigolf aportarían valor al hotel también porque todos los participantes del torneo se podrían quedar allí para la duración del torneo.

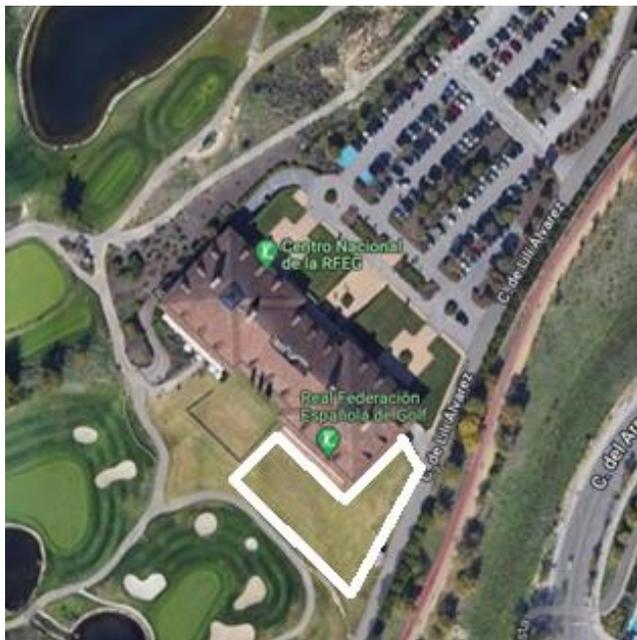
HOTEL CENTRO NACIONAL DE GOLF

Es importante mencionar que el minigolf debería ser abierto para cualquier persona que quiere jugar y no solo a los abonados del club y los clientes del hotel. Así puedes sacar más valor a la instalación porque más gente va a tener la oportunidad de usarla.

Ubicación de la instalación: Teniendo en cuenta que van a ser muchas familias las que utilicen las pistas de minigolf, es importante que la instalación sea cerca del hotel y del club. Eso es importante porque no queremos interferir con las actividades normales del club de golf y tampoco molestar a los jugadores del golf tradicional. Por eso elegimos la zona mostrada en el mapa. La idea sería de construir una instalación con 18 pistas de minigolf, para que sea como el campo de golf tradicional. Para hacer eso, el espacio mínimo recomendado es de 420-470m². El espacio que hemos indicado es de 1435.87m² así que nos sobra espacio para crear la instalación.

Figura 3

Ubicación del minigolf CNG



Nota: elaboración propia

Recursos necesarios y mantenimiento: Para construir la instalación de minigolf, lo mejor sería hablar con una compañía que ya los produce y trabajar con ellos para crear y construir las mejores pistas de minigolf posibles. Ellos también tienen toda la experiencia en el sector, por lo que nos pueden ayudar con cualquier cosa. Aparte de todos los materiales que vamos a necesitar para construir las pistas, también se necesita comprar los palos y las bolas para jugar. Es importante comprar tamaños diferentes de palos para que estemos listos para cualquier persona que quiere jugar. Las compañías que te hacen las pistas suelen venderte todo que le necesitas para que la instalación sea lista para el uso. Lusogolfe es una compañía de estas que nos podrían ayudar a construir la instalación y también ser los proveedores de los palos y bolas. Esos también son los que nos mandaron unos precios para tener una idea clara de cuánto sería la inversión para este proyecto.

El mantenimiento de la instalación tampoco es muy complicado, porque las pistas y los obstáculos son hechos de acero laminado y fibra de vidrio. Eso es importante porque la instalación va a estar fuera y estos materiales no van a estar tan afectados por inconvenientes como la lluvia. Al mismo tiempo, el mantenimiento tiene que hacerse bien para que las pistas se vean como nuevas y atraigan a los clientes potenciales para que se pongan a jugar.

ZONA DE ARENAS: consideramos que la propuesta de una zona de arenas dentro del propio Centro Nacional de la RFEG puede ser una muy interesante opción que aporte valor añadido al nuevo hotel.

¿Por qué elegimos una zona de arenas?: La idea con la edificación del hotel es tratar de llegar al máximo número de personas posibles. Es por ello por lo que, con la construcción de una zona de arenas con pistas donde se pueden practicar una gran variedad de deportes como entretenimiento, como por ejemplo Vóley Playa, Fútbol Playa, Fútbol o Palas, es posible llegar a un público más grande de manera más sencilla.

De esta manera, el hotel ya no solo está enfocado a aquellos usuarios que quieren hospedarse únicamente para jugar al golf, sino a personas que además puedan tener otros intereses más allá de dicho deporte. No obstante, esta propuesta puede ser muy apropiada y conveniente para todas aquellas familias que pernoctan en el hotel, ya que los deportes de arena no se juegan

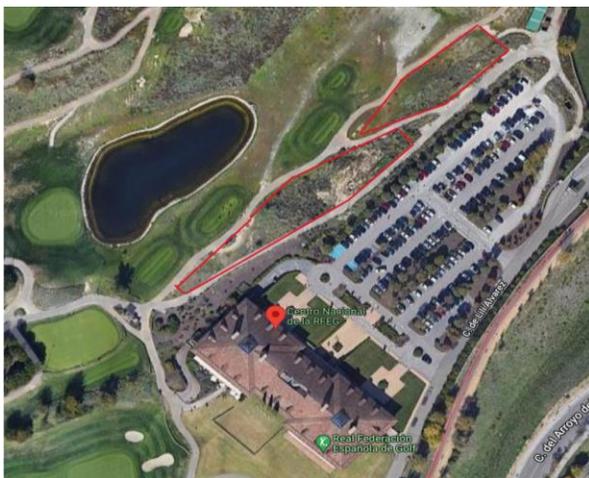
individualmente. Así mismo, puede ser de gran utilidad para los niños, ya que estos no suelen tener gran capacidad de concentración, especialmente tras largos tiempos jugando al golf, y se cansan con facilidad, por lo que sin duda es una opción muy atractiva para los más pequeños, en la que además los padres no se tienen que preocupar en donde dejarlos si no les apetece jugar al golf.

El clima es otro elemento importante que destacar que juega a favor de la realización de esta propuesta, pues España y en concreto la comunidad de Madrid, cuenta con una excelente temperatura la mayoría de los meses del año, donde además de jugar al golf, también se pueden practicar al aire libre en la zona de arenas los deportes comentados anteriormente.

Ubicación de las instalaciones: tras haber realizado un estudio de todo el complejo del Centro Nacional, así como del perímetro que abarca, consideramos que la zona donde queremos ubicar esta área debe situarse cerca del hotel (cabe destacar que el recinto donde se encuentra el Centro Nacional mide un total de 6.622 metros), en un lugar que no entorpezca la normal actividad del golf y que además se encuentre con libertad de disposición. También debe ser un espacio con una superficie suficiente como para poder acoger estas pistas de arena. Por todo ello, se ha llegado a la conclusión de que la mejor ubicación para su construcción se recoge en la siguiente imagen:

Figura 4

Ubicación de la zona de arenas en el CNG



Nota: elaboración propia

Como se puede visualizar, consideramos esta extensión como la ideal para construir la zona arenas. Se trata de una superficie baldía separada por dos parcelas que mide un total de 200 metros de largo y en su parte más ancha casi 29 metros (90 pies), por lo que tiene capacidad suficiente para albergar estas canchas.

Organización y sostenibilidad: la opción de la construcción de una zona de arenas no solo es interesante por aportar gran utilidad al hotel y su atractivo de cara al público que se aloje en el mismo, sino también por la baja inversión que supone este proyecto. Además, no daña en ningún caso el medio o entorno natural del propio centro ni de las zonas colindantes al recinto. Hay que destacar que el tratamiento y mantenimiento de la instalación requiere un coste muy bajo, por lo que se tratará de una construcción que genere mayores beneficios sociales que el propio coste económico en sí. Las medidas de estas pistas dependerán del tipo de deporte que se quiera practicar, siendo las siguientes:

- *Vóley Playa*: la cancha de *vóley playa* es un rectángulo de 16 x 8 metros, en el que este espacio debe estar rodeado por una zona libre que debe tener como mínimo 3 metros de ancho, y 7 metros sobre la superficie de juego deben estar libres, es decir, sin ningún obstáculo. Las líneas que delimitan el perímetro del campo de *vóley playa* son cintas que, según indican las normas, deben ser de 5 cm de ancho y de un color que contraste claramente con el color de la arena.

De esta manera, la superficie total requerida para cada pista suponiendo la suma de la propia cancha y de la zona libre es de 22 x 14 metros. La red de *vóley playa* (necesaria posteriormente para el presupuesto del equipamiento deportivo), debe tener unas dimensiones de 9,5 metros de largo por 1 metro de ancho cuando está tensa.

Atendiendo a la superficie de la primera parcela, lo ideal sería construir 3 pistas de *vóley playa*. Conociendo la suma total de dichas pistas y pudiendo asignar una separación frontal entre pista y pista, se ha llegado a la conclusión de construir un perímetro establecido en 176 metros y un área de 1.036 metros cuadrados (74 x 14m), que se cimenta en la siguiente imagen:

Figura 5*Ubicación campos de vóley playa CNG*

Nota: elaboración propia

- *Fútbol Playa:* las medidas del terreno de fútbol playa serán de 35 a 37 metros x 26 a 28 metros. El perímetro está delimitado por franjas pintadas sobre la arena (generalmente azules para que contrasten sobre esta) y no tiene ninguna marca más sobre el terreno de juego. Esto resulta muy provechoso, ya que se puede emplear la polivalencia de la pista para practicar otros deportes de arena, como, por ejemplo, el balonmano playa, cuya superficie necesaria es menor que la del fútbol playa (27 x 12 metros). En cuanto a las porterías, estas medirán 5,5 metros de ancho por 2,2 metros de alto.

Así, aprovechando la superficie de la parcela 2, lo ideal sería instalar un campo de fútbol playa, con unas medidas de 35 x 26 metros tal y como se detalla en la siguiente imagen:

Figura 6*Ubicación campo de fútbol playa CNG**Nota: elaboración propia***5.b. SALAS POLIVALENTES**

Sala polivalente grande: la implementación de zona gaming y tecnología del metaverso para el Centro Nacional de Golf aportaran valor a la población más joven tanto para acercarlos al deporte del golf como para ofrecer servicios complementarios innovadores y hacer más atractivo el centro.

Las nuevas líneas de negocio que generaría la implementación de estas tecnologías serían en primer lugar establecer un área designada y equipada para facilitar la práctica de juegos de video de golf y otros de los más jugados como LOL y Fortnite. Además, se ofrecerá experiencias de realidad virtual con juegos de golf usando gafas de realidad virtual en un espacio habilitado para el uso de esto. Por otra parte, ambas tecnologías se pueden utilizar para llevar a cabo competiciones o actividades en las que estas pueden ser el enfoque principal o igualmente pueden servir como producto complementario para hacer más atractivas tales eventos. Por último, la implementación de la tecnología del metaverso puede ser un proyecto para desarrollar de manera progresiva mientras evoluciona esta tecnología. Aun así, a corto plazo se puede establecer una presencia del CNG en el metaverso como herramienta para atraer personas que

su localización no les permite visitar el centro y aumentar el reconocimiento del centro a nivel global.

Implementación: en cuanto a la parte del gaming se establecería la zona dentro de una de las salas polivalentes con monitores, consolas, asientos cómodos y demás accesorios necesarios para jugar estos juegos. Para esto contaremos con 4 estaciones con consolas tradicionales y 2 estaciones con PC, para así tener distintas opciones que agraden a variedades de personas. Lo ideal sería instalar todo el equipo de manera que se pueda recoger y movilizar fácilmente para no limitar el uso de la sala dependiendo de la ocasión.

Para poder disponer de tecnología de realidad virtual sería necesario contar con las gafas, juegos o aplicaciones, y un espacio apropiado para usar esto de manera segura. Inicialmente se implementaría con 2 unidades de gafas de realidad virtual y se evaluará el valor añadido y la disponibilidad del espacio apropiado para aumentar la cantidad de unidades en un futuro.

A corto plazo, la presencia en el metaverso para el CNG consistirá en la compra de la aplicación Golf +, la cual al ser utilizada con gafas VR permite al usuario estar dentro de un mundo de realidad virtual con variedades de experiencias deportivas y sociales. A largo plazo el CNG puede evaluar la posibilidad de comprar una propiedad dentro del metaverso y replicar el centro en esta propiedad para que personas por todo el mundo puedan asistir a este y consumir sus productos y servicios de manera virtual.

Para ofrecer estos servicios el centro debe contar con al menos un empleado por día que vigile la zona y controle el uso y las reservas del mismo.

- *Zona gaming*: para usar la zona gaming cada persona debe reservar con anticipación un espacio de tiempo por un tiempo establecido y pagando una tarifa por cada espacio de tiempo. Esto les provee un espacio con una consola y los accesorios necesarios para jugar los distintos juegos que tengamos disponibles. De manera que no solo ayuda a hacer del centro un lugar más atractivo para pasar tiempo genera, sino que además genera sus propios ingresos los cuales rentabilizarían la inversión en ello y generaría beneficios.

La utilidad de este espacio sería tanto crear espacios para que jóvenes que no juegan golf puedan acompañar a sus padres cuando este quiera ir al centro como también ofrecer más actividades para personas que vienen al CNG a jugar al golf o quedarse en el hotel. Se puede considerar establecer precios y tarifas distintas para aquellos que se estén quedando en el hotel y así hacer la oferta del hotel más atractivo al tener variedad de servicios de entretenimiento adicionales.

Figura 7

Competiciones gaming



Nota: adaptado de Pinterest (s.f.)

Metaverso: parecido al procedimiento de uso en la zona gaming para utilizar las gafas VR y la aplicación del golf en el metaverso, esto se podrá usar a través de reservas previas por tiempos establecidos. Para que esto se pueda implementar es necesario disponer un espacio abierto adecuado para evitar riesgos al ponerse las gafas y entrar a un mundo distinto al real. Se puede considerar prestar este servicio a personas quedándose en el hotel permitiéndoles que hagan uso de estas en su tiempo de reserva en sus habitaciones.

Con esta tecnología las personas que usen esta aplicación pueden conectarse con amigos u otras personas de manera virtual al igual que les ofrece una experiencia distinta al juego tradicional del golf que requiere de menos esfuerzo físico. Además, esta tecnología aportaría al centro a establecer una imagen innovadora y adaptada a los adelantos principales actualmente. Así el CNG sería un referente en el mundo del golf de cara a los jóvenes que con el predominio de las tecnologías han optado por distintas opciones de entretenimiento a los deportes y en específico el golf.

Figura 8*Golf en realidad virtual*

Nota: adaptado de Pinterest (s.f.)

Competiciones y actividades: al disponer de estos equipos se pueden celebrar competiciones pequeñas o actividades orientadas a los video juegos haciendo uso de las salas polivalentes. Estos servicios se pueden ofrecer también como complemento para actividades privadas que se celebren en el centro.

Sala polivalente pequeña: en el caso de la segunda sala polivalente, se trata de un aula de menores dimensiones comparada con la sala polivalente grande. Se encuentra al lado de la pasarela que lleva al primer hoyo, por lo que todos los jugadores acabarían pasando por delante de ésta. De este modo, hemos pensado en darle dos usos, de manera que se repartirán de la manera que explicaremos a continuación:

- *Gimnasio:* el Centro Nacional de Golf, tiene una gran variedad de actividades y salas, pero una de las que echamos falta y que puede ser interesante para los clientes, es un gimnasio. Será un gimnasio pequeño, dado que la sala no es excesivamente grande, y servirá para que los jugadores, antes de entrar al primer hoyo, puedan dedicar algo de tiempo al calentamiento, de manera que evitemos en mayor medida posibles lesiones y demos un valor añadido, ya no solo al hotel, sino al centro, mostrando preocupación por el estado físico de nuestros clientes.

Este gimnasio estaría disponible de lunes a viernes, abriendo a las 8:00 y cerrando a las 22:00 (horario que tiene el centro nacional). Por otro lado, los únicos que tendrán acceso a este gimnasio serán las personas que tengan reserva en el hotel o para la práctica deportiva del golf una hora antes de entrar a campo.

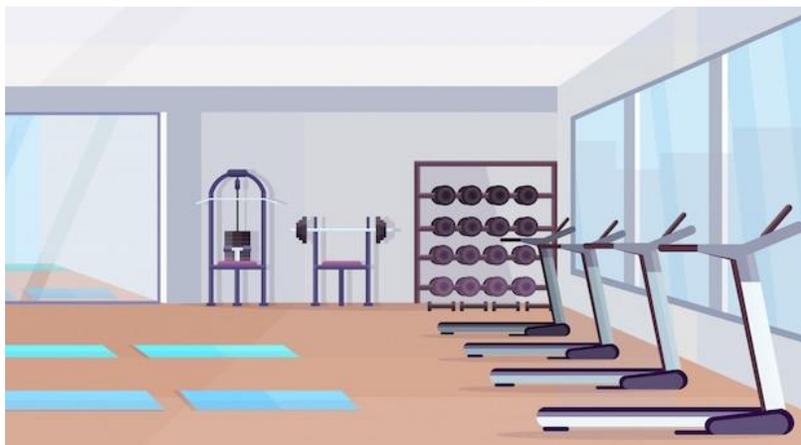
Tras realizar una pequeña investigación, hemos llegado a la conclusión de que las partes del cuerpo que más necesitan calentar antes de salir al campo son las muñecas, antebrazos, hombros, glúteos, abdominales y la parte baja de la espalda. Por lo tanto, los recursos materiales que necesitaremos son:

- 2 ergómetros de brazos.
- 1 cinta de correr
- 1 bicicleta elíptica.
- 1 máquina de poleas y cables.
- 1 máquina de remo
- 1 prensa de piernas
- Dos pares de mancuernas por peso, de 2'5, 5, 7'5, 10, 12'5 y 15kg.
- 12 colchonetas.

La idea es no meter excesivas máquinas, ya que no esperamos una gran aglomeración de gente y tan solo sirve para calentar. De este modo, se nos hace más fácil movilizar el material para que los fines de semana se pueda realizar la otra actividad, que, como a continuación explicaremos, es una sala kids. Las máquinas se quedarán en los laterales, y dejaremos espacio en el centro para poder poner las colchonetas. El diseño sería similar al de este dibujo:

Figura 9

Sala de gimnasio Centro Nacional de Golf



Nota: adaptado de Freepik (s.f.).

- *Sala kids*: al igual que con el gimnasio, hemos notado la ausencia de un lugar donde los clientes puedan dejar a sus hijos, que puede ser muy positivo para los padres que quieran asistir los fines de semana y no tengan con quién dejar a sus hijos, ya que no tienen colegio.

Al igual que ocurrirá con el gimnasio, su horario será el mismo que el de todo el Centro Nacional de Golf, desde las 8:00 hasta las 22:00. En este caso, no solo los usuarios del hotel tendrán a disposición este servicio, sino que cualquiera puede utilizarlo siempre que paguen la cuota que se exige.

Necesitaremos material para que los niños se entretengan. Estimamos que las edades aproximadas de los niños que vendrán serán de entre 2 y 8 años, por lo que el material que hemos pensado comprar para que puedan entretenerse es el siguiente:

- Alfombra puzzle con las letras del abecedario.
- 1 mesa y 4 sillas infantiles.
- Folios y pinturas.
- Piezas de lego.
- Cocina de juguete.
- Algunos muñecos de superhéroes y muñecas.

Lo mejor para ser más ágiles en cuanto a la distribución del espacio que hemos organizado con las máquinas del gimnasio es que los viernes por la noche se realizaría el cambio de sala sin necesidad de mover demasiados objetos. Las máquinas, encontrarse pegadas a las paredes, no necesitarán ser trasladadas a ningún sitio. Las colchonetas se recogerán y colocarán en una esquina de la sala, y se sacarán todos los materiales para la sala kids, colocando en el centro la alfombra, la mesa y las sillas. Cuando llega el domingo por la noche, para volverlo a transformar en el gimnasio, tan solo habrá que dejar todos los materiales de nuevo en la esquina donde se encontraban. Por este motivo, hemos seleccionado juguetes y material que no ocupe mucho espacio, porque nos da una mayor facilidad para lograr cambiar la sala de gimnasio a sala kids y viceversa en apenas unos minutos.

5.c. CRONOGRAMA TO START

Tras saber todas las actividades que queremos desarrollar, marcaremos los tiempos en los que estos se llevarán a cabo. Es muy importante tener un programa previsto, con todas las acciones que necesitamos para llevar a cabo el proyecto, y eso hemos hecho con todas las actividades que hemos visto anteriormente en el plan de acción.

Tabla 2

Cronograma to start de las nuevas actividades del CNG

Actividades	Año Meses	2022				2023					
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Pádel y tenis											
Construcción	2 meses										
Material (solicitud y entrega)	2 meses										
Marketing	5 meses										
Puesta en marcha	1 mes										
Minigolf											
Construcción	4 meses										
Material (solicitud y entrega)	2 meses										
Marketing	5 meses										
Puesta en marcha	1 mes										
Zona de arenas											
Puesta del terreno en disposición	2 meses										
Material (solicitud y entrega)	2 meses										
Marketing	4 meses										
Puesta en marcha	1 mes										
Sala gaming											
Material (solicitud y entrega)	3 meses										
Organización de la sala	2 meses										
Marketing	5 meses										
Puesta en marcha	1 mes										
Sala gimnasio/kids											
Material (solicitud y entrega)	2 meses										
Organización de la sala	1 mes										
Marketing	3 meses										
Sala gimnasio/kids	1 mes										

Nota: elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING

Para poner a disposición del cliente los nuevos servicios, es muy importante saber lo que tenemos, el valor que le damos, con quién debemos relacionarnos, cómo llegar a nuestro público objetivo... Por ello, es importante realizar un buen plan de marketing y garantizar que los clientes potenciales van a conocer nuestro producto.

6.a. LAS 4 P

Producto: la construcción del hotel nos ha abierto una gran variedad de vías de nuevas líneas de negocio que poder explotar. Saber identificar cuál es el valor añadido o la diferenciación de nuestros productos frente a otros, es clave para elaborar un buen plan de marketing.

En el caso del pádel y el tenis, sabemos que son dos deportes muy practicados en España. El primero de ellos se encuentra en pleno auge, mientras que el segundo, a pesar de que cada vez está siendo menos practicado, creemos que esa tendencia va a cambiar gracias a la aparición de nuevas estrellas españolas, como Carlos Alcaraz. Nosotros ofrecemos estos deportes en un entorno natural y de bienestar y tranquilidad, lo que puede ser nuestro elemento diferenciador.

Por otro lado, el minigolf integra los valores y objetivos que persiguen tanto el CNG como la RFEG, de ser un centro donde los más jóvenes inician sus primeros golpes con un palo de golf. Los turistas que vengan a jugar al golf con su familia, puede que traigan personas que no estén federadas al golf o no les interese practicarlo. Es una forma de empezar a inculcarles el golf a los más pequeños, que en el día de mañana pueden ser nuestros próximos consumidores.

Un aspecto en el que nos sacan mucha ventaja los hoteles con campo de golf es que la gran mayoría de ellos dispone de playa cercana. Es por ello que crear una zona de arenas, que hay muy pocas en Madrid, nos da un valor extra con respecto a la competencia, simulando un entorno de playa, uno de los factores más negativos de Madrid frente a otros lugares.

La zona gaming nos servirá para poder rejuvenecer la edad media de los clientes del centro, y en especial para atraer a personas que no están ligadas con el deporte y la actividad física. Es una forma también de modernizar la instalación y adaptarnos a los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías que están cambiando el mundo.

El gimnasio es un espacio con el que pretendemos dar un valor añadido y fidelizar a los clientes. Gracias a él, nuestra intención es mejorar la imagen del club, mostrando preocupación y dando soluciones acerca de la salud física de nuestros clientes.

Muchos padres y madres no pueden venir a practicar golf porque se tienen que hacer cargo de sus hijos, por lo que con nuestra sala kids buscamos generar una línea de ingresos a través del cuidado de niños, y aumentar los beneficios obtenidos por reserva de campo, ya que más gente podrá venir a jugar y conseguiremos una mayor afluencia de personas.

Precio: al abrir nuevas líneas de negocio, también es importante considerar una variedad de tarifas y servicios que ofrecer al cliente. Es por ello que nos hemos centrado en diseñar algunas tablas de precios por cada servicio. Cabe a recalcar que, en la mayoría de los casos, los clientes del hotel tendrán rebajas en estos precios y oportunidades de obtener descuentos.

Tenis y pádel

Tabla 3

Precios de la pista de tenis del CNG

	General	Hotel
1h	6€	4€
1h 30min	9€	6€
2h	12€	8€
Luz 1h	2€	Gratis
Luz 1h 30min y 2h	3€	Gratis

Nota: elaboración propia

Aquí tenemos los precios que establecemos para nuestro negocio de tenis en el Centro. Como vemos ofreceremos precios más atractivos a las personas que se hospeden en el Hotel. Incluso, el suministro de luz para jugar al tenis será totalmente gratis para este target. Es importante remarcar, que los precios de alquiler impuestos son muy parecidos al resto de centros deportivos.

Tabla 4

Precios de las pistas de pádel CNG

	General	Hotel
1h	12€	8€
1h 30min	18€	10€
2h	24€	12€
Luz 1h	2€	Gratis
Luz 1h 30min y 2h	3€	Gratis

Nota: elaboración propia

Como podemos comprobar los precios del pádel son largamente superiores a los del tenis. Eso se explica porque es un deporte en pleno auge en el que existe una demanda muy importante y que crece de manera exponencial. Otro factor sería que el número de jugadores para practicarlo es de cuatro personas, por lo que hace que los precios se disparen.

Tabla 5

Precios para alquiler y compra de material deportivo

	General	Hotel
Raquetas de tenis	5€	2€
Palas de pádel	7€	3€
Bote con 3 pelotas	6€	3€

Nota: elaboración propia

Minigolf

Tabla 6

Precios de minigolf en el CNG

	18 hoyos
10:00 – 17:00	6€
17:00 – 22:00	10€

Nota: elaboración propia

Aunque a priori, viendo la tabla de precios, no podamos observar diferencias entre residentes del hotel y clientes ajenos a éste, los clientes con alojamiento podrán obtener descuentos a la hora de reservar la habitación, y más adelante a la hora de reservar green fees.

Sala gaming

Tabla 8

Precios de la Sala gaming del CNG

	Precio
30min	10€
1h	15€
1h (grupo)	48€

Nota: elaboración propia

Con estas tarifas, buscamos que el CNG se convierta en un centro de reunión para personas que quieren jugar juntas a videojuegos, ya estén relacionados con el golf o no. Es nuestra manera más sencilla de fidelizar clientes, ya que les ofrecemos un tiempo de diversión y no tenemos competencia cercana que ofrezca un servicio similar a éste.

Sala kids

Tabla 9

Precios de la Sala kids del CNG

	1 niño	2 niños
1h	8€	12€
2h	15€	22€
3h	20€	30€
4h	25€	38€
5h	30€	45€
6-8h	35€	50€

Nota: elaboración propia

Estos precios son similares a los que ofrecen en otras empresas con un servicio igual o parecido, pero un poco menos costosos ya que no tenemos pensado invertir la misma cantidad de dinero en material que lo que podría hacer una empresa dedicada única y exclusivamente al cuidado de niños.

Place: La ubicación del CNG es una de las mejores de todo Madrid, ya que se encuentra tan solo a unos 10km del centro y está cerca de todos los lugares que cualquier turista que viene a nuestra ciudad le gustaría visitar. Nos diferencia mucho frente a nuestra competencia el hecho de no tener playa para que los clientes puedan ir en verano, pero nuestra zona de arenas intenta simular lo máximo posible que estamos realmente en la costa.

En cuanto a la ubicación de las actividades, hemos intentado que estén todas lo más cerca posible de la Casa Club. Si los hiciéramos más lejos, entre las pistas de golf, interferirían con los golfistas y la práctica de este deporte, y daría una mala imagen al centro y a la RFEG. Las ubicaciones están estratégicamente pensadas para que el desarrollo de todas ellas pueda ser perfecto:

Las pistas de pádel y tenis se encuentran lo más alejadas posibles de los campos de golf, de manera que el sonido no interfiera en los jugadores. De esta manera también intentamos distinguir la zona dedicada al golf de otros deportes, ya que representamos a la RFEG.

El minigolf se encuentra al salir de la Casa Club, de forma que los jugadores pueden observar cómo juegan otros jugadores mientras ellos se inician, dando sus primeros pasos de cara al golf.

La zona de arenas se encuentra al salir de la puerta del hotel, para que los clientes no tengan que andar demasiado hasta llegar a la zona donde pueden relajarse y simular que se encuentran en la playa.

Por último, la zona del gimnasio se encuentra al lado de la pasarela que te lleva al primer hoyo, por lo que los jugadores pueden pasar a calentar al gimnasio y seguidamente salir de camino al campo para empezar su práctica.

Promoción: existen muchos medios a través de los cuales podemos hacer llegar nuestro centro a los potenciales clientes. Lo importante, además de seleccionar correctamente la forma en la que lo vamos a promocionar, es qué imagen queremos transmitirles, y cuál es el valor diferenciador que les queremos ofrecer.

Hablar de la cercanía al centro de Madrid creemos que es una de las claves de nuestro futuro éxito, ya que es uno de los valores principales del centro: su ubicación. Además, queremos vendernos como un hotel donde hacer deporte, pero no individual, sino en familia, además de disfrutar del golf en el propio centro de la RFEG. Consideramos que mencionar esto último también le añade valor y atractivo a la publicidad del proyecto de cara a los potenciales clientes.

Las redes sociales son cada vez más utilizadas, y casi todas las personas tienen al menos una de ellas para poder comunicarse con su gente más cercana. Una de ellas se llama tik tok, y es una de las más utilizadas en el mundo. Desde hace poco tiempo, ha empezado a publicar publicidad, y es muy vista por sus usuarios (además de tener una base de datos muy buena, ya que los algoritmos de la aplicación afinan los vídeos con tus gustos), y ser de los primeros en publicitarnos por esta vía puede ser innovador en el sector y llamativo para el público, y que haciendo una buena campaña de publicidad podríamos atraer a bastante gente. También

utilizaremos este método en otras redes, especialmente en Instagram donde sabemos que funciona bastante bien.

También basaremos nuestra estrategia de promoción en realizar sorteos donde puedan participar en nuestras actividades de manera gratuita, descuentos en días especiales (Segundo participante gratis en el día del padre, 20% de descuento en la sala gaming si te traes a tu amigo, ...).

Además, buscaremos realizar eventos y acciones conjuntas con nuestros patrocinadores, que atraigan al mayor número de personas posibles al CNG. Nuestra intención es retener todo el tiempo posible a los clientes que pisen el centro, que consuman todos los productos posibles y fidelizarlos llamándoles la atención a través de nuestras actividades.

6.b. PATROCINADORES

Zona de arenas

La zona de arenas, al ser un área que se encuentra al aire libre y tiene por objetivo el uso y disfrute de dichas instalaciones mediante la práctica de deportes de arena, estará patrocinada por la marca “Nestea”. Creemos que es la mejor opción al ser una marca de bebida refrescante en una zona donde se realiza un gran esfuerzo deportivo a temperaturas especialmente elevadas y por ello, existen altas posibilidades de que los usuarios se sientan tentados a consumir este tipo de bebidas para aguantar mejor el calor. Además, esta marca ya ha patrocinado eventos deportivos donde se practica un deporte similar, como, por ejemplo, el European Championship Tour o incluso Campeonato de España de vóley playa en Valencia.

Tanto los balones de fútbol playa como los de vóley playa contarán con el estampado de la propia marca y se levantarán vayas publicitarios alrededor del perímetro de toda el área para recrear un efecto más inmersivo.

Figura 10

Balón de Voley-playa patrocinado por Nestea



Nota: elaboración propia

Figura 11

Campo de vóley-playa patrocinado por Nestea



Nota: elaboración propia

Lago

El lago también lo utilizaremos como medio de promoción. Nuestra idea es incorporar en el medio del lago que se encuentra enfrente de la Casa Club una plataforma con un coche encima, de manera que todos los jugadores de golf y minigolf podrán observarlo durante las horas de juego.

Evidentemente, la marca que hemos pensado con la que podríamos relacionarlos es de automóviles, y al ser el Centro Nacional de Golf y la Real Federación Española de golf, la mejor conclusión a la que hemos llegado es realizar este patrocinio con Seat. Todo esto quedaría de la siguiente manera:

Figura 12

Patrocinio a Seat en el lago



Nota: elaboración propia

Minigolf

Como en las otras actividades, hemos decidido dejar a nuestros patrocinadores actuales sigan patrocinando estas nuevas actividades y para el minigolf hemos elegido a Coca Cola. Ellos podrán poner su logo en los números o los obstáculos de las pistas como pueden ver en los ejemplos abajo. Así toda la gente que juega al minigolf va a ver el nombre Coca Cola y, subsónicamente podrán ser influenciados a comprarla después de la ronda de 18 hoyos para descansar.

Figura 13

Patrocinio a Coca Cola en el campo de minigolf



Nota: elaboración propia

También sería interesante crear un formulario en el sitio web de la RFEG donde las compañías locales pueden aplicar para ser un patrocinador de una de las actividades. Así creas una plataforma para que ellos crecen su marca y también ayudas a la comunidad alrededor del centro. En el formulario se pondrían todas las posibilidades de patrocinio con los precios así que estas compañías pueden aplicar para lo que quieran y lo que pueden pagar. Luego toca a la RFEG decidir cuales compañías elegir patrocinadores.

Pádel y tenis

La construcción de pistas de dos pistas de pádel y de tenis, nos da la posibilidad de cubrir diferentes espacios para una gran marca. A esta marca, le ofreceremos la posibilidad de contar con diversos activos con su nombre para publicitarse y posicionarse como la marca líder en el sector de la raqueta. Después de varias conversaciones y negociaciones durante alrededor de 6 meses, hemos llegado a un acuerdo muy importante para el CNG.

Y sí, cerramos un acuerdo de patrocinio con la multinacional francesa dedicada exclusivamente a todo el equipamiento deportivo de deportes de raqueta, Babolat. Esta marca líder en el sector apuesta por consolidarse como una marca premium e internacional junto a uno de los grandes centros de golf más importantes a nivel nacional e internacional.

Para ello, dos pistas de pádel contarán con un espacio publicitario en cada esquina de la red, donde la marca Babolat se verá super visible en todo momento y también cuando la bola esté en juego. A continuación, mostraremos una imagen de como ofreceremos un espacio para la marca francesa Babolat después de nuestro acuerdo de patrocinio.

Figura 14

Patrocinio de babolat en pistas de pádel



Nota: adaptado de Federación española de pádel (s.f.)

Después de lo acordado, también ofreceremos otros activos para nuestra única pista de tenis. En los dos fondos de la pista, habrá un gran espacio donde aparecerá la marca Babolat en todo lo ancho. A parte del beneficio económico que obtendremos, también dará una mayor atraktividad a la pista, dando una imagen de una pista más bien profesional.

Figura 15*Patrocinio de babolat en pista de tenis**Nota: adaptado de la página web de Babolat (s.f.)*

De esta forma, así quedarían los patrocinios que lograríamos con nuestras actividades:

Tabla 10*Patrocinios obtenidos por las actividades*

Marcas	Ingreso por año	Activos ofrecidos
	30.000 euros	- El centro del lago
	20.000 euros	- Balón de vóley playa - Vallas publicitarias
	15.000 euros	- Red de pádel - Vallas en los fondos de la pista de tenis
	10.000 euros	- Pista de minigolf

Nota: elaboración propia

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.a. PROCESOS DE SELECCIÓN

El proceso a través del cual captaremos a nuestros empleados será a través de las redes sociales para buscar empleo, como infojobs, linkedin, viadeo...

En primera instancia, se realizará una primera preselección según la información que desvelan a través de su CV, buscando acercarnos lo máximo posible a los perfiles de puesto que más adelante veremos para cada actividad. Tras esta preselección, quedarán tan solo 4 candidatos.

Estos últimos candidatos, tendrán una entrevista personal, a través de la cual se le realizarán algunas preguntas previamente preparadas y personalizadas según el CV de la persona (Cuál fue el problema más grande que tuvo en su anterior trabajo y cómo lo resolvió, qué 3 virtudes y defectos cree que más le definen, qué nociones básicas tiene respecto a la actividad a la que haya aplicado...)

Tras haber realizado las entrevistas presenciales, se evaluarán los resultados de las 4 y se seleccionará al que creemos que será el más indicado para obtener el puesto.

7.b. PERFILES DE PUESTO

- 1 coordinador de instalaciones deportivas: se encargará de la vigilancia y supervisión de los deportes complementarios al golf. Las funciones de esta persona serán la de custodiar las nuevas instalaciones, dar entrada y controlar a aquellas personas que hayan reservado estas zonas de uso para los clientes del hotel, coordinándose de manera eficaz con la recepción del hotel, y comprobar todos aquellos desperfectos que puedan surgir con el paso de tiempo. Así pues, se encargará tanto de las pistas de pádel, de tenis como de las canchas en la zona de arenas.

Requisitos necesarios para el puesto: Para la contratación de esta persona, se exigirán entre los requisitos el aporte de experiencia gestionando y coordinando instalaciones deportivas, buena presencia de cara a los usuarios y proactividad para el buen mantenimiento de dichas instalaciones.

- 1 monitor de gimnasio: en cuanto al gimnasio, se necesitará a una persona con conocimientos necesarios en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, con experiencia demostrable que sea capaz de dar respuesta a las posibles necesidades de los usuarios del hotel que acudan al centro. También se encargará de informar y educar en salud, es decir, asesorar lo mejor posible a los usuarios sobre las claves de un buen entrenamiento, la mejora de la salud, la nutrición y los hábitos saludables

Requisitos necesarios: conocimientos demostrables en técnica de ejecución de cada uno de los ejercicios a desarrollar, poder dar orientación y asesoramiento al cliente, conocimientos en diseño de entrenamientos, poder incentivar y promover la práctica deportiva en los usuarios del gimnasio, etc.

- 2 monitores informáticos: deberán llevar un control de los tiempos de uso de la sala gaming y metaverso, así como que deberán acreditar conocimientos en informática para explicar el uso de estos nuevos sistemas y poder solventar las dudas que les puedan surgir a los usuarios. Se trata de que los clientes puedan recibir la mejor experiencia de la mano de los mejores profesionales.

Requisitos necesarios: Grado superior en informática o grado en Big Data. Se valorará muy positivamente conocimientos en Esports & Gaming. Buena comunicación con orientación al cliente. Debe tener capacidad para la resolución de problemas e incidencias relacionadas con el software adjunto a los ordenadores.

7.c. CONTRATACIÓN EXTERNA

Se externalizarán todas aquellas tareas que no aporten ningún valor añadido al Centro Nacional, así como aquellas tareas que no requieran ningún tipo de especialización. El servicio de limpieza será una de ellas, contactando con una empresa que provea de dicho servicio a nuestra compañía a través del pago de un canon mensual. Este servicio se aplicaría en las pistas de pádel y tenis, zonas de arenas y minigolf, ya que las salas polivalentes ya están incluidas en el servicio de limpieza del hotel al ubicarse dentro del mismo.

8. PLAN ECONÓMICO

El objetivo principal de este proyecto es crear líneas de negocio para complementar las ya ofrecidas por el Centro Nacional de la Federación Española de Golf y el pequeño hotel que será construido próximamente en sus facilidades. El dinero necesario para la implementación de estas nuevas líneas de negocio será sacado del presupuesto original de 3 millones designado para crear el hotel.

A falta de cifras oficiales en cuanto a los términos del préstamo necesario para obtener los fondos para la inversión, asumimos un coste de capital de 15% con el cual se podría comparar y ajustar a las cifras oficiales una vez obtenido el dinero y conociendo el coste de capital real. En este caso la inversión inicial sería de 118.531 euros por lo que restaría para construir las facilidades del hotel no afectaría de gran manera la implementación de este al sobrar 2.881.469 euros.

Las nuevas líneas de negocio no solo han sido calculadas y aseguran un retorno de la inversión y ganancias largo plazo. Especialmente la zona de raquetas con pistas de pádel y tenis, está nos ofrece un payback en tan solo el segundo año y podría generar ingresos de sobre 100 mil euros anuales del quinto año en adelante. Esto además es respaldado por el VAN de 139 mil euros y la TIRM de 46% obtenidos como resultado de esta inversión y haciendo de esta inversión una favorable. Por otra parte tenemos otras zonas como las salas polivalentes que nos dejan con una TIRM cercana al 15% del coste de capital y requieren de un periodo cercano a 4 años para recuperar la inversión, pero aun serán un atractivo para complementar la oferta del CNG y el hotel nuevo.

Además contaremos con una zona de arenas que a pesar de no generar ingresos constantes en ventas de reservas por el uso de las mismas, servirán para llevar a cabo eventos e iniciativas que puedan generar ingresos directamente por venta de boletos al igual que ayudará a atraer patrocinadores y proveerles un valor añadido mayor. Aun así, estableciendo unos tipos de torneos de deportes en arena y con el beneficio que puedan proveer los patrocinadores, estimamos que la relativamente pequeña inversión en la zona de arenas será recuperada a principios del tercer año. Esta zona además ofrece un prometedor margen de crecimiento de

ingresos ya que se presta para llevar a cabo actividades y activaciones efectivas y aumenten en valor exponencialmente.

No obstante, el objetivo principal de servir como atractivos y complementos para atraer más personas al CNG y su hotel se ve cumplido siempre y cuando estas nuevas líneas de negocio puedan proveer el retorno de la inversión inicial. De modo que basándonos en nuestras investigaciones y estimaciones, todas las zonas creadas para ampliar la oferta de entretenimiento dentro del centro son autosostenibles y no afectarán a la operación normal del CNG. Mas aún, tener una oferta de productos y servicios variada ayudará al centro a atraer más personas más allá de los apasionados del golf e igualmente le proveerá la oportunidad de crear relaciones con otro tipo de empresas que puedan desarrollar cierto interés en patrocinar el centro o contribuir a el de otra manera.

También evaluamos el proyecto de inversión en general para asegurar que más allá de la rentabilidad de cada línea de negocio nueva, se obtuviera un resultado positivo al tomar en cuenta todo el proyecto en conjunto. Para esto reunimos los resultados de ingresos, gastos y demás flujos de cajas y desarrollamos una cuenta de pérdidas y ganancias general la cual nos demostró que como proyecto también se obtienen resultados que favorecen proceder con la inversión. El resultado del ejercicio de análisis de la inversión nos dejó con un VAN de 265.452 euros, una TIRM de 45% y un payback en un término de tan solo 1 año y 3 mes. Estos datos son favorables e indican que la implementación de este proyecto en su totalidad garantiza un aumento en ingresos más allá de la recuperación de la inversión.

En conclusión hemos determinado que las actividades propuestas para generar nuevas líneas de negocio en el CNG y su futuro hotel son favorables tanto económicamente al igual que por el valor añadido que aportan. Basado en la rentabilidad de cada proyecto queda demostrado que todas las líneas nuevas de negocio son capaces de recuperar la inversión por si solas y generar mayores ingresos de cara al futuro. Es por esto y basado en data numérica que recomendamos al CNG a invertir en las propuestas indicadas y disfrutar de sus beneficios económicos a corto y largo plazo.

9. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Podemos concluir que las actividades que hemos decidido proponer a la Federación Española de Golf porque hemos mostrado crearán un valor añadido económico y atractivo al Centro Nacional y al Hotel. Somos totalmente conscientes de que con estas actividades obtendremos un retorno de la inversión en el hotel y en todo lo que queremos agregar en un tiempo razonable. Es importante mencionar también que los patrocinadores actuales del Centro son pocos, pero de mucha calidad, así que nos pueden ayudar a crear todas estas actividades.

El valor añadido creado con estas actividades al final da la posibilidad de traer más tipos de público al hotel y al centro, tanto gente de Madrid como de fuera. Con el crecimiento del golf y creando un entorno con actividades diferentes para todas las edades, estamos creando valor para cualquier tipo de persona. Nuestra intención era también crear actividades para que los padres que quieran jugar al golf no tengan que preocuparse de sus niños porque hay muchos varios talleres para ellos también. En cuanto a los niños, también queremos que crezcan con el golf alrededor de ellos porque habría una mayor probabilidad a ser clientes del Centro Nacional en un futuro. Además de esta visión a largo plazo con los niños, también creamos actividades que pueden preparar al Centro para futuras innovaciones y tendencias en el mundo del deporte, pero especialmente del golf.

Asimismo, el factor de diferenciación que nos da esta nueva propuesta nos puede ofrecer una gran ventaja frente no solo a los otros campos de Madrid, sino de toda España, para que la Federación Española de Golf sea la primera destinación que escoja la gente cuando quiera ir a España para jugar al golf. Confiamos plenamente que con la creación del Hotel y de estas actividades, podemos lograr este objetivo, ser el principal Centro de golf de España.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. J. P. (2021, 27 julio). *¿Cuánto vale construir una pista de pádel?* Pádel Addict.
<https://www.padeladdict.com/construir-pista-de-padel/>
- Andrés, Á. (2022, 26 enero). *12 técnicas de selección de personal que serán tendencia.* Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.
<https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal/>
- Botey, P. (2022, 23 febrero). *Las 4 P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven.* Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer#:~:text=Las%20cuatro%20p%20del%20marketing,concepto%20de%20marketing%20en%201960.>
- Centro Nacional de Golf - Web Oficial.* (s. f.). Centro Nacional de Golf.
<https://www.centronacionalgolf.com/>
- Coindreau, R. (2022, 7 enero). *¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos?* Integratec.
<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html#:~:text=Los%20perfiles%20de%20puesto%20son,la%20persona%20que%20lo%20ocupe>
- Construcción de campos de Golf y MiniGolf en España y Portugal.* (2021, 10 febrero). Sport BS - Instalación y mantenimiento de pistas deportivas.
<https://www.sportbs.es/construccion-campo-de-golf/>
- Corrales, J. A. (2021, 6 diciembre). *Guía del posicionamiento de marca: cómo consolidar la fuerza de tu empresa en el mercado consumidor.* Rock Content - ES.
<https://rockcontent.com/es/blog/posicionamiento-de-marca/>
- El número de federados de golf en España aumenta un 4,8% en 2021, hasta los 284.954.* (2022, 4 enero). 2Playbook. <https://www.2playbook.com/mas-deporte/numero-federados-golf-en-espana-aumenta-48-en-2021-hasta->

[284954_6386_102.html#:~:text=El%20sector%20del%20golf%20sigue,gararon%2013.166%20adeptos%20durante%202021](#)

Encin Golf - Web oficial. (s. f.). Encín Golf Hotel - Escuela de Golf, Hotel, Restaurante en Madrid. <https://encin.golf/>

Galiana, P. (2022, 17 febrero). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace.* Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Garzas, J. (2021, 19 abril). *Las cuatro dimensiones para mejorar una organización.* Javier Garzas. <https://www.javiargarzas.com/2016/06/14063.html>

Hernández, C. (2021, 22 enero). *El golf en España es un motor turístico que genera 13.000 millones de euros.* AECG - Asociación Española de Campos de Golf. <http://www.aecg.es/2021/01/22/el-golf-en-espana-es-un-motor-turistico-que-genera-13-000-millones-de-euros/>

Jaime, H. (2022, 3 mayo). *Perfil de puesto | Cómo hacer una buena descripción de puesto.* HolmesHR. <https://www.holmeshr.com/blog/perfil-de-puesto-atrae-al-mejor-talento/>

Junco, P. L. (2017, 19 octubre). *El golf tiene que mejorar su swing entre los sponsors.* Expansión.com. <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/10/19/59e87dc746163f1c2e8b45bf.html>

La práctica deportiva aumenta un 6,1% en los últimos cinco años. (s. f.). CSD - Consejo Superior de Deportes. <https://www.csd.gob.es/es/la-practica-deportiva-aumenta-un-61-en-los-ultimos-cinco-anos#:~:text=%C3%BAltimos%20cinco%20a%C3%B1os-.La%20pr%C3%A1ctica%20deportiva%20aumenta%20un%206%2C1,en%20los%20%C3%BAltimos%20cinco%20a%C3%B1os&text=Madrid%2C%2009%20de%20julio%20de,a%C3%B1os%20un%206%2C1%25>

Los 10 mejores hoteles con golf de España en 2022. (s. f.). Tripadvisor. <https://www.tripadvisor.es/HotelsList-Espana-Hoteles-Con-Golf-zfp7702267.html>

Máquinas de gimnasio, Fitness y Musculación. (s. f.). GymCompany ES.

<https://www.gymcompany.es/>

Más diversión por menos. (2022, 17 enero). Lusogolfe. <https://lusogolfe.com/es/oferta-mas-diversion-por-menos/>

Precios escuelas infantiles Madrid. (s. f.). Smart Nursey. <https://smartnursery.es/precios-escuelas-infantiles-madrid/>

Recio, G. G. (s. f.). *¿Cómo apuestan las marcas por el golf?* Palco23.

<https://www.palco23.com/media/patrocinios-institucionales-firmas-premium-y-empresas-b2b-como-apuestan-las-marcas-por-el-golf>

Santander Universidades. (2022, 13 enero). *Qué son y cómo se utilizan las 5 fuerzas de Porter.*

Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

The R&A & Sports Marketing Surveys. (s. f.). *Se incrementa el número de jugadores de golf en todo el mundo.* Real Federación Española de Golf.

<https://www.rfegolf.es/Noticias/NewsDetails.aspx?NewsId=12173>

11. ANEXOS

11.a. INVERSIONES

Tabla 11

Inversiones pádel y tenis

Inversión	Valor	Vida útil	Amortización
Pistas de pádel	34000	15	2267
Pista de tenis	19000	15	1267
Carretera	3000	20	150
Cabaña	3500	30	117
Maquina de refresco	300	10	30
Total	59800		3830

Total inversión	59800
Total amortización	3830

Coste de capital	15%
-------------------------	------------

Nota: elaboración propia

Tabla 12

Inversiones minigolf

Inversión	Valor	Vida Útil	Amortización
Pistas (18)	€ 29,025.00	10	€ 2,902.50
Palos Pequeños (10)	€ 290.00	5	€ 58.00
Palos Medianos (10)	€ 310.00	5	€ 62.00
Palos grandes (10)	€ 330.00	5	€ 66.00
Bolas (40)	€ 28.50	10	€ 2.85
Total	€ 29,983.50		€ 3,091.35

Total inversión	€ 29,983.50
Total Amortización	€ 3,091.35

COSTE DE CAPITAL	15%
-------------------------	------------

Nota: elaboración propia

Tabla 13*Inversiones zona de arena*

Inversión	Valor	Vida util	Amortización
Arena	2.500	10	250
Construcción	5.000	15	333
Accesorios deportivos	2.200	5	440
Accesorios no deportivos	1.800	5	360
Total	11.500		1383

Total Inversión	11.500
Total amortización	1383

Coste de capital	15%
-------------------------	------------

Nota: elaboración propia**Tabla 14***Inversiones zona gaming*

Inversión	Valor	Vida util	Amortización
Consolas	5.100	5	1020
Accesorios	3.000	5	600
Mobiliario	4.500	10	450
Total	12.600		2070

Total Inversión	12.600
Total amortización	2070

Coste de capital	15%
-------------------------	------------

Nota: elaboración propia

Tabla 15*Inversiones sala polivalente pequeña*

Inversión	Valor	Vida útil	Amortización
Maquinaria	3.800 €	5	760 €
Colchonetas	180 €	3	60 €
Mancuernas	200 €	3	67 €
Juguetes	312 €	3	104 €
Altavoces	155 €	3	52 €
TOTAL	4.647 €		1.042 €

TOTAL INVERSIÓN		4.647 €
TOTAL AMORTIZACIÓN		1.042 €

COSTE DE CAPITAL		15%
-------------------------	--	------------

Nota: elaboración propia

Tabla 16*Inversiones totales para el CNG*

Inversiones	Cantidad	Amortización
Pádel y Tenis		
Construcción	50,800	
Equipo	9,000	
Total Padel y Tenis	59,800	3,830
Mini Golf		
Construcción	29,025	
Equipo	959	
Total Mini Golf	29,984	3274
Zona de Arenas		
Construcción	7,500	
Equipo	4,000	
Total Zona de Arenas	11,500	1,383
Gaming		
Equipo	5,100	
Materiales	7,500	
Total Zona Gaming	12,600	1,020
Sala Polivalente		
Maquinaria y Equipo	4,000	
Equipo/Materiales	647	
Total Sala Polivalente	4,647	1,042
Inversión Total	118,531	10,549

Nota: elaboración propia

11.b. GASTOS

Tabla 17

Gastos pádel y tenis

Gastos	Mensual	Anual
Suministros	100	1200
Materiales	70	840
Personal	1.300	15600
Publicidad	250	3000
Mantenimiento	100	1200
Total	1820	21840

Nota: elaboración propia

Tabla 18

Gastos minigolf

Gastos Ordinarios	Mensual	Anual
Seguros	€ 100	€ 1,200
Publicidad	€ 250	€ 3,000
Mantenimiento	€ 200	€ 2,400
TOTAL	€ 550	€ 6,600

Gastos en Personal	Numero	Sueldo	Mensual	Anual
Controladores de las pistas	2	€ 700	€ 1,400	€ 16,800

GASTOS TOTALES	€ 1,950	€ 23,400
-----------------------	----------------	-----------------

Nota: elaboración propia

Tabla 19*Gastos zona de arenas*

Gastos	Mensual	Anual
Suministros	40	480
Mantenimiento	30	360
Personal	800	9600
Publicidad	200	2400

Nota: elaboración propia**Tabla 20***Gastos zona gaming*

Gastos	Mensual	Anual
Suministros	40	480
Mantenimiento	30	360
Personal	800	9600
Publicidad	200	2400
Total	1070	12840

Nota: elaboración propia

Tabla 21*Gastos sala polivalente pequeña*

Gastos ordinarios	Mensual
Suministros	850 €
Seguros	200 €
Publicidad	100 €
Seguridad	50 €
Mantenimiento	320 €
Limpieza	800 €
TOTAL	2.320 €

Gastos en personal	Número	Sueldo	TOTAL
Control de acceso	3	742 €	2.226 €
Niñeras	2	535 €	1.070 €
TOTAL			3.296 €

GASTOS TOTALES	5.616 €
-----------------------	----------------

Nota: elaboración propia**Tabla 22***Gastos totales para el CNG*

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Tenis y Pádel	21,840	22,589	23,180	23,587	23,892
Gastos Minigolf	23,400	27,120	30,334	31,563	31,563
Gastos Zona de Arenas	12,840	13,146	13,384	13,562	13,659
Gastos Zona Gaming	28,740	29,046	29,284	29,262	29,559
Gastos Sala Polivalente	67,392	68,514	69,108	69,288	69,379
Total Gastos Anuales	154,212	160,415	165,291	167,262	168,051

Nota: elaboración propia

11.c. INGRESOS

Tabla 23

Ingresos pádel y tenis

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos reservas tenis	€ 1.260	€ 1.064	€ 1.008	€ 1.036	€ 1.120	€ 1.134	€ 1.155	€ 1.092	€ 1.176	€ 1.211	€ 1.232	€ 1.302	€ 13.790
Ingresos reservas pádel	€ 5.610	€ 5.580	€ 5.250	€ 5.295	€ 5.130	€ 5.025	€ 4.875	€ 4.785	€ 4.860	€ 4.995	€ 5.235	€ 5.115	€ 61.755
Ingresos ventas	€ 216	€ 198	€ 180	€ 189	€ 162	€ 153	€ 149	€ 140	€ 144	€ 153	€ 180	€ 194	€ 2.057
Ingreso patrocinios	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 15.000
Ingreso totales	€ 8.336,00	€ 8.092,00	€ 7.688,00	€ 7.770,00	€ 7.662,00	€ 7.562,00	€ 7.428,50	€ 7.266,50	€ 7.430,00	€ 7.609,00	€ 7.897,00	€ 7.860,50	€ 92.602

Nota: elaboración propia

Tabla 24

Ingresos minigolf

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos por reservas	€ 1,200	€ 1,400	€ 1,760	€ 2,080	€ 2,640	€ 2,960	€ 3,600	€ 3,600	€ 3,200	€ 3,200	€ 3,200	€ 2,960	€ 31,800
Ingreso por patrocinios	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 833	€ 10,000
Ingreso totales	€ 2,033	€ 2,233	€ 2,593	€ 2,913	€ 3,473	€ 3,793	€ 4,433	€ 4,433	€ 4,033	€ 4,033	€ 4,033	€ 3,793	€ 41,800

Nota: elaboración propia

Tabla 25

Ingresos zona de arenas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por patrocinios	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Ingresos por eventos	900	990	1089	1198	1318
Ingresos Totales	20.900	20.990	21.089	21.198	21.318

Nota: elaboración propia

Tabla 26

Ingresos zona gaming

Ventas	Precio	Ventas Año 1	Beneficio Año 1	Ventas Año 2	Beneficio Año 2	Ventas Año 3	Beneficio Año 3	Ventas Año 4	Beneficio Año 4	Ventas Año 5	Beneficio Año 5
1hr	€ 15,00	1248	€ 18.720	1310	€ 19.656	1376	€ 20.639	1445	€ 21.671	1517	€ 22.754
1/2 hr	€ 10,00	936	€ 9.360	983	€ 9.828	1032	€ 10.319	1084	€ 10.835	1138	€ 11.377
Grupo (1hr)	€ 48,00	104	€ 4.992	109	€ 5.242	115	€ 5.504	120	€ 5.779	126	€ 6.068
Total		€ 33.072		€ 2.402	€ 34.726	€ 2.523	€ 36.462	€ 2.649	€ 38.285	€ 2.781	€ 40.199

Nota: elaboración propia

Tabla 27*Ingresos sala polivalente pequeña*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos por reservas	1.050 €	1.225 €	1.400 €	1.540 €	1.680 €	1.750 €	1.925 €	2.100 €	2.205 €	2.380 €	2.450 €	2.590 €	22.295 €
Ingresos por sala kids	1.625 €	1.875 €	2.000 €	2.125 €	2.300 €	2.375 €	2.500 €	2.775 €	2.875 €	2.800 €	2.875 €	3.000 €	29.125 €
INGRESOS TOTALES	2.675 €	3.100 €	3.400 €	3.665 €	3.980 €	4.125 €	4.425 €	4.875 €	5.080 €	5.180 €	5.325 €	5.590 €	51.420 €

Nota: elaboración propia**Tabla 28***Ingresos totales para el CNG*

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Tenis y Padel	92,000	96,440	102,078	106,388	109,106
Ingresos Minigolf	41,800	48,160	53,884	58,272	60,686
Ingresos Zona de Arenas	20,990	20,990	21,089	21,198	21,318
Ingresos Zona Gaming	33,072	34,726	36,462	38,285	40,199
Ingresos Sala Polivalente	51,420	66,846	80,215	88,237	92,649
Ingresos Patrocinios Generales	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Total Ingresos Anuales	269,282	297,162	323,728	342,380	353,958

Nota: elaboración propia

11.f. PLAN A 5 AÑOS

Tabla 29

Plan a 5 años pádel y tenis

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales por reservas	75.545	79.322	84.875	89.119	91.792
Ingresos anuales venta de productos	2.057	2.118	2.203	2.269	2.314
Ingresos por patrocinios	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Ingresos anuales total	92.602	96.440	102.078	106.388	109.106
Personal	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600
Coste de mantenimiento	1.200	1.380	1.518	1.594	1.626
Coste suministros	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Coste materiales	840	899	944	944	944
Coste de publicidad	3.000	3.450	3.795	4.061	4.264
Margen operativo (EBITDA)	71.602	74.750	79.842	83.744	86.158
Amortización anual	3.830	3.830	3.830	3.830	3.830
EBIT	67.772	70.920	76.012	79.914	82.328
Impuestos	16.943	17.730	19.003	19.978	20.582
Beneficio neto	50.829	53.190	57.009	59.935	61.746
Amortización anual	3.830	3.830	3.830	3.830	3.830
FC operativo	54.659	57.020	60.839	63.765	65.576

VAN	139.908	Rentable (>0)
TIRM	46%	Rentable (>15%)
Payback	1 año y 1 meses	

Nota: elaboración propia

Tabla 30

Plan a 5 años minigolf

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por rondas		31,800 €	38,160 €	43,884 €	48,272 €	50,686 €
Ingresos patrocinios		10,000 €	10,000 €	10,000 €	10,000 €	10,000 €
INGRESOS TOTALES		41,800 €	€ 48,160	€ 53,884	€ 58,272	€ 60,686
GASTOS						
Personal		16,800 €	20,160 €	23,184 €	24,343 €	24,343 €
Seguros		1,200 €	1,260 €	1,285 €	1,285 €	1,285 €

HOTEL CENTRO NACIONAL DE GOLF



Publicidad		3,000 €	3,300 €	3,465 €	3,534 €	3,534 €
Mantenimiento		2,400 €	2,400 €	2,400 €	2,400 €	2,400 €
GASTOS TOTALES		23,400 €	27,120 €	30,334 €	31,563 €	31,563 €
EBITDA		18,400 €	21,040 €	23,550 €	26,710 €	29,123 €
Amortizaciones		3,091 €	3,091 €	3,091 €	3,091 €	3,091 €
EBIT		15,309 €	17,949 €	20,458 €	23,618 €	26,032 €
Impuestos		3,827 €	4,487 €	5,115 €	5,905 €	6,508 €
Beneficio neto		11,481 €	13,461 €	15,344 €	17,714 €	19,524 €
Amortizaciones		3,091 €	3,091 €	3,091 €	3,091 €	3,091 €
FC Operativo		14,573 €	16,553 €	18,435 €	20,805 €	22,615 €
Inversión	-29,984 €					
FC Libre	-29,984 €	14,573 €	16,553 €	18,435 €	20,805 €	22,615 €
FC Acumulado	-29,984 €	-	1,142 €	19,577 €	40,382 €	62,998 €
		FC anual	16,553 €			
		FC mensual	1,379 €			
		Meses	-11			

VAN	30,465.40 €	>0 Rentable
------------	-------------	-------------

TIRM	32.31%	>15% Rentable
Payback	1 año y 11 meses	

Nota: elaboración propia

Tabla 31

Plan a 5 años zona de arenas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales por eventos y patrocinios	20.900	20.990	21.089	21.198	21.318
Ingresos anuales total	20900	20990	21089	21198	21318
Personal	9.600	9600	9600	9600	9600
Coste de mantenimiento	360	378	389	397	405
Coste suministros	480	528	570	599	599
Coste de publicidad	2400	2640	2825	2966	3055
Margen operativo (EBITDA)	8060	7844	7705	7636	7659
Amortización anual	1383	1383	1383	1383	1383
EBIT	6677	6461	6321	6253	6276
Impuestos	1669	1615	1580	1563	1569
Beneficio neto	5008	4846	4741	4689	4707
Amortización anual	1383	1383	1383	1383	1383
FC operativo	6391	6229	6124	6073	6090

FC libre	-11.500	6391	6229	6124	6073	6090
FC acumulado	-11.500	-5109	1120	7244	13317	19407

FC anual	6229
FC mensual	519
Meses a PB	-10

VAN	19.407	Rentable (>0)
TIRM	22%	Rentable (>15%)
Payback	1 años y 10 mes	

Nota: elaboración propia

Tabla 32*Plan a 5 años zona gaming*

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos anuales por reservas		33072	34726	36462	38285	40199
Ingresos anuales total		33072	34726	36462	38285	40199
Personal		25.500	25500	25500	25500	25500
Coste de mantenimiento		360	378	389	397	405
Coste suministros		480	528	570	599	599
Coste de publicidad		2400	2640	2825	2966	3055
Margen operativo (EBITDA)		4332	5680	7178	8823	10640
Amortización anual		1020	1020	1020	1020	1020
EBIT		3312	4660	6158	7803	9620
Impuestos		828	1165	1539	1951	2405
Beneficio neto		2484	3495	4618	5852	7215
Amortización anual		1020	1020	1020	1020	1020
FC operativo		3504	4515	5638	6872	8235
FC libre	-12.600	3504	4515	5638	6872	8235
FC acumulado	-12.600	-9096	-4581	1057	7929	16164
				FC anual	5638	
				FC mensual	470	
				Meses a PB	-10	

VAN	5.592	Rentable (>0)
TIRM	24%	Rentable (>15%)
Payback	2 años y 10 meses	

Nota: elaboración propia

Tabla 33

Plan a 5 años sala polivalente pequeña

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por reservas		22.295 €	28.984 €	34.780 €	38.258 €	40.171 €
Ingresos por sala kids		29.125 €	37.863 €	45.435 €	49.979 €	52.477 €
INGRESOS TOTALES		51.420 €	66.846 €	80.215 €	88.237 €	92.649 €
GASTOS						
Suministros		10.200 €	10.710 €	10.924 €	10.924 €	10.924 €
Seguros		2.400 €	2.520 €	2.570 €	2.570 €	2.570 €
Publicidad		1.200 €	1.440 €	1.656 €	1.822 €	1.913 €
Seguridad		600 €	660 €	693 €	707 €	707 €
Mantenimiento		3.840 €	4.032 €	4.113 €	4.113 €	4.113 €
Limpieza		9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Personal		39.552 €	39.552 €	39.552 €	39.552 €	39.552 €
GASTOS TOTALES		67.392 €	68.514 €	69.108 €	69.288 €	69.379 €
EBITDA		- 15.972 €	- 1.668 €	11.107 €	18.949 €	23.270 €
Amortizaciones		1.042 €	1.042 €	1.042 €	1.042 €	1.042 €
EBIT		- 17.014 €	- 2.710 €	10.065 €	17.907 €	22.227 €
Impuestos		- €	- €	2.516 €	4.477 €	5.557 €
Beneficio neto		- 17.014 €	- 2.710 €	7.548 €	13.430 €	16.671 €
Amortizaciones		1.042 €	1.042 €	1.042 €	1.042 €	1.042 €
FC Operativo		- 15.972 €	- 1.668 €	8.591 €	14.472 €	17.713 €
FC Libre	-4.647 €	- 15.972 €	- 1.668 €	8.591 €	14.472 €	17.713 €
FC Acumulado	-4.647 €	- 20.619 €	- 22.287 €	- 13.696 €	776 €	18.489 €
VAN	2.932,71 €	>0 Rentable		FC anual	14.472 €	
TIRM	18,22%	>15% Rentable		FC mensual	1.206 €	
Payback	3 años y 11 meses			Meses	-11	

Nota: elaboración propia

Tabla 34*Plan a 5 años total CNG*

Cuenta P y G	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Anuales		269282	297162	323728	342380	353958
Gastos Anuales		154212	160415	165291	167262	168051
Margen operativo (EBITDA)		115070	136747	158438	175118	185907
Amortización anual		10549	10549	10549	10549	10549
EBIT		104521	126198	147889	164569	175358
Impuestos		26130	31550	36972	41142	43839
Beneficio neto		78391	94649	110916	123427	131518
Amortización anual		10549	10549	10549	10549	10549
Flujo de caja operativo		88940	105198	121465	133976	142067

FC libre	-118,531	88940	105198	121465	133976	142067
FC acumulado	-118,531	-29591	75607	197072	331048	473115

FC annual	105198
FC mensual	8766
Meses a PB	-3

VAN	265,452	Rentable (>0)
TIRM	45%	Rentable (>15%)
Payback	1 año y 3 meses	

Nota: elaboración propia