

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría – Business Plan



EMBA | Executive MBA

Indoor Golf Argentina

Autoría: Bullrich, Hernán

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Bullrich, H. (2025) “*Indoor Golf Argentina*”. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13829>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

PLAN DE NEGOCIOS

Indoor Golf
Argentina

ALUMNO: HERNAN BULLRICH

TUTOR: HUGO NELSON LOPEZ

AGOSTO 2024

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

RESUMEN EJECUTIVO

La oferta: Nuestra empresa se dedica a establecer centros de simuladores de golf, donde los jugadores pueden disfrutar de una experiencia virtual de golf en un entorno cómodo y accesible. Cada centro contará con 10 a 20 simuladores de golf de última generación, equipados con pantallas de alto impacto, radares y proyectores. Estos centros proporcionarán un espacio de entretenimiento y entrenamiento para los amantes del golf, como así también un lugar de encuentro social con un bar y restaurante.

El mercado: Nos dirigimos a jugadores de golf con ingresos medios y altos, que buscan disfrutar de este deporte, pero enfrentan restricciones de tiempo y acceso a campos de golf convencionales. Este mercado objetivo se encuentra en constante crecimiento, especialmente en Argentina, donde existe una sólida cultura de golf y una gran cantidad de jugadores apasionados.

Los competidores: Reconocemos que existen competidores en el mercado de entretenimiento y simuladores de golf. Algunos competidores directos ofrecen experiencias similares, mientras que otros ofrecen alternativas de ocio. Sin embargo, nuestra propuesta se distingue por la combinación de simuladores de última generación, conectividad global y enfoque en la experiencia social, lo que nos permite diferenciarnos de la competencia. Igualmente, en Argentina, la oferta es muy reducida en relación a la cantidad de jugadores activos existentes.

Ventaja competitiva: radica en ofrecer una solución que resuelve las restricciones de tiempo y accesibilidad que enfrentan los jugadores de golf. Nuestros simuladores permiten a los usuarios jugar una ronda virtual en aproximadamente una hora, en comparación con las 4 a 5 horas requeridas en un campo tradicional. Además, nuestra propuesta ofrece la posibilidad de jugar con amigos o desconocidos de diferentes ubicaciones a través de nuestra aplicación móvil, lo que fomenta la interacción social y la competencia amistosa.

Modelo de negocio: Nuestro modelo de negocio se basa en la creación de centros de simuladores de golf que ofrecen una combinación de entretenimiento y entrenamiento.

Buscamos establecer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos o edificios con capacidad ociosa para reducir los costos de infraestructura. Además, generamos ingresos a través de la venta de membresías, el alquiler de simuladores y la organización de torneos. También planeamos desarrollar una aplicación móvil que permita a los jugadores reservar simuladores, unirse a torneos y acceder a contenido exclusivo.

Los resultados esperados incluyen un crecimiento significativo en la base de clientes, con una alta tasa de participación y retención. Buscamos establecernos como una opción atractiva para los jugadores de golf que buscan una experiencia conveniente y emocionante. Además, esperamos generar ingresos sólidos a través de la venta de membresías, torneos y servicios adicionales relacionados con el golf.

Necesitamos invertir 400.000 dólares que se recuperarán en 2 años y medio.

El proyecto generará un free cash-flow de más de 500.000 dólares anuales a partir de su estabilización al año 5.

Nuestro análisis nos deja una VAN positivo de 1,4MM de dólares en los primeros 5 años con un WACC del 15%.

En resumen, nuestra empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de los jugadores de golf con una solución innovadora y conveniente. Con nuestra propuesta única en el mercado, respaldada por una ventaja competitiva sólida, esperamos lograr resultados positivos y establecernos como líderes en la industria de simuladores de golf.

Estudio de Mercado: Toda la parte del estudio del mercado, la encuesta realizada, el análisis de la competencia según los esquemas de Porter y el análisis F.O.D.A., el estudio de la competencia en nuestro País y esquemas similares en el resto del mundo quedaron reflejados en el trabajo presentado por el alumno Luis Melgar.

Palabras claves:

Simuladores de golf, deporte, tiempo, accesibilidad, entretenimiento, comodidad, virtual.

INDICE TEMÁTICO

<u>1. INTRODUCCION</u>	5
<u>2. MARKETING PLAN</u>	7
<u>2.1. Estrategia de marketing</u>	7
<u>2.1.1. Segmentación de mercado</u>	9
<u>2.1.2. Posicionamiento de marca</u>	11
<u>2.2. Análisis del consumidor</u>	12
<u>2.3. Misión y Visión</u>	13
<u>3. PLAN OPERACIONAL</u>	14
<u>3.1. Localización</u>	14
<u>3.1.1. Ubicación el primer centro de simulación</u>	15
<u>3.1.2. Consideraciones generales</u>	15
<u>3.2. Diseño de locales</u>	15
<u>3.3. Modelo de Franquicia</u>	16
<u>3.4. Control de calidad</u>	17
<u>3.4.1. Método de los cinco GAPS</u>	18
<u>4. PLAN ORGANIZACIONAL</u>	19
<u>4.1. Forma legal</u>	19
<u>4.2. Organigrama</u>	20
<u>4.2.1. Personal necesario</u>	20
<u>5. VALUACIÓN Y RESULTADO</u>	21
<u>5.1. Inversión inicial</u>	21
<u>5.1.2. Gastos administrativos</u>	22
<u>5.1.3. Gastos en regalías</u>	22
<u>5.1.4. Equipamiento inicial</u>	22
<u>5.2.1. Cálculo de la tasa de descuento - WACC</u>	23
<u>5.2.2. Valor actual neto de la inversión</u>	27
5.2.3 Análisis de sensibilidad de la inversión.....	29
5.3.1 Equipo de trabajo.....	33

<u>6</u>	<u>ANEXOS</u>	35
<u>6.2</u>	<u>Bibliografía</u>	35
<u>6.3</u>	<u>Personalidades relevantes entrevistadas.</u>	35

INTRODUCCION

El golf ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, tanto a nivel mundial como en Argentina. Sin embargo, a pesar de su popularidad en aumento, los jugadores de golf todavía enfrentan dificultades para practicar su deporte regularmente debido a diversas limitaciones. En este contexto, surge nuestra propuesta de negocio centrada en la creación de centros de simuladores de golf, que abordan estas dificultades y ofrecen una experiencia accesible y emocionante para los entusiastas de este deporte.

El potencial de crecimiento de la industria del golf y el golf virtual ha sido notable en la última década. La creciente demanda de entretenimiento digital y la evolución de la tecnología han impulsado la popularidad de los simuladores de golf, brindando a los jugadores una alternativa innovadora y conveniente para disfrutar de su deporte favorito. Además, estos simuladores permiten superar las barreras tradicionales, como la necesidad de un campo de golf físico y las restricciones climáticas, brindando una experiencia ininterrumpida y adaptada a las preferencias individuales.

Nuestro enfoque principal es establecer estos centros de simuladores en áreas urbanas, como Buenos Aires y otras ciudades donde existe una cultura arraigada de golf, así como un mercado potencialmente receptivo a este tipo de entretenimiento. Estas ubicaciones estratégicas nos brindan una base sólida de jugadores y una mayor oportunidad de atraer a nuevos entusiastas del golf. Al acercar el golf a las ciudades, ofrecemos a los jugadores la conveniencia de tener un lugar cómodo y cercano donde disfrutar de su deporte favorito, socializar con amigos y competir en eventos globales sin tener que desplazarse a largas distancias.

La posibilidad de participar en torneos virtuales y competir con jugadores de diferentes partes del mundo es otro aspecto atractivo de nuestra propuesta. Mediante la conexión de nuestros centros de simuladores a través de una aplicación móvil, los jugadores podrán sumergirse en un mundo virtual de golf, desafiarse entre sí y clasificar en rankings sociales. Esta comunidad global de jugadores crea un ambiente emocionante y competitivo, con la posibilidad de ganar premios y reconocimiento.

En resumen, nuestra idea de negocio se basa en aprovechar el crecimiento del golf y el golf virtual en los últimos años, ofreciendo una solución accesible y cómoda para los jugadores de golf. Mediante la instalación de centros de simuladores en áreas urbanas, buscamos brindar una experiencia inmersiva y socialmente interconectada, que satisfaga las necesidades de los jugadores y fomente el crecimiento de la comunidad de golf virtual.

1. MARKETING PLAN

1.1. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de nuestro centro de simulación se fundamenta en aprovechar la demanda de experiencias de entretenimiento accesibles, la experiencia del cliente y la calidad del servicio ofrecido.

Buscamos posicionarnos como líderes en el mercado de entretenimiento deportivo a través de una combinación de enfoques tradicionales como la participación en eventos locales, el boca a boca etc., así como el uso de plataformas digitales, principalmente Instagram y Twitter (X).

Los 7 procesos adaptativos del Marketing



Mercados Objetivos de los Centros de Simuladores de Golf

Los centros de simuladores de golf apuntan a diversos mercados objetivo:

Entusiastas del Golf: Atraen a golfistas ávidos que desean mejorar sus habilidades o disfrutar del golf en cualquier clima.

Grupos y Eventos Corporativos: Son populares para eventos de team building, reuniones corporativas y fiestas privadas.

Novatos y Principiantes: Ofrecen un ambiente amigable para aquellos que recién comienzan en el golf.

Entusiastas de la Tecnología: Atraen a personas interesadas en la última tecnología de simulación y realidad virtual.

Familias y Grupos de Amigos: Proporcionan entretenimiento para familias y amigos que desean disfrutar juntos de una experiencia divertida.

En resumen, los centros de simuladores de golf se ubican en la categoría de "Entretenimiento de realidad virtual y simulación" dentro de la industria del entretenimiento.

Su versatilidad les permite atraer a una amplia variedad de mercados objetivo, desde golfistas apasionados hasta familias y grupos corporativos que buscan una experiencia única y emocionante.

- Perfil del cliente en el mercado
- Evaluación entorno externo (Fuerzas de Porter)
- Análisis PEST
- Proyecciones de ventas

Perfil del cliente.

Nuestro cliente es el jugador de golf al que queremos ofrecerle una nueva posibilidad de juego “puertas adentro”.

Nuestro cliente podría ser Pedro o Tamara, de unos 40 años, gerente de una empresa, fanático del golf, pero sin tiempo para practicarlo y perfeccionarse.

El otro cliente al que estamos orientados es a las empresas competidoras en este rubro, ofreciéndoles valor agregado para sus clientes a partir de la integración a través de nuestra plataforma de juego dónde podrán participar de torneos con importantes premios para sus clientes, sin costo para ellos.

A partir de la encuesta que realizamos, vimos que el 50% de los que nos respondieron que no jugaron nunca al golf, manifestaron que estarían interesados en probar si existiera uno de nuestros centros cerca de su lugar de vivienda o trabajo, por lo que nos parece que tenemos unos potenciales clientes adicionales que son aquellos que les gustaría probar el deporte, pero no tienen capacidad de realizarlo de la manera tradicional.

1.1.1. Segmentación de mercado

La campaña de marketing estará dirigida a aficionados al golf de todas las edades y niveles, así como a aquellos que aún no practican este deporte y quienes buscan nuevas formas de entretenimiento y socializar con amigos.

La encuesta que realizamos nos permite dividir al público en función de su edad siendo el segmento de entre 35 y 55 años (60%) quienes más practican el golf en la actualidad.

A pesar de no contar con información respecto a potenciales jugadores infantiles creemos que existen grandes posibilidades de crecer en esta franja a través de

promociones para celebrar eventos y promocionar clases en horarios de poca demanda, especialmente durante los feriados largos, vacaciones de invierno y verano.

Al personalizar nuestras ofertas y mensajes para cada segmento, podemos adaptarnos de manera precisa a las expectativas y deseos de nuestros potenciales clientes de la siguiente manera:

Aficionados principiantes al golf

Con cierta frecuencia ofrecemos horas de juego y/o clases introductorias gratuitas con profesionales del golf para nuevos jugadores.

Entusiastas del golf avanzados

Ofreceremos acceso a sesiones de práctica avanzada y entrenamiento con tecnología de simuladores de última generación, especialmente antes de torneos importantes y fechas clave. Organizaremos torneos y rankings para todos aquellos jugadores que disfrutan de la competencia a través del deporte.

Grupos de amigos y celebraciones

Durante todo el año estarán disponibles paquetes para eventos, cumpleaños y celebraciones, que incluirán el alquiler de simuladores y servicios de catering, como así también profesionales que puedan organizar torneos, o clases grupales de golf.

Profesionales ocupados

Las membresías flexibles, ya sea con turnos fijos o un número de horas que se pueden utilizar según disponibilidad serán una herramienta para motivar a los profesionales que necesitan opciones de juego rápido y eficiente.

Pack familiar

Para incentivar la asistencia de madres y padres con sus hijos, ofreceremos packs familiares, adecuados al número de integrantes, entendiendo que este segmento está interesado en compartir tiempo juntos. Nuestra idea es ofrecerles la mejor experiencia según sus necesidades, ya sea con o sin instructores y el equipo necesario.

1.1.2. Posicionamiento de marca

Nos posicionamos como un lugar de entretenimiento que combina el golf con la comodidad de instalaciones modernas y agradables.

Nuestra propuesta de valor se centra en la diversión, la accesibilidad, la práctica del deporte y el perfeccionamiento del juego, haciendo que el golf y nuestra cadena de simuladores sea visto como un lugar atractivo para todos.

Puntos de diferenciación

No solo ofrecemos golf, sino una experiencia integral de entretenimiento. Desde la emoción de una competencia amistosa hasta un lugar donde disfrutar con amigos, buscamos ser un lugar en donde vivir momentos que van más allá del swing.

Nuestras instalaciones contarán con la última tecnología en simuladores de golf, proporcionando un entorno moderno y cómodo tanto para el deporte como para pasar un buen momento.

Nuestro objetivo es que el golf sea de fácil acceso para todos, desde principiantes hasta profesionales. Nuestra cadena no solo fomentará la diversión sino también la práctica del deporte así como el perfeccionamiento de las habilidades de cada jugador.

Puntos de Paridad

Dentro de la rama del entretenimiento, buscamos posicionarnos con una alta calidad de servicio, y que se nos comparé con los mejores lugares que ofrezcan experiencias comparables. Este es un factor fundamental de nuestra identidad para hacer crecer y mantener el valor de la marca.

Conocimiento del cliente

Al no existir una cadena de indoor golf en Argentina, los puntos de diferenciación son los que nos impulsarán durante la primera etapa.

Una vez seamos conocidos y aparezcan competidores, utilizaremos con más fuerza nuestro conocimiento de los clientes que surge de nuestra segmentación del mercado, para ir ajustando periódicamente los servicios que ofrecemos.

1.2. Análisis del consumidor

Argentina es un país con una rica tradición en el golf. El objetivo de este análisis es entender las dinámicas del mercado local y adaptar estrategias comerciales que resuenen con las necesidades de los potenciales clientes del indoor golf.

Segmentación demográfica

Como mencionamos antes, Argentina cuenta con más de 63,000 golfistas activos según datos de la Asociación Argentina de Golf (AAG). Este segmento demográfico constituye una base sólida de potenciales clientes, a los que hay que sumarles por lo menos otro tanto que lo practica de manera no tan periódica, y que nuestra propuesta puede ser lo que necesitan para poder jugar de manera más regular.

El número significativo de jugadores que, aunque no pagan matrícula, participan activamente en actividades relacionadas con el golf. Esta población representa un importante segmento adicional de interés.

Segmentación conductual

El proyecto impulsado por la AAG, que promociona el juego de 9 hoyos para aquellos con limitado tiempo, destaca la necesidad de opciones flexibles. Este segmento conductual, interesado en experiencias de golf más compactas, podría encontrar valor en los servicios del indoor golf

Entretenimiento competitivo y social

La competición es un aspecto importante para algunos de nuestros clientes

En este aspecto, observamos una oportunidad única para brindar experiencias que no solo satisfagan la pasión por la competición, sino que también enriquezcan los lazos sociales y emocionales que son tan fundamentales en nuestra sociedad.

Oportunidades en grandes ciudades

Considerando la concentración de campos de golf en la provincia de Buenos Aires y la expansión de la oferta de entretenimiento, especialmente en las grandes ciudades, existe una oportunidad para captar la atención de aquellos que desean experimentar el golf de una manera novedosa y accesible.

1.3. Misión y Visión

La misión y visión de una empresa son los ejes que nos orientan en nuestro camino hacia el éxito. La misión define el propósito esencial de la organización, mientras que la visión proyecta el futuro que se aspira alcanzar.

Estos elementos fundamentales no solo delimitan el rumbo estratégico, sino que también inspiran y unifican a los miembros del equipo en la búsqueda de objetivos compartidos.

Misión

En Indoor Golf Argentina, nuestra misión es ofrecer una experiencia de golf única e innovadora en un ambiente agradable y placentero para todos nuestros clientes. Nos esforzamos por brindar a nuestros clientes un servicio excepcional y una atención personalizada, para que se sientan cómodos y disfruten al máximo de su tiempo con nosotros. Además, nos comprometemos a fomentar el deporte del golf y a promover un estilo de vida saludable y activo.

Visión

En Indoor Golf Argentina, nuestra visión es convertirnos en el líder indiscutible en la industria del golf indoor, ofreciendo una experiencia de calidad superior y una amplia variedad de servicios y productos. Nos esforzamos por ser reconocidos como una empresa innovadora y vanguardista, que se adapta constantemente a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Además, buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional e internacional, y ser un referente en la promoción del golf como deporte y estilo de vida.

2. PLAN OPERACIONAL

2.1. Localización

2.1.1. Ubicación el primer centro de simulación

Por un tema de accesibilidad y densidad demográfica, nos gustaría que nuestro primer centro de simulación esté en el nuevo desarrollo inmobiliario que está desarrollando el grupo Piero junto al grupo Russoniello en dónde funcionaba Molinos Río de la Plata, en Panamericana y Uruguay.

El complejo tendrá 16 edificios en tres tipologías residenciales: torres de 21 pisos; edificios de 8 pisos; y los que actualmente se encuentran en construcción que tienen 10 pisos con unidades de entre 70 y 150 metros cuadrados.

Va a hacer un desarrollo de alta densidad con el agregado de ser una zona dónde el golf es un deporte muy popular.

2.1.2. Consideraciones generales

Nuestro modelo de negocio es modular, por lo que podríamos adaptarnos a los lugares físicos que encontremos.

En el caso de arrancar de cero, construyendo un local, lo que se necesita es un amplio local de unos 400m², idealmente limpio y con una altura ideal de 3m.

2.2. Diseño de locales

Los diseños de los locales se adaptarán a los espacios físicos que vayamos encontrando para desarrollar nuestro negocio, tomando como modelo base los esquemas expuestos en el capítulo 5, cuando hablamos de capacidad.

Ese modelo de negocio es la base de nuestra propuesta con lugar para 10 estaciones de golf, más un sector gastronómico, un sector para una propuesta comercial de equipamiento e indumentaria, y si es posible, también un gimnasio enfocado al entrenamiento específico del deporte.

En cuanto al diseño, serán locales amigables que fomenten la tranquilidad, diversión y el compartir momentos agradables con amigos.

En una entrevista reciente a Tiger Woods, el entrevistador le preguntó qué es lo que creía que él había cambiado en el deporte y su respuesta fue que cuándo él empezó a competir solo él y alguno más iban al gimnasio de los clubes dónde se disputaban los torneos, y hoy el 100% de los jugadores de élite entrenan sus físicos para las exigencias específicas del deporte.

Es nuestra intención realizar encuestas y pruebas para ver qué interés pueden tener los jugadores aficionados hacia este tema.

2.3. Modelo de Franquicia

Nuestra estrategia de expansión se basa en un modelo de Franquicias, el cual nos ofrece un método eficaz para expandir nuestra marca y a través de emprendedores locales.

Creemos que, una vez instalado el concepto, los simuladores de Golf en Argentina tendrán una gran demanda en las ciudades con mayor número de habitantes y lugares turísticos.

Para el franquiciado, la adhesión a nuestra marca implica acceder a un negocio probado con un paquete integral que incluirá la combinación adecuada de recursos tecnológicos relacionados con los simuladores de golf, orientación operativa y estrategias de marketing.

Este modelo no solo permitirá la expansión geográfica efectiva, sino que también garantizará la consistencia y la calidad en cada ubicación, asegurando así una experiencia uniforme para nuestros clientes, dondequiera que se encuentren.



2.4. Control de calidad

El control de calidad del servicio es esencial para mantener la integridad de nuestra marca y garantizar una experiencia consistente en cada una de nuestras ubicaciones de franquicia. La calidad del servicio además de reflejar la satisfacción del cliente, también es una métrica de la salud general de nuestras operaciones y el futuro crecimiento de nuestro modelo de negocio.

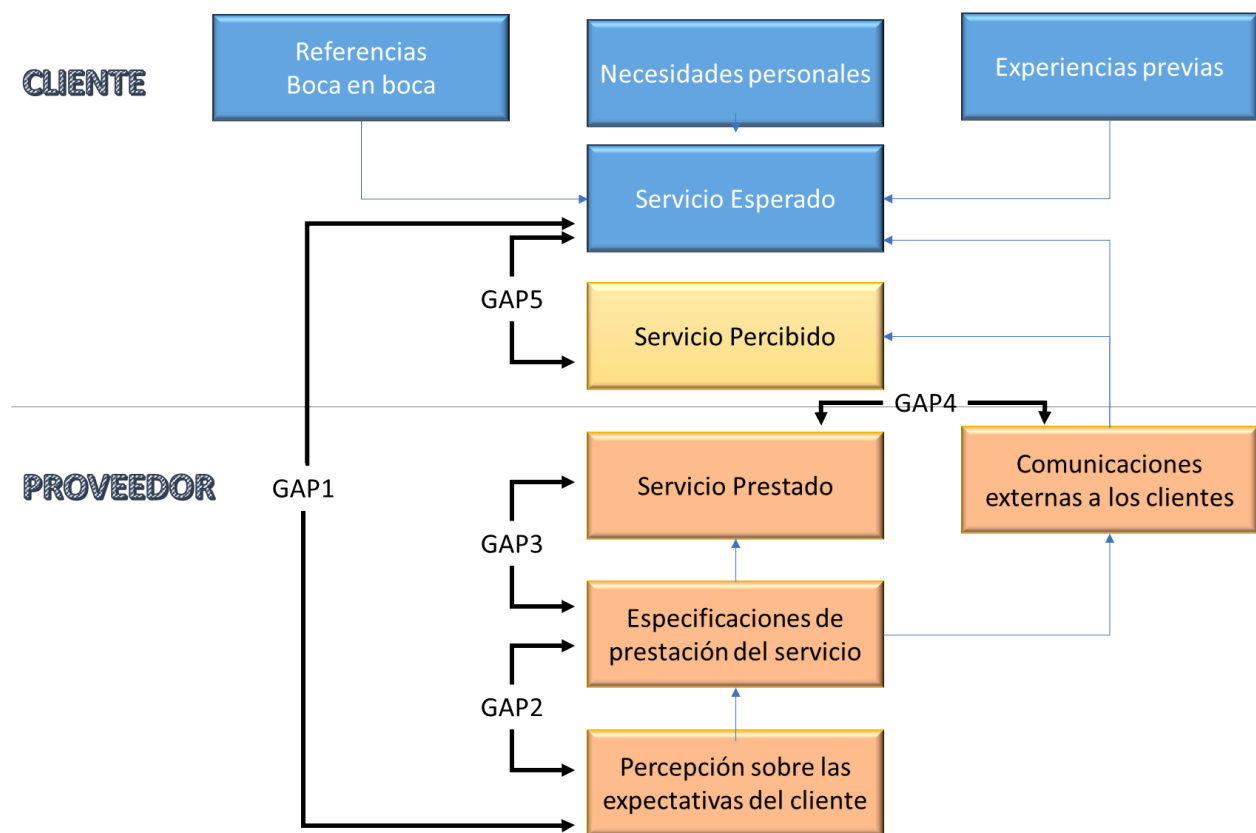
Para medir la calidad de los servicios ofrecidos y garantizar el cumplimiento de metas, haremos uso de las siguientes herramientas:

- Encuestas a los clientes luego de cada visita.
- Análisis de reseñas en las redes sociales.
- Identificación del origen de nuevos clientes. (Publicidad, Ubicación, referencia de otros clientes).

2.4.1. Método de los cinco GAPS

El método de los cinco gaps es una herramienta que se utiliza para evaluar la calidad del servicio percibida por los clientes en comparación con sus expectativas.

Utilizaremos este método para hacer revisiones continuas de la calidad del servicio en nuestros centros de simulación.



Un ejemplo de cómo planeamos utilizar este modelo se muestra a continuación:

Gap 1: El cliente espera un centro de simulación amplio, limpio, y seguro que ofrezca servicios de gastronomía y equipamiento para practicar golf durante todo el día. Nosotros ofreceremos un local con buenas instalaciones y ofreceremos una variedad de bebidas, snacks y platos principales, así como alquiler de palos de golf y la posibilidad

que juegues con las pelotas que usas habitualmente en el caso de ser un jugador avanzado. A su vez venderemos equipos, indumentaria y accesorios enfocado a un mercado con un poder adquisitivo medio-alto.

Gap 2: Los socios y dueños de franquicias se reúnen periódicamente con el gerente de sucursal y este a su vez planea reuniones previas antes de abrir el servicio con el personal operativo para ver si existe algún detalle, de igual forma se toma las opiniones que el personal operativo tenga y sirva para mejora en el proceso.

Gap 3: En vacaciones existe un incremento de la demanda y por ende es necesario contratar personal eventual, se observa que este personal en la mayoría de los casos es personal que carece de experiencia y capacitación, lo cual afecta a la hora de ofrecer un servicio que deje completamente satisfecho al cliente.

Gap 4: En la publicidad por medio de Instagram, diferenciaremos los locales más importantes ofreciéndose como uno de los mejores centros de simulación dado sus dimensiones y amplio espacio abierto, ideal para eventos corporativos y fiestas de hasta 100 personas.

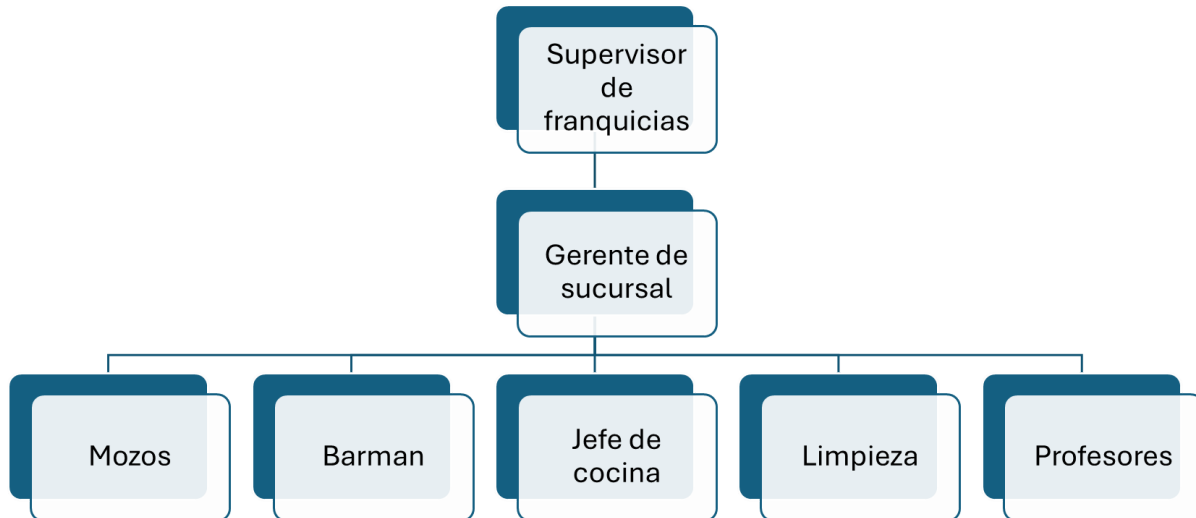
Gap 5: En los horarios pico, la experiencia que tienen los diferentes clientes se podrán ver afectadas negativamente por la gran afluencia de público en el lugar, por lo que trataremos de tener todo el personal necesario para que este gap entre lo esperado y lo percibido sea lo menor posible. En el resto de los horarios pretendemos generar experiencias dónde lo percibido sea aún mejor de lo esperado. Manejaremos sistemas de turnos para evitar la frustración de llegar al lugar y no poder jugar por falta de espacios.

3. PLAN ORGANIZACIONAL

3.1. Forma legal

La empresa se formará bajo la forma de una sociedad anónima, cuyos accionistas podrán o no participar activamente del negocio.

3.2. Organigrama



3.2.1. Personal necesario

A continuación, agrego una planilla del personal necesario para la operación del negocio durante los primeros 5 años.

Los costos expresados son en **dólares** e incluyen las cargas sociales de los mismos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos mensuales	Costo mensual	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Gerente	\$ 8,000.00	1	1	1	1	1
Mozos	\$ 1,500.00	1	2	2	3	4
Barman	\$ 2,000.00	1	1	2	2	2
Cocinero	\$ 2,000.00	1	1	2	2	2
Limpieza	\$ 1,500.00	2	2	2	3	3
Profesores:	\$ 2,000.00	1	2	3	4	4
Total:	\$ 17,000.00	\$ 18,500.00	\$ 22,000.00	\$ 28,000.00	\$ 33,000.00	\$ 34,500.00

4. VALUACIÓN Y RESULTADO

4.1. Inversión inicial

Este no es un negocio de capital intensivo, por lo que la inversión inicial se concentra en la compra de los 10 simuladores, los equipos de proyección y pantallas específicas para esta actividad, el costo de entrada para poder alquilar el local necesario para desarrollar nuestro plan de negocios, y la inversión más importante sería el acondicionamiento de dicho local para nuestra actividad y las habilitaciones correspondientes.

Para desarrollar este negocio necesitamos 366.000 dólares que se utilizarán de la siguiente manera:

- U\$ 100.000: compra de equipamiento de simuladores. Serían 10 radares, 10 proyectores y 10 pantallas de alto impacto.
- U\$ 250.000: Acondicionamiento del local
- U\$ 16.000: Costo inicial del alquiler del local (comisiones y garantías).

5.1.1 Supuestos asumidos.

Dentro de estos supuestos incrementamos año a año la utilización de la capacidad instalada y los precios, ya que nos parece que vamos a tener que entrar al mercado con precios competitivos para poder hacernos conocidos. Como referencia en la ciudad de Buenos Aires, es muy difícil conseguir horarios para alquilar canchas de cualquier deporte que uno quiera practicar.

Con las membresías el concepto es similar. En un principio estamos haciendo descuentos sobre el valor de la hora simple teniendo en cuenta que vamos a tener capacidad ociosa, pero una vez establecidos creemos que se comportará como cualquier otro deporte, como podría ser una cancha de tenis o pádel, que para reservar un horario es necesario pagar el mes entero por adelantado y sin descuentos.

Todas las cifras se encuentran expresadas en **dólares**.

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 14.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Utilización	50%	60%	70%	75%	80%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	15	20	22	24	25
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 35	\$ 46	\$ 56	\$ 60	\$ 60
Cantidad de membresías vendidas	100	200	300	400	500
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	12.50%

Cifras expresadas en dólares.

5.1.2 Gastos administrativos

Estamos previendo tener todos los servicios legales y contables necesarios tercerizados, como forma de no necesitar más que un sistema operativo para que el gerente pueda llevar a cabo su trabajo.

5.1.3 Gastos en regalías

Para poder disponer de diferentes simulaciones de canchas de golf para poder llevar a cabo juegos y torneos, tenemos calculado pagar regalías anuales a la empresa E6 Connect que es con la que mejores resultados hemos obtenido.

La idea es pagar las licencias para los 10 simuladores para poder organizar torneos simultáneos en todos los simuladores que tengamos habilitados.

5.1.4 Equipamiento inicial

En el cálculo del equipamiento inicial estamos contemplando, no solo los muebles y el acondicionamiento del lugar, sino también todos los equipos necesarios para el correcto funcionamiento de nuestro emprendimiento.

5.2 Resultados

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos:					
Ventas Anuales:	240,000	345,600	470,400	540,000	576,000
Aumento anual %		44%	36%	15%	7%
Membresías	\$ 42,000	\$ 109,440	\$ 201,600	\$ 288,000	\$ 360,000
Ingreso por Bar:	\$ 60,000	\$ 84,000	\$ 120,000	\$ 168,000	\$ 240,000
Ingreso por clases de profesores propios	\$ 36,000	\$ 86,400	\$ 147,840	\$ 216,000	\$ 240,000
Total ingresos:	\$ 378,000	\$ 625,440	\$ 939,840	\$ 1,212,000	\$ 1,416,000
Gastos:					
Alquiler local:	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000
Mano de obra:	\$ 222,000	\$ 264,000	\$ 336,000	\$ 396,000	\$ 414,000
Participación sobre el total de gastos operativos %	77%	80%	84%	86%	86%
Licencias de canchas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Honorarios profesionales	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Total gastos:	\$ 288,000	\$ 330,000	\$ 402,000	\$ 462,000	\$ 480,000
EBITDA	\$ 90,000	\$ 295,440	\$ 537,840	\$ 750,000	\$ 936,000
Participación sobre ingresos %	24%	47%	57%	62%	66%
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
EBIT	\$ 16,800	\$ 222,240	\$ 456,640	\$ 658,800	\$ 832,800
Taxes	\$ (5,880)	\$ (77,784)	\$ (159,824)	\$ (230,580)	\$ (291,480)
Resultado neto:	\$ 10,920	\$ 144,456	\$ 296,816	\$ 428,220	\$ 541,320

Cifras expresadas en dólares.

5.2.1 Cálculo de la tasa de descuento - WACC

Para el cálculo del costo promedio de costo de capital, lo hacemos por un proxy de otros negocios, ya que este es un negocio que no es de capital intensivo, sino de gestión y decidimos utilizar un WACC del 15%.

Para validar esa tasa de costo promedio ponderado del capital, tomamos los siguientes números:

Cálculo del WACC

Partiendo de la fórmula mencionada, aclaramos los valores que tomamos de referencia intentando que sean valores realistas basados en un entorno como Argentina, donde el costo de la deuda y el costo del patrimonio pueden ser altos debido al riesgo país y la situación económica.

Vamos a utilizar los siguientes supuestos que consideramos razonables:

1. **Tasa impositiva corporativa (T):** En Argentina, la tasa del impuesto a las ganancias es del **35%**.
 - **T = 35% o 0.35.**
2. **Relación deuda/patrimonio:** Vamos a suponer una estructura de financiamiento con **40% de deuda y 60% de patrimonio**.
 - **D/V = 40% o 0.40.**
 - **E/V = 60% o 0.60.**
3. **Costo del patrimonio (Re):** Debido al alto riesgo país y las expectativas de retorno en un país como Argentina, podemos suponer que el **Re** (retorno requerido sobre el patrimonio) es del **20%**. Este valor refleja el alto riesgo asumido por los accionistas, quienes esperarán un rendimiento mayor para compensar ese riesgo.
 - **Re = 20% o 0.20.**
4. **Costo de la deuda (Rd):** Para el análisis decidimos utilizar el dólar como moneda de cálculo ya que con la alta y variante inflación de la Argentina es muy difícil analizar negocios en moneda local. Debido a esto, el costo de la deuda que tomamos en cuenta también será en la misma moneda, dólares. Vamos a asumir un **Rd** del **12%**, que es la tasa a la que conseguimos financiarnos por parte de nuestros ángel investors.
 - **Rd = 12% o 0.12.**

Con estos supuestos, el WACC nos daría:

WACC CONSIDERACIONES

1. Riesgo País y Prima de Riesgo

- El **riesgo país** de **1400 puntos** implica que los inversionistas perciben un alto riesgo al invertir en Argentina. Este nivel de riesgo país aumenta la **prima de riesgo** que los inversionistas exigen para invertir en proyectos locales.
- Si bien el **riesgo país** puede parecer alto, el WACC del 15% se justifica por una combinación de factores que pueden mitigar ese riesgo, como diversificación de ingresos, proyecciones de crecimiento del negocio y una sólida gestión financiera.

2. Diversificación del Modelo de Negocio

- El modelo de simuladores de golf y entretenimiento apunta a un **mercado premium** con **múltiples fuentes de ingresos**: membresías, alquiler por hora, eventos corporativos, gastronomía (cafetería y bar), entre otros. Esta diversificación puede mitigar algunos riesgos, ya que no se depende de una sola fuente de ingresos.
- Además, el concepto apunta a un segmento de consumidores de **alto poder adquisitivo**, que generalmente es más resiliente ante fluctuaciones económicas.

3. Segmento de Mercado Relativamente Protegido

- El segmento del golf y el entretenimiento indoor es **menos elástico** frente a la volatilidad económica que otros sectores, ya que apunta a consumidores que, aún en épocas de crisis, tienen un mayor nivel de estabilidad económica.
- Al ofrecer un servicio innovador y diferenciado (simuladores de golf), la propuesta de valor puede generar una **barrera competitiva** que minimice la sensibilidad al riesgo país en comparación con otros negocios tradicionales.

4. Costos Operativos y Margen Bruto

- A pesar del riesgo inherente de operar en Argentina, los **costos operativos** y la estructura de costos del proyecto (tecnología, rentas, recursos humanos) son controlados, ayudando a mantener márgenes que respalden la viabilidad financiera del negocio a largo plazo. Los márgenes que presenta nuestro proyecto nos permiten ser muy optimistas con respecto a la posibilidad de conseguir capital.

5. Proyecciones de Crecimiento

- La industria del entretenimiento deportivo tiene un **potencial de crecimiento** significativo en Argentina, especialmente en ciudades grandes con consumidores de mayor poder adquisitivo. Además, la **innovación en entretenimiento indoor** es un campo con escasa competencia en el país, lo que otorga a este tipo de proyecto un **potencial de liderazgo de mercado**.
- Si se incluyen **estrategias de expansión bajo el modelo de franquicias**, la escalabilidad del negocio podría contribuir a un crecimiento sólido que compense la percepción de riesgo inicial.

6. Atractivo para Inversores

- El WACC del 15% puede ser razonable para **inversores con perfil de riesgo alto**, como aquellos que buscan diversificar su portafolio en mercados emergentes. Aunque el riesgo es alto, los retornos potenciales también pueden serlo, dada la posibilidad de que el negocio se consolide como líder en su segmento, aprovechando la falta de competencia local.

7. Inflación y Control de Precios

- Aunque la inflación en Argentina es alta, la estructura de precios de los servicios ofrecidos (membresías, horas de simulador, eventos) puede ajustarse relativamente rápido a la inflación. Esto ayuda a mantener la rentabilidad del negocio a pesar de las fluctuaciones macroeconómicas.
- Este tipo de servicio, por no considerarse esenciales, nunca están sujetos a los controles de precios.

8. Redondeo

- Por una cuestión de simplicidad en la explicación del negocio, decidimos tomar un wacc del 15% redondo, y no incluir los decimales que lo llevarían al 15,12%.

5.2.2 Valor actual neto de la inversión

Calculamos el VAN en base al flujo de caja generado para los primeros 5 años y con el WACC del 15%.

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ 10,920	\$ 144,456	\$ 296,816	\$ 428,220	\$ 541,320
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 84,120	\$ 217,656	\$ 338,016	\$ 469,420	\$ 584,520
Flujo acumulado:	\$ (281,880)	\$ (64,224)	\$ 273,793	\$ 743,213	\$ 1,327,733

Wacc	15%
VAN	652,981
TIR:	57%

Cifras expresadas en **dólares**.

Bajo el criterio de la prudencia, para el análisis del negocio tomamos la decisión de no incluir la perpetuidad que se generaría a partir del 6to año. Consideramos que en ese momento se nos terminaría el contrato de alquiler y es probable que los avances de la tecnología nos obliguen a hacer nuevos desembolsos importantes para mantenernos de manera competitiva.

5.2.3 Análisis de sensibilidad de la inversión

Partiendo de los números antedichos como escenario base, desarrollamos un escenario pesimista, otro optimista y una prueba ácida para chequear con qué números de precio de venta y ocupación sin crecimiento, nuestro VAN llegaba a 0.

Escenario Pesimista

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 9.00	\$ 10.00	\$ 11.00	\$ 13.00	\$ 14.00
Utilización	40%	50%	55%	60%	70%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	15	20	22	24	25
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 32	\$ 38	\$ 44	\$ 52	\$ 56
Cantidad de membresías vendidas	100	200	250	300	350
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	6.25%	7.50%	8.75%

En este caso redujimos los precios de venta, el porcentaje de ocupación de las gateras y la cantidad de membresías vendidas y los números a los que llegamos son los siguientes:

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ (40,170)	\$ 54,600	\$ 113,984	\$ 226,980	\$ 372,060
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 33,030	\$ 127,800	\$ 155,184	\$ 268,180	\$ 415,260
Flujo acumulado:	\$ (332,970)	\$ (205,170)	\$ (49,986)	\$ 218,195	\$ 633,455

Wacc	15%
VAN	221,184
TIR:	31%

Escenario optimista:

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 13.00	\$ 15.00	\$ 16.00	\$ 17.00	\$ 17.00
Utilización	60%	70%	80%	85%	85%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	20	22	25	27	30
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 46	\$ 57	\$ 64	\$ 68	\$ 68
Cantidad de membresías vendidas	100	200	300	400	500
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	12.50%

En este escenario, aumentamos el valor por hora de venta del simulador y el porcentaje de utilización de las gateras, pero dejamos igual la cantidad de membresías vendidas. Los números a los que llegamos son los siguientes:

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ 120,510	\$ 247,416	\$ 390,416	\$ 528,060	\$ 617,760
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 193,710	\$ 320,616	\$ 431,616	\$ 569,260	\$ 660,960
Flujo acumulado:	\$ (172,290)	\$ 148,326	\$ 579,942	\$ 1,149,202	\$ 1,810,162

Wacc	15%
VAN	982,760
TIR:	81%

Pruebas ácidas:

Realizamos diferentes pruebas llevando nuestro modelo al extremo para ver que parámetros mínimos necesitamos para recuperar la inversión con un rendimiento igual al costo promedio de capital, e incluso una prueba de ocupación dónde recuperaríamos nuestro capital sin ningún tipo de rendimiento.

En el primere caso buscamos los números de precio de venta y ocupación que hace que nuestro VAN sea 0. Recuperaríamos nuestra inversión con un rendimiento equivalente a nuestro costo promedio de capital (wacc) que es del 15%.

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Utilización	43.56%	43.56%	43.56%	43.56%	43.56%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	15	20	22	24	25
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 35	\$ 38	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Cantidad de membresías vendidas	100	200	300	400	500
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	12.50%

Aquí vemos que dejamos un precio de 10 dólares por hora por gatera fijos durante todo el período y una ocupación fija del 43.56%.

Estamos manteniendo todo el resto de los ingresos y costos operativos estables.

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ (12,196)	\$ 28,469	\$ 53,214	\$ 91,858	\$ 153,756
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 61,004	\$ 101,669	\$ 94,414	\$ 133,058	\$ 196,956
Flujo acumulado:	\$ (304,996)	\$ (203,328)	\$ (108,913)	\$ 24,145	\$ 221,101

Wacc	15%
VAN	0
TIR:	15%

También realizamos la prueba de la ocupación necesaria para tener ese 15% de rendimiento en el caso que las tarifas fueran fijas, pero los ingresos gastronómicos se redujeran únicamente a venta de bebidas como está reflejado en el primer año y el número al que llegamos fue una ocupación de entre 50 y 55%.

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Utilización	50.00%	52.00%	53.12%	55.00%	55.00%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	15	20	22	24	25
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 35	\$ 38	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Cantidad de membresías vendidas	100	200	300	400	500
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	12.50%

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos:					
Ventas Anuales:	240,000	249,600	254,976	264,000	264,000
Aumento anual %		4%	2%	4%	0%
Membresías	\$ 42,000	\$ 91,200	\$ 144,000	\$ 192,000	\$ 240,000
Ingreso por Bar:	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Ingreso por clases de profesores propios:	\$ 36,000	\$ 74,880	\$ 112,189	\$ 158,400	\$ 165,000
Total ingresos:	\$ 378,000	\$ 475,680	\$ 571,165	\$ 674,400	\$ 729,000
Gastos:					
Alquiler local:	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000
Mano de obra:	\$ 222,000	\$ 264,000	\$ 336,000	\$ 396,000	\$ 414,000
Participación sobre el total de gastos operativos %	77%	80%	84%	86%	86%
Licencias de canchas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Honorarios profesionales	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Total gastos:	\$ 288,000	\$ 330,000	\$ 402,000	\$ 462,000	\$ 480,000
EBITDA	\$ 90,000	\$ 145,680	\$ 169,165	\$ 212,400	\$ 249,000
Participación sobre ingresos %	24%	31%	30%	31%	34%
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
EBIT	\$ 16,800	\$ 72,480	\$ 87,965	\$ 121,200	\$ 145,800
Taxes	\$ (5,880)	\$ (25,368)	\$ (30,788)	\$ (42,420)	\$ (51,030)
Resultado neto:	\$ 10,920	\$ 47,112	\$ 57,178	\$ 78,780	\$ 94,770

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ 10,920	\$ 47,112	\$ 57,178	\$ 78,780	\$ 94,770
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 84,120	\$ 120,312	\$ 98,378	\$ 119,980	\$ 137,970
Flujo acumulado:	\$ (281,880)	\$ (161,568)	\$ (63,190)	\$ 56,790	\$ 194,760

Wacc	15%
VAN	0
TIR:	15%

Por último, hicimos la prueba de cual sería el porcentaje de ocupación de gateras con un precio fijo de 10 dólares por hora sin crecimiento que haría que recuperemos nuestra inversión en términos nominales a los 5 años, y el número al que llegamos fue de 33.60%

	año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Precio de venta de 1 hora de simulador:	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Utilización	33.60%	33.60%	33.60%	33.60%	33.60%
Horas disponibles:	16	16	16	16	16
Días abiertos por mes:	25	25	25	25	25
Cantidad de simuladores:	10	10	10	10	10
Ingreso adicional por clase:	15	20	22	24	25
% de utilización en clases de la utiliz:	10%	15%	20%	25%	25%
Valor de la membresía	\$ 35	\$ 46	\$ 56	\$ 60	\$ 60
Cantidad de membresías vendidas	100	200	300	400	500
% de utilización en membresías	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	12.50%

Flujo de caja					
Capital inicial:	\$ (366,000)				
Ingresos del año:	\$ (47,933)	\$ (11,929)	\$ 8,466	\$ 42,138	\$ 103,258
Amortizaciones	\$ 73,200	\$ 73,200	\$ 81,200	\$ 91,200	\$ 103,200
Inversiones			\$ (40,000)	\$ (50,000)	\$ (60,000)
FCFF	\$ 25,267	\$ 61,271	\$ 49,666	\$ 83,338	\$ 146,458
Flujo acumulado:	\$ (340,733)	\$ (279,462)	\$ (229,796)	\$ (146,459)	\$ (0)

Wacc	0%
VAN	(0)
TIR:	0%

5.3.1 Equipo de trabajo:

Hemos formado un equipo de trabajo multidisciplinario con experiencia en las diversas áreas del proyecto.

Hernán Bullrich: Licenciado en Administración, con un posgrado en Finanzas en la UDESA y candidato a MBA en la Universidad Di Tella. Cuenta con 2 años de experiencia como trader en el Banco de Boston y más de 15 años trabajando junto a Javier Madanes Quintanilla en el manejo de la liquidez familiar y del grupo industrial Fate-Aluar, incluyendo el desarrollo de coberturas para mitigar los riesgos relacionados con el precio del aluminio.

Desde 2007, ha estado desarrollando diversos emprendimientos con diferentes socios, que incluyen la construcción de los edificios del complejo Delamar en Punta del Este, la creación de un concesionario de motocicletas BMW denominado KM 40 BMW Motorrad, ubicado en la Panamericana, ramal Pilar, en el Km 40, y el desarrollo de la compañía

Outdoor Company, importadora y distribuidora, entre otras marcas, de Rossignol para toda la República Argentina.

En KM 40, desarrolló fuertes habilidades comerciales, encargándose personalmente durante 10 años del desarrollo comercial del concesionario, logrando que fuera el concesionario número 1 en ventas de Argentina para BMW Motorrad. Nuestro lema desde el primer día fue “No vendemos motos, creamos relaciones.” Siempre trabajamos bajo esta premisa, sabiendo que nuestra competencia no eran las otras marcas de motocicletas ni nuestros colegas concesionarios de BMW, sino todas las actividades de tiempo libre, como el golf, la navegación o cualquier otra actividad que pudiera atraer a nuestros potenciales clientes. Estos, en su gran mayoría, compraban una motocicleta para pertenecer a un grupo determinado y compartir con ellos su tiempo libre. Organizamos innumerables viajes y salidas con nuestros clientes, que luego se convirtieron en el principal argumento de venta para BMW Argentina, logrando que nuestro país fuera el lugar donde más motocicletas se vendieron en relación a automóviles a nivel mundial.

Luis Melgar: Apasionado por la tecnología e Ingeniero en Sistemas, con una trayectoria destacada en diversos ámbitos de la informática y la innovación tecnológica:

- **1995-2000:** Fundó *TechSupport Services*, ofreciendo servicios de asesoría informática, capacitación y soporte técnico para dispositivos de redes y equipos de cómputo. Esta experiencia le permitió desarrollar sólidas habilidades en atención a clientes, tanto particulares como corporativos, y mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos, especialmente en internet, durante el auge de las empresas *dot-com*.
- **2000-2020:** Lideró equipos especializados en la gestión de sistemas empresariales (SAP), con un enfoque particular en empresas del sector energético, acumulando experiencia en entornos complejos y de alta exigencia.

- **Actualidad:** Se desempeña como consultor en servicios de computación en la nube, trabajando con plataformas como AWS, Azure y Google Cloud Platform.

Luis es además cofundador de *G-Energy*, una *start-up* que utiliza tecnología Blockchain para la medición, gestión y certificación del impacto ambiental, siguiendo estándares internacionales.(EPD)

Juan Martín Verano: Actual coach de la escuela de alto rendimiento de la Asociación Argentina de Golf. Antes de ser coach, se dedicó profesionalmente a la competencia en golf, siendo contemporáneo de Emiliano Grillo, el golfista número 1 de Argentina, quien está compitiendo desde hace más de 10 años en el PGA Tour. Desde su posición como coach, Juan Martín se ha especializado en la técnica del golf y en el manejo de toda la tecnología que permiten los radares que queremos utilizar en nuestro proyecto. Actualmente, es un referente en la comunidad golfística de nuestro país. Juan Martín sería el head coach de nuestro emprendimiento y estaría a cargo de contratar profesionales de primer nivel para la enseñanza del deporte, asociada a la tecnología.

Alejo Silva: Actualmente, maneja un emprendimiento textil relacionado con el mercado del golf. Sucedió a su padre y estuvo a cargo de la organización y control de los torneos de la Asociación Argentina de Golf, así como de la demarcación de las canchas habilitadas por la Asociación. Desde el fallecimiento de Armando Silva, hace más de 15 años, la AAG organiza un torneo cada año en su honor, el cual se ha convertido en un clásico esperado por toda la comunidad golfística. Alejo sería la persona encargada de la operación diaria del local.

6.1 Bibliografía

- Plan de negocios “Playground”- Gastón Kuperman - Matías Venier
- Plan de negocios “ Virtual Golf Simulator” – Luis Melgar
- Three questions you need to ask about your brand - By Kein Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout
- El modelo de los cinco gaps, Parasuraman, Berry & Zeithaml
- Los simuladores de golf indoor: el gran nicho que no para de crecer, David Sanchez - LinkedIn

6.2 Personalidades relevantes entrevistadas.

- Juan Martín Verano. Profesor a cargo de la escuela de alto rendimiento de la Asociación Argentina de Golf.
- Mariano Scalise. Entrenador físico del equipo de alto rendimiento de la AAG dependiente del ENARD.