



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Estudio de las estrategias de crecimiento
de la Federación Aragonesa de Golf

Autor

Raquel Gracia Paños

Director

Raúl Serrano Lázaro

Facultad de Economía
y Organización
2022-2023

AUTORA DEL TRABAJO: Raquel Gracia Paños

DIRECTOR DEL TRABAJO: Raúl Serrano Lázaro

TÍTULO DEL TRABAJO: Estudio de las estrategias de crecimiento de la Federación Aragonesa de Golf

(Study of the growth strategies of the Aragonese Golf Federation)

TITULACIÓN A LA QUE SE ENCUENTRA VINCULADA: Grado de Administración y dirección de organizaciones

RESUMEN

En este trabajo se va a realizar el estudio de las diferentes estrategias de crecimiento de la Federación Aragonesa de Golf y su crecimiento a lo largo de los últimos años.

Además, una vez conocidos los principales objetivos de la federación se analizarán una serie de indicadores clave y se procederá al análisis del crecimiento de la organización mediante el modelo Bijon.

De esta manera, se conocerá la situación en la que se encuentra tanto la federación aragonesa de golf y sus instacaciones en golf Arcosur y se obtendrán una serie de conclusiones.

ABSTRACT

In this work we are going to study the different growth strategies of the Aragonese Golf Federation through the ArcosurGolf School and its growth over the last few years.

In addition, once the main objectives of the federation are known, a series of indicators will be analyzed with the help of the scorecard and the growth of the company will be analyzed using the Bijon model.

In this way, the situation of both the Aragonese golf federation and Arcosur will be known and a series of conclusions will be obtained.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONTEXTUALIZACIÓN	6
2.1 HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FAG	
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FAG	7
3. ARCOSUR GOLF COMO GENERADOR DE CRECIMIENTO	8
3.1 DESEQUILIBRIO ENTRE INGRESOS Y GASTOS ARCOSUR	10
4. MODELO BIJON	12
5. MAPA ESTRATÉGICO	20
5.1. OBJETIVOS DE LA FAG	20
5.2 INDICADORES DE CRECIMIENTO	21
6. CONCLUSIONES	27
7. BIBLIOGRAFÍA	28

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FAG

ILUSTRACIÓN 2: TARIFAS CURSOS ARCOSURGOLF

ILUSTRACIÓN 3: FÓRMULA TASA DE RETENCIÓN

ILUSTRACIÓN 4: ALTAS Y BAJAS MENSUALES ABONADOS ARCOSUR

ILUSTRACIÓN 5: CADENA DE VALOR ARCOSUR

ILUSTRACIÓN 6: FÓRMULA TASA DE CRECIMIENTO EQUILIBRADO

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: INGRESOS ARCOSUR 2023

TABLA 2: GASTOS ARCOSUR 2023

TABLA 3: PARTIDAS BALANCE FAG

TABLA 4: ABONADOS ARCOSUR 2022-2023

TABLA 5: RESUMEN CURSOS ARCOSUR

TABLA 6: DATOS PARA MODELO BIJON

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1: INDICADOR ALUMNO/CURSO

GRÁFICO 2: SITUACIONES DE CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

GRÁFICO 3: CRECIMIENTO DEL TOTAL DE LA FAG

GRÁFICO 4: CRECIMIENTO DE LA FAG

GRÁFICO 5: CRECIMIENTO DE ARCOSUR

GRÁFICO 6: CRECIMIENTO DEL CAMPO DE ARCOSUR

GRÁFICO 7: CRECIMIENTO DE LA FORMACIÓN DE ARCOSUR

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como finalidad estudiar cuáles son las diferentes estrategias de crecimiento que la Federación Aragonesa de Golf (FAG) ha utilizado, para así entender, a través del estudio de diferentes indicadores, el desequilibrio de la federación tras su gran crecimiento en números de licencias en plena pandemia del COVID-19, pese a confinamientos y cierres perimetrales.

El motivo por el cual he elegido este tema es poder analizar cómo la organización ha alcanzado los resultados actuales.

Por tanto, los objetivos que se quieren conseguir por medio de este Trabajo Fin de Grado es, por un lado, analizar cómo está este sector actualmente a través de una serie de indicadores con los objetivos de la FAG, y por otro lado, conocer el crecimiento de sus instalaciones propias en Arcosur.

El Trabajo Fin de Grado consta de varios apartados: en primer lugar, se hará una contextualización de la federación, donde se hablará de la historia y la situación actual de la FAG y se analizará su misión, su visión y sus valores.

Posteriormente, se hablará de la Escuela de Golf Arcosur y se explicará su presupuesto de ingresos y gastos.

Después, se procederá a la realización del mapa estratégico, mediante el cual se explicarán los objetivos de la FAG y se analizarán las cuatro perspectivas del cuadro de mando con sus respectivos indicadores.

Además, se estudiará el crecimiento de la organización mediante el modelo Bijon.

Por último, se obtendrán una serie de conclusiones derivadas del análisis realizado con anterioridad y, por tanto, se resumirán los aspectos más relevantes de la Federación Aragonesa de Golf.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE FAG

La Federación Aragonesa de Golf trabaja en promover y desarrollar el deporte del golf en la comunidad autónoma de Aragón, organizando competiciones, formando jugadores y entrenadores y representando a la comunidad autónoma en el ámbito nacional e internacional.

Actualmente, la Federación Aragonesa de Golf está en máximos históricos de licencias y cuenta con 6624 federados. Además, cada año se federan entre 400 y 500 personas.

La junta está formada por José María Dehesa que lleva cuatro años vinculado a esta federación como Vicepresidente y Presidente del Comité de Patrocinadores, donde ha realizado una gran labor poniendo en marcha el Club de Patrocinadores de la FAG.

Seguidamente, el asesor de presidencia de relaciones institucionales es Paco Lafita, seguido de la vicepresidenta 1ª María Pilar Garcia-Belenguer y el interventor Raúl Serrano. Además, dentro de los vocales se encuentra Fernando Catalán como Director Técnico.

El comité masculino lo dirige Mariano Fanlo, el femenino Lourdes Amella, el de edad escolar Rafael Verdú, el Comité Senior Jose Ramón Rambla, el Comité Pitch&Putt Javier Polo, el Comité de Profesionales Borja Olmos, y por último, el Juez, Jose Ignacio de Arsuaga.

En cuanto a la distribución de los campos de gol, Aragón cuenta con campos en las tres provincias.

En la provincia de Zaragoza hay un gran campo, el de mayor número de socios, La Peñaza, y localizado en Pinseque, los Lagos. Por otro lado, el campo de Golf de la Base Americana es el primer campo que se construyó en Aragón. Además en Calatayud se localiza otro estupendo campo que impulsa el turismo de la comarca. En Zaragoza capital se localizan Arcosur y Ranillas Urban Golf, ambos son campos de pitch and putt apropiados para la formación.

En el resto de Aragón, en la provincia de Huesca, se puede destacar Golf Guara y Golf Las Margas, situado en Sabiñánigo. Por último, en la provincia de Teruel destaca el campo en Alcalá de la Selva que tiene la peculiaridad de ser el más alto de España.

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FAG

La **misión** de la Federación Aragonesa de Golf es fomentar y desarrollar el golf como deporte en Aragón, promoviendo las actividades sociales en nuestros deportistas con motivo o derivadas de la práctica del golf, que den lugar a la generación y estrechamiento de amistades entre los miembros del colectivo.

Además, se busca propiciar la formación en la disciplina así como la promoción permanente del golf en todos los niveles de la población, el progreso y la multiplicación continua de los jugadores.

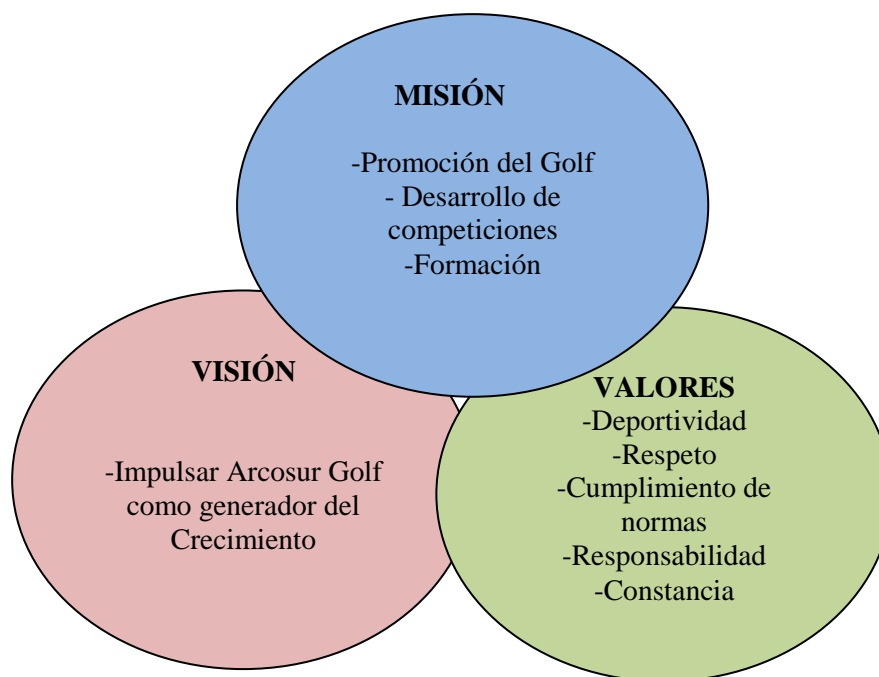
La **visión** principal de la FAG es crecer en números de licencias y formar a sus miembros a través de Arcosur Golf, siendo reconocida por su excelencia en formación y competición.

Además, también se busca ser una federación deportiva eficiente y activa, reconocida a nivel nacional para así conseguir resultados de excelencia con el fin de lograr más y mejores golfistas aragoneses.

Entre los **valores** que se deben guiar las acciones y comportamiento de los miembros se encuentra la deportividad, la amistad, el respeto al grupo y a sus miembros, el rigor en el cumplimiento de las normas, la responsabilidad y la constancia.

A continuación, en la ilustración 1 se resumen los 3 conceptos explicados.

Ilustración 1: Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

3. ARCOSUR GOLF COMO GENERADOR DE CRECIMIENTO

Arcosur Golf es una instalación municipal inaugurada el 20 de abril del 2017 gestionada por la Federación Aragonesa de Golf.

Se trata de una instalación abierta para golfistas de todas las capacidades adquisitivas y niveles, muy adecuada para el jugador principiante, pero también adaptándose a las necesidades de cada jugador. Se puede elegir la opción de hacerse abonado para aprender y mejorar su juego en la formación o tan solo acudir a dar bolas.

El campo de golf está dotado de un campo de prácticas de 320 metros con capacidad para 30 puestos simultáneos de tiro, un campo de 9 hoyos Pitch and Putt con unas medidas de 640 metros y una amplia zona de approach y de putting green, así como una zona para la Escuela Infantil.

En un artículo del Heraldo del 24 de diciembre de 2020, el presidente José María Dehesa destaca:

“Las extraordinarias instalaciones con que cuenta Zaragoza y Aragón también refuerzan el desarrollo del golf en nuestra tierra. El punto más negativo que ha tenido el golf era la dificultad de acceso a muchos campos que eran privados, con unas cuotas de entrada muy elevadas y como unos de mecanismos de iniciación, formación costosos. Ahora ya empieza a haber instalaciones municipales.

El impacto de Arcosur ha sido alucinante. Todos los presidentes de España están viniendo a ver Arcosur. Todos se preguntan por qué seguimos creciendo en plena pandemia. La razón es sencilla: nosotros damos la oportunidad de empezar a un coste muy barato.

Hoy, en Zaragoza se puede jugar desde dos euros en Arcosur. Antes no se podía. Ha habido Comunidades autónomas que han intentado hacer canchas públicas, pero crear en plena Zaragoza una instalación así es un verdadero lujo. Zaragoza lo tiene todo. Es una ciudad de 700.000 habitantes, lo cual ya te da una masa crítica para que una instalación de este estilo comience a funcionar. Además, está dentro de Zaragoza, hasta puedes ir en tranvía. Se están formando jugadores desde corta edad. Algunos de ellos apuntan muy alto”

Por otro lado, para comenzar con la práctica de este deporte existe un curso de bienvenida de 4 sesiones por 40€.

Si se desea continuar para obtener conceptos más técnicos de una forma clara y sencilla está el curso de Iniciación de 4 sesiones por 35€.

A continuación, en el curso de Perfeccionamiento I, el profesor entrena y da los conocimientos para obtener el hándicap con 4 sesiones por 40€.

Por último, con el Perfeccionamiento II se puede conseguir desenvolverse a la perfección con 4 sesiones de 40€.

A continuación, en la ilustración 2 se resumen los cursos y tarifas anteriormente mencionados.

Ilustración 2: Tarifas cursos

<p>Empieza a disfrutar de un deporte al aire libre con nuestro curso de Bienvenida.</p> <p>4 SESIONES: 30 €</p> <p>Has podido comprobar que es un deporte increíble, empieza a obtener conceptos más técnicos de una forma clara y sencilla en nuestro curso de Iniciación.</p> <p>4 SESIONES: 35 €</p>	<p>¡Vamos subiendo de nivel con nuestro curso de Perfeccionamiento I!</p> <p>En este curso, el profesor te entrenará y te dará todos los conocimientos para que puedas obtener tu hándicap y salir al campo con soltura.</p> <p>4 SESIONES: 40 €</p> <p>¿Has comprobado que te gusta este deporte?, ¿Quieres desenvolverte a la perfección en un campo de golf?</p> <p>¡Conoce nuestro Perfeccionamiento II!</p> <p>4 SESIONES: 40 €</p>
---	--

Fuente: <https://arcosuresgolf.com/>

Entre los beneficios de pertenecer a Arcosur se encuentra la prioridad en los torneos y los precios especiales, los descuentos en máquinas de bolas, la correspondencia con otros clubes, los incentivos para traer a otro socio y las invitaciones de Green Fees para otros amigos.

3.1 DESEQUILIBRIO ENTRE INGRESOS Y GASTOS ARCOSUR

Desde el punto de vista deportivo, Arcosur Golf es generador de nueva licencias. El problema desde un punto de vista económico es su actual desequilibrio entre ingresos y gastos, que hacen que la instalación presente desequilibrios en la generación de beneficio.

Según entrevista a su interventor, por el lado de los ingresos destacan las siguientes partidas, la **gestión del campo** representa un 59,7% del total del presupuesto de 2023. Se divide en los abonos, que representan un 43,4% del total de la gestión del campo, las máquinas de bolas, un 26,5% las salidas un 18,9% y los torneos un 11,2%

Por otro lado, el peso de la **formación** es de un 30,4% del total del presupuesto de ingresos para 2023. Se divide en la escuela de adultos y la infantil con un peso del 54,4% y 33,6% respectivamente, las subvenciones a la formación forman un 7% y los patrocinadores de la escuela un 5%.

Los ingresos por **alquileres** representan un 2,16% y está compuesto por los palos y los carros, cuyo peso es del 32,4% y los guardapalos representan el doble de los ingresos

por alquileres con un peso del 67,6%

El presupuesto de los **patrocinadores** 2,33% y el de los profesionales es del 2,91%

En el caso de los gastos, la **gestión del campo** representa un 60,5% del total, dentro del cual se incluyen los servicios que constituyen un 43,7%, el mantenimiento lo forma el 29,8%, el personal un 20,8% y los torneos 5,7%.

La **formación** representa un 32,27% del gasto total, es decir, la mitad del peso de la gestión del campo.

Por último, la **promoción y la comunicación** representan un 3,5% y los **aprovisionamientos** un 3,73%.

El cierre de cuentas de Arcosur en el ejercicio 2022, presento pérdidas.

En la tabla 3 se muestran las partidas del activo y el patrimonio de la organización, así como del presupuesto de la FAG para el ejercicio 2023.

Tabla 3: partidas balance FAG

ACTIVO FIJO	456931
ACTIVO CIRCULANTE	61192
ACTIVO TOTAL	518124
VALOR PATRIMONIAL	418624
BENEFICIO TOTAL	31305

Fuente: elaboración propia

4. MODELO BIJON

Claude Bijon (1974), propone la siguiente matriz para analizar el crecimiento de las organizaciones.

Esta matriz tiene dos objetivos principales:

1. Analizar el crecimiento que la organización puede afrontar mediante el uso de sus recursos internos y capacidades de endeudamiento.
2. Provocar el análisis y la generación de ideas estratégicas, e incluso acciones a llevar a cabo para mejorar el modo de crecimiento.

Se dibuja mediante tres líneas, que compara tres magnitudes:

- **Tasa de crecimiento equilibrado (g^M)**, es el crecimiento máximo que la organización puede financiar por si misma y/o mediante financiación externa sin modificar sustancialmente su estructura de endeudamiento.

Se utiliza la fórmula de la ilustración 6.

Ilustración 6: Fórmula Tasa de Crecimiento equilibrado

$$g^M = \frac{Rf (1 - d)}{1 - Rf (1 - d)}$$

Fuente: diapositivas

- **Tasa de crecimiento de la industria (g^I)**, es la tasa de crecimiento de las ventas a largo plazo de la industria
- **Tasa de crecimiento real de la organización (g^R)**, es la tasa de crecimiento de las ventas a largo plazo de la organización.

En adelante, se va a realizar el modelo Bijon para la FAG, para la FAG sin tener en cuenta las instalaciones de Arsosur, después para Golf Arcosur y por último, para las dos unidades de negocio de la instalación, que son la formación y el campo.

Para ello, en la tabla 6 disponemos de los datos necesarios para la realización del modelo Bijon:

Tabla 6: datos para modelo Bijon

	TOTAL	FAG (38%)	ARCOSUR (62%)	CAMPO (Arcosur) 56%	FORMACIÓN (Arcosur) 44%
B°TOTAL	19445	24820	-5374	42085	-19893
PATRIMONIO	418624€	159077	259547	145346	114200
VARIACIÓN INGRESOS		2018: 291309€ 2019: 293803€ 2020: 233783€ 2021: 296618€ 2022: 273322€ 2023: 328200€	2022: 477930 2023: 514500	2022:295000 2023:307055	2022:147000 2023:156415

Fuente: elaboración propia

- Modelo Bijon del total de la FAG

En primer lugar, para la gM se debe calcular la Rentabilidad financiera (Rf), que se calcula como la relación entre el beneficio neto y el patrimonio de la FAG.

En este caso, el valor es de 0,0464 (19445/418624)

Seguidamente, y teniendo en cuenta que la tasa de dividendos de la organización es 0, se procede al cálculo de la tasa de crecimiento equilibrado, obteniendo un valor de **0,049** (0,0464/1-0,0464)

Para el cálculo de la tasa de crecimiento de la industria conocemos que las últimas estadísticas de la Real Federación Española de Golf (RFEG), con cierre a 31 de Diciembre de 2022, señalan un incremento del 3% en el número de federados de golf con 8.606 licencias más apoyado en cuatro años de evolución positiva a base de ligeros ascensos.

Por tanto, podemos decir que $gI=0,03$

Por último, para el cálculo del crecimiento de la organización, teniendo en cuenta los ingresos desde 2018 hasta 2023, obtenemos una tasa de crecimiento gR de **0,126**

Existen 3 diferentes casos para analizar las posibilidades de crecimiento:

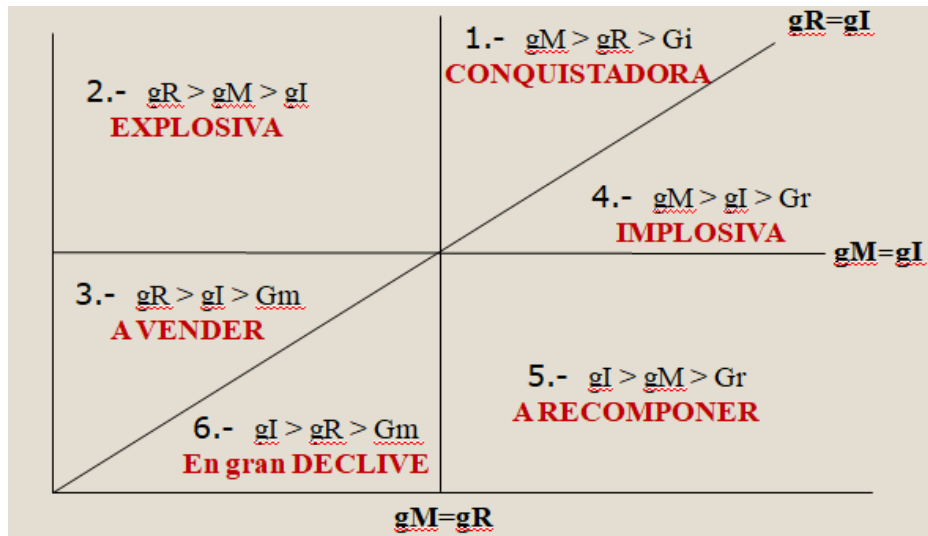
- En el primer caso se compara las posibilidades de crecimiento respecto a la industria y $gR > gI$, ya que $0,126 > 0,03$, por lo que la organización gana cuota de mercado.
- En el segundo caso se compara las posibilidades de crecimiento respecto a la industria y $gM > gI$, ya que $0,049 > 0,03$, por lo que la organización puede crecer más que la industria, puede ganar cuota de mercado.
- En el último caso se compara el crecimiento equilibrado, con el crecimiento de la organización y $gM < gR$, ya que $0,049 < 0,126$, por lo que la organización es frágil desde el punto de vista financiero, y su crecimiento provoca pérdida del equilibrio financiero (la organización puede crecer con recursos propios)

Para realizar el gráfico se trasladan los valores de las tres ratios a las tres líneas de la gráfica. De modo manual se desplazan las líneas discontinuas en la horizontal (gM/gI) y en la vertical (gM/gR).

Después, se desplaza el punto azul de forma manual para situarlo en el cruce de las dos líneas anteriores y por encima o por debajo de la diagonal en función del ratio (gR/gI)

En el gráfico 2 se muestran las diferentes situaciones en las que una organización se puede encontrar según su crecimiento.

Gráfico 2: Situaciones de crecimiento de la organización

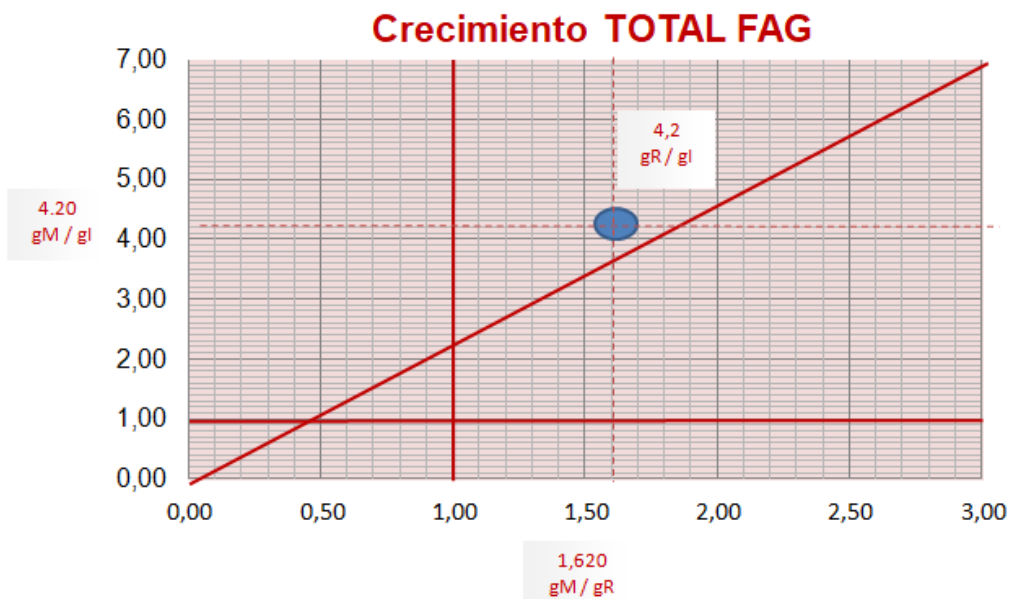


Fuente: temario gestión integrada y creación de valor

En primer lugar, para la realización del gráfico del total de la FAG tenemos que poner en relación las siguientes magnitudes:

MATRIZ de CRECIMIENTO		
gM / gI	gM / gR	gR / gI
1,620	0,386	4,200

Gráfico 3: crecimiento del total de la FAG



Fuente:elaboración propia

Por tanto, en el análisis global de la FAG, $g_R > g_M > g_I$ y, se trata de una organización conquistadora, por lo que se recomienda mantener el nivel de crecimiento actual, y evitar mediante acciones correctoras un crecimiento desequilibrado desde el punto de vista financiero.

- **Modelo Bijon de la FAG – sin instalaciones de Arcosur**

En este caso, se realiza el mismo procedimiento que para el total de la FAG.

Para la g_M , se obtiene un valor de **0,19** ($0,153/1-0,153$) ya que la R_f es de 0,153 ($24280/159077$)

Para la g_I , utilizamos el mismo crecimiento, es decir $g_I = 0,03$

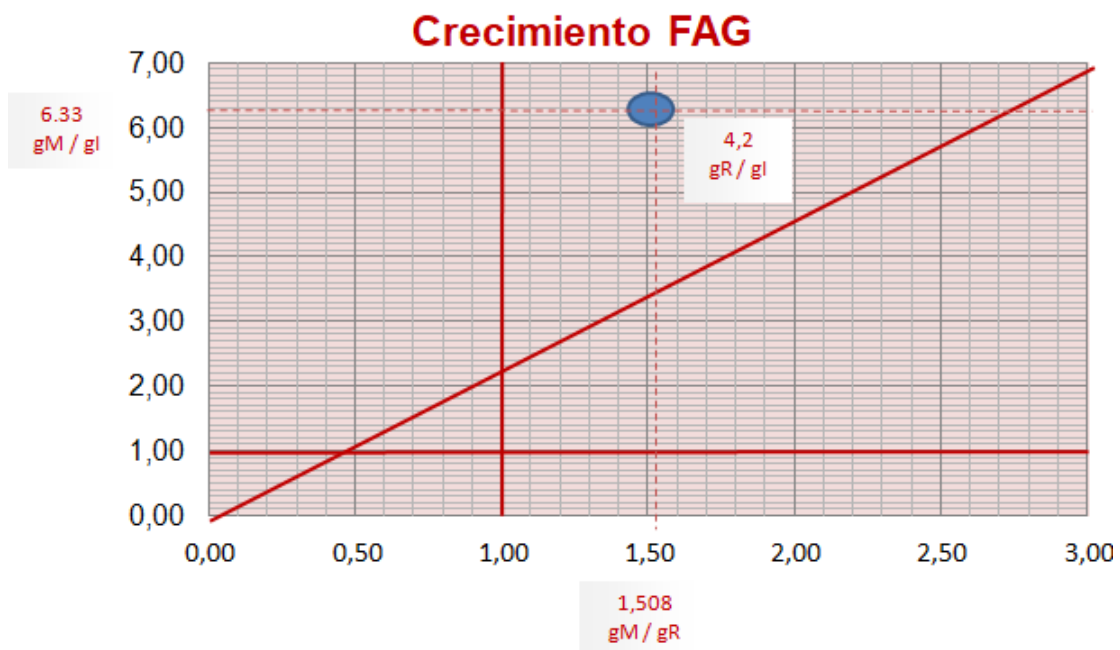
Para la g_R , obtenemos, al igual que para el total de la FAG, una g_R de **0,126**

En el caso de la FAG para la realización del gráfico tenemos que poner en relación las siguientes magnitudes:

MATRIZ de CRECIMIENTO		
g_M / g_I	g_M / g_R	g_R / g_I
6,333	1,508	4,200

Por tanto, en la gráfica 3 obtenemos la situación en la que se encuentra la organización, simbolizada por un círculo azul.

Gráfico 4: crecimiento de la FAG



Fuente: elaboración propia

En conclusión, en el caso de la FAG, $g_M > g_R > g_I$ y, por tanto, la organización se encuentra en una situación de organización conquistadora, situación que la organización debería tratar de mantener.

- **Modelo Bijon instalaciones de Arcosur golf**

En este caso, se realiza el mismo procedimiento que para la FAG.

Para la g_M , se obtiene un valor de **-0,019** $(-0,019/1 - (-0,019))$ ya que la R_f es de $-0,019$ $(-5374/259547)$

Para la g_I , utilizamos el mismo crecimiento, es decir $g_I = 0,03$

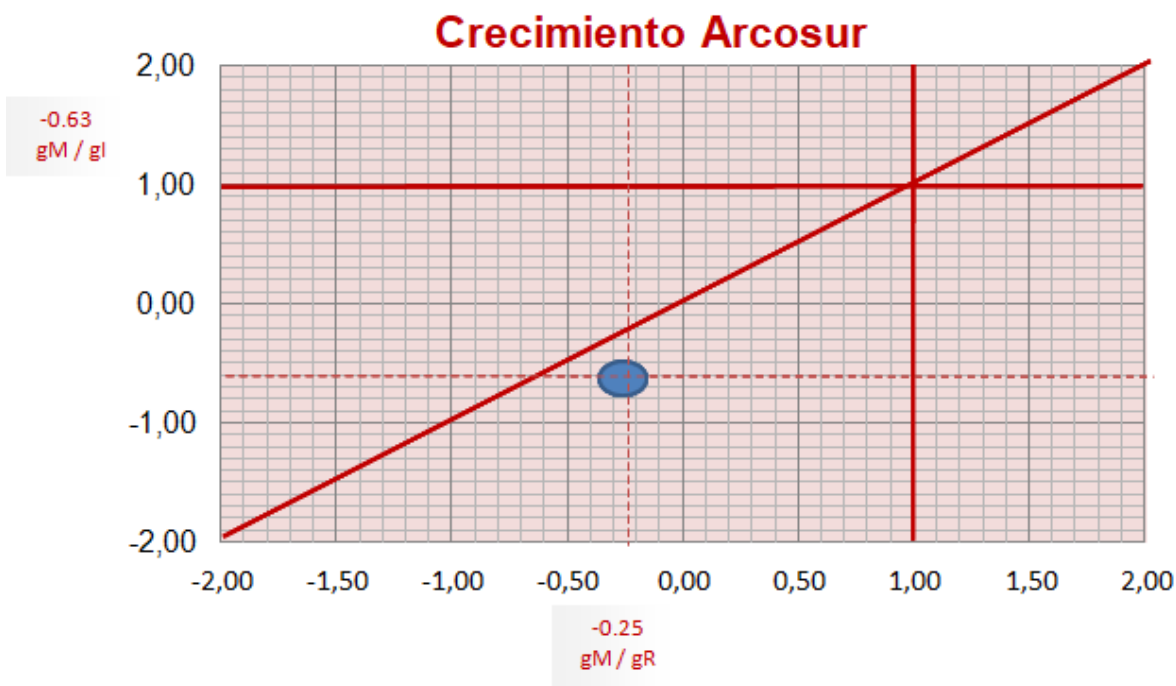
Para la g_R , obtenemos un crecimiento de **0,0765** $(514500 - 477930 / 477930)$

En cuanto a la relación entre las variables se obtiene:

MATRIZ de CRECIMIENTO		
g_M / g_I	g_M / g_R	g_R / g_I
-0,633	-0,247	2,567

Por tanto, en el gráfico 5 se representa el crecimiento de Arcosur

Gráfico 5: crecimiento de Arcosur



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en la gráfica, se trata de una situación de organización en declive, es decir, es decir una situación de desequilibrio financiero.

A continuación, procedemos a analizar las diferentes unidades de negocio de la instalación federativa de Arcosur. En primer lugar negocio de gestión del campo

❖ Negocio de gestión del campo

Se obtienen los siguientes datos de crecimiento:

$gM = 0,41$ ($0,29/1-0,29$) ya que $Rf = 0,29$ ($42085/145346$)

$gI = 0,03$

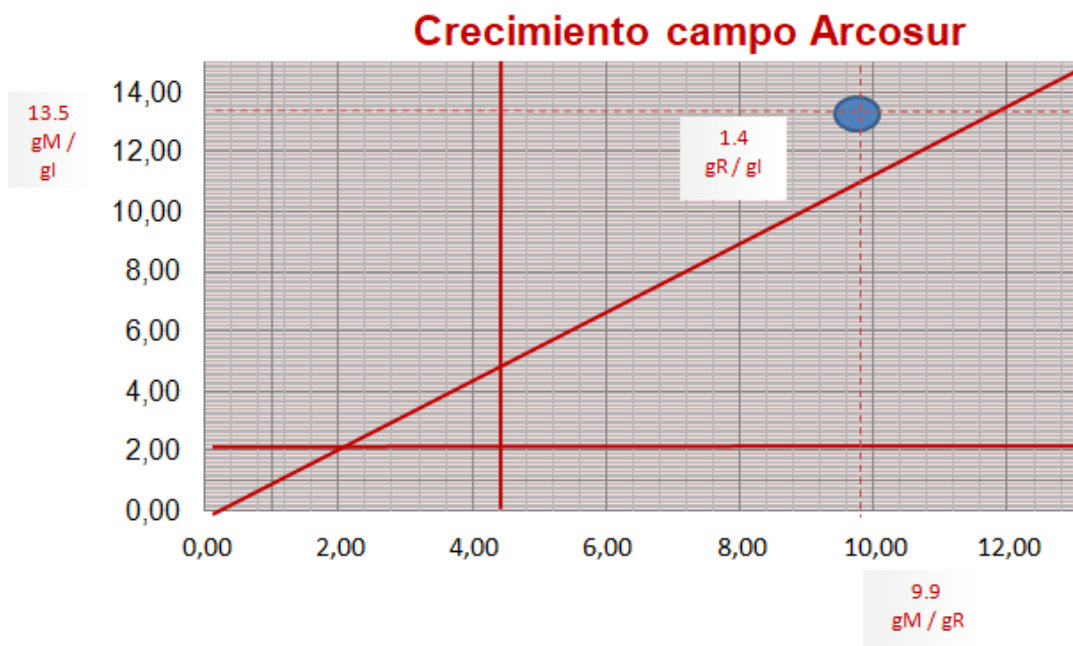
$gR = 0,041$ ($307055-295000/295000$)

Y por tanto:

MATRIZ de CRECIMIENTO		
gM / gI	gM / gR	gR / gI
13,533	9,902	1,367

Así, se obtiene la gráfica del campo de Arcosur

Gráfico 6: crecimiento campo Arcosur



Fuente: elaboración propia

Por tanto, la unidad de negocio del campo de Arcosur se encuentra en la mejor de las situaciones posibles, con una situación que corresponde a la organización conquistadora, situación que Arcosur debería tratar de mantener.

❖ Por último, en cuanto a la unidad de negocio de formación de Arcosur obtenemos los siguientes datos:

$gM = -0,148$ $(-0,174/1 - (-0,174))$ ya que $Rf = -0,174$ $(-19893/114200)$

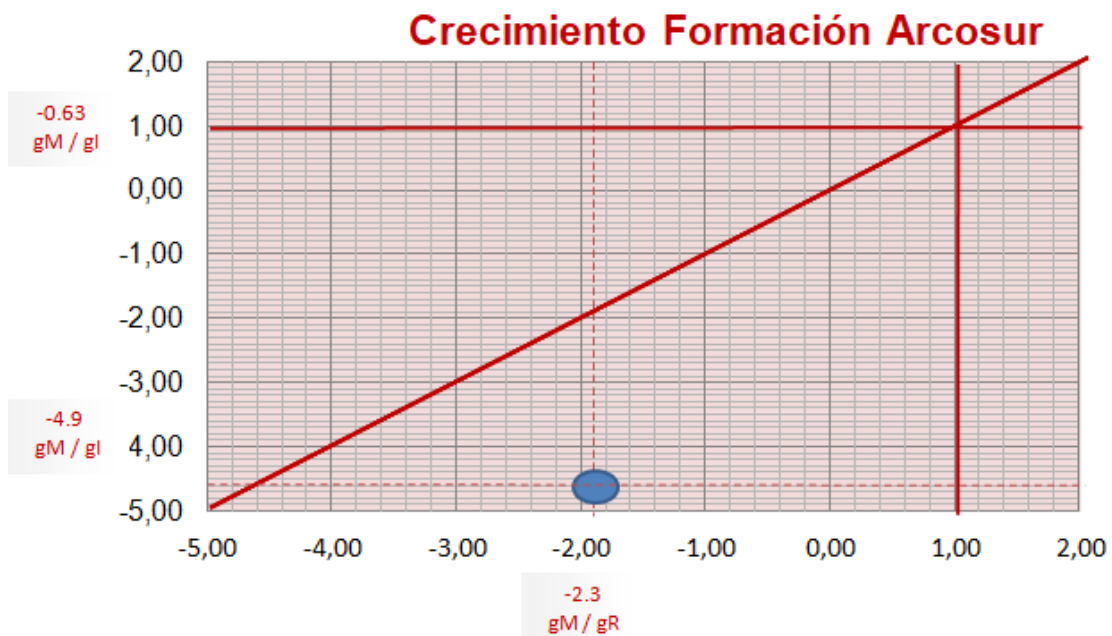
$gI = 0,03$

$gR = 0,064$ $(156415 - 147000/147000)$

Y por tanto:

MATRIZ de CRECIMIENTO		
gM / gI	gM / gR	gR / gI
-4,933	-2,313	2,133

Gráfico 7: crecimiento formación Arcosur



Fuente: elaboración propia

Por tanto, la formación de Arcosur se encuentra en la situación de $gR > gI > gM$. Como podemos ver en la gráfica, se trata de una situación de organización en gran declive, es decir, es la unidad de negocio que arrastra al global de la instalación también a una situación de desequilibrio financiero.

Se propondrán por lo tanto en los apartados siguientes, diferentes indicadores para la mejora del equilibrio financiero.

5. MAPA ESTRATÉGICO

Consideramos que la FAG con la herramienta de Arcosur Golf desde un punto de vista económico pone el foco en el acceso barato al Golf. Desde la perspectiva de estrategias genéricas de Porter, Arcosur Golf utiliza una estrategia de bajo coste y de este modo garantizar el crecimiento de la federación en el medio y largo plazo.

A partir de la realización del análisis y con una misión y visión bien definida de la organización que nos llevan a identificar los objetivos, podemos comenzar con la En este punto se realizará un análisis de los objetivos de cada perspectiva mencionada y se elaborarán una serie de indicadores para medir un correcto desempeño de las actividades.

5.1 OBJETIVOS FAG

En primer lugar, los objetivos principales de la Federación Aragonesa de Golf son:

1. Dar a conocer al máximo este deporte, apoyar su divulgación y facilitar su acceso para todos.
2. Colaborar con todos los clubes y, en especial, seguir impulsando Arcosur Golf como semillero de nuevas licencias en Aragón.
3. Potenciar y apoyar a todas las escuelas de golf para conseguir una gran cantera de nuevos jugadores.
4. Trabajar por un calendario de competición en el que todos los jugadores aragoneses puedan desarrollarse y disfrutar de grandes jornadas de golf.

Con estos cuatro objetivos, el análisis de los ingresos y gastos y la utilización de la herramienta del cuadro de mando integral, podemos ofrecer una serie de indicadores numéricos y gráficos que de forma general, objetiva y real ayudan a la toma de decisiones de los directivos.

5.2 INDICADORES DE CRECIMIENTO

Vamos a utilizar diferentes indicadores de crecimiento, asociados a los objetivos de la FAG, y que de algún modo permitan mejorar el equilibrio financiero de la FAG

Utilizando para las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** se trata de fijar unos objetivos que, en el caso de la FAG, no se centra en la maximización del beneficio sino en conseguir un equilibrio presupuestario para la sostenibilidad de la organización.

Entre los indicadores financieros destacan:

-Números de licencias

Como la visión estratégica de la FAG es incrementar las licencias, Creemos que desde el punto de vista de generación de ingresos para la federación, el mejor indicador sería el seguimiento de las licencias, el número de ventas de licencias. Las altas y las bajas. Tratando de entender de donde vienen o porque no se mantienen.

Por las cifras de los últimos años.

Como objetivo para la FAG, podría fijar un crecimiento de alrededor 5%, asegurando mantener esta evolución anualmente.

-Mejoras en la utilización de los activos

Se trata de aprovechar los activos de la mejor manera posible, para no disponer de activos ociosos que no generen todos los beneficios que pudieran.

En este caso se puede utilizar el ratio *beneficio/total activo (ROA)*, el cual informa sobre cuánto beneficio es capaz de generar una organización en relación a los activos que refleja su balance.

En el caso de Arcosur, el valor del ratio es **de 0,060** (31305/518124), es decir, es positivo y mayor del 5%, por lo que la instalación es operaciones ordinarias es rentable,

el objetivos una vez establecidos los ingresos, es controlar el gasto.

- **Perspectiva de clientes (federados).** Esta perspectiva tiene como propósito conocer cuál es el valor añadido que va a hacer que los federados de la FAG estén satisfechos con lo que la organización ofrece, así como intentar fidelizar a los cliente tanto a corto como a largo plazo.

- Alumno/curso

La escuela de Arcosur es un motor de generación de nuevos golfistas. Utiliza un modelo estratégico de bajo coste, es decir de precios muy económicos para atraer a nuevos golfistas. Es un modelo que trabaja con márgenes muy estrechos, y con el que debe cuidarse por lo tanto los niveles de eficiencia. Cualquier ineficiencia en la prestación del servicio es alto limita las posibilidades de operar en equilibrio entre ingresos y gastos.

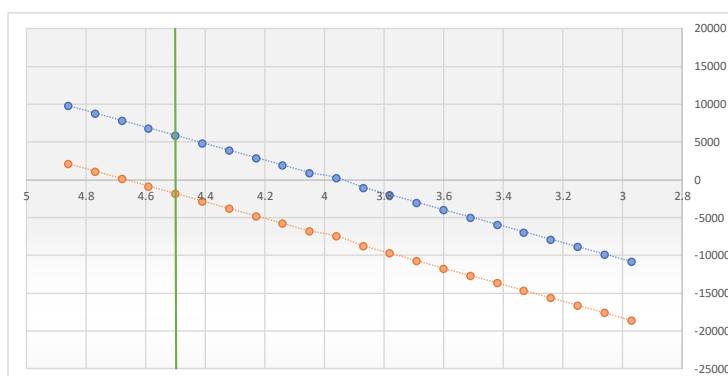
Una estrategia de bajo coste, se suele asociado a procesos muy eficientes.

El ratio *alumno/curso* es una variable clave en el sistema de la escuela. Si este ratio se reduce, se producirán pérdidas.

Como podemos ver en el gráfico 1, se estima que los cursos de 6 alumnos deben completarse al menos con 4,5 estudiantes.

Como se puede comprobar en el caso de que no se completen los cursos (o que no se gestienen bien las altas, los horarios, los cobros) rápidamente la escuela de Arsocur entraría en perdidas. La línea naranja supone que la instalación entre en pérdidas si estos ratios de eficiencia no se cumplieran, llegando a unas pérdidas de más de 10.000 euros, por ejemplo si la ocupación se situara en 3,8 alumnos por curso.

Gráfico 1: alumno/curso



Fuente: informe FAG

-Tasa de retención: representa el porcentaje de clientes que la FAG es capaz de mantener después de un periodo de tiempo determinado. Se calcula mediante la siguiente fórmula.

Ilustración 3: Fórmula Tasa de Retención

$$\text{TRC} = \frac{\text{Número de clientes al final del periodo} - \text{Número de nuevos clientes}}{\text{Número de clientes al inicio del periodo}} \times 100\%$$

Fuente: página web “sendpulse”

Para el cálculo de este indicador, además de los federados, de los alumnos en la escuela, podría utilizarse para número de abonados de Arcosur.

Si utilizamos estos últimos como ejemplo, los abonados de Arcosur al cierre de 2022 eran de 289 y los iniciales en ese mismo año eran 250, es decir, en 2022 hubo 39 abonados nuevos.

Tabla 4: Abonados Arcosur 2022-2023

CLIENTES A CIERRE DE 2022	289
CLIENTES NUEVOS 2023 (presupuesto total del año)	90
CLIENTES INICIALES 2022	250

Fuente: elaboración propia

Por tanto, aplicando la fórmula con los datos de la tabla 4, obtenemos una tasa de **79,6%** (289-90)/250

Es decir, deberíamos esperar en los diferentes periodos, meses, trimestres, que la instalación de Arcosur sea capaz de mantener el 79,6% de sus clientes para los siguientes periodos. Por tanto, se debe mantener esta tasa y procurar que no disminuya durante los siguientes periodos.

-Formación.

Para analizar la evolución de la formación. Se proponen diferentes indicadores. Numero de cursillistas, tasas de ocupación por curso, tasa de retención respecto a niveles anteriores. Y por último tasa de conversión de estudiantes en licencias federativas. En la tabla 5, se presenta un ejemplo, con la información de los cursos de Arcosur durante los cuatro primeros meses del año.

Tabla 5: Resumen cursos Arcosur

	Bienvenida						Iniciación						Perfecciona I						Perfecciona II					
	Clases	Alum	Ocup	Renov	Licen	Abo	Clases	Alum	Ocup	Renov	Licen	Abo	Clases	Alum	Ocup	Renov	Licen	Abo	Clases	Alum	Ocup	Renov	Licen	Abo
Enero	7	29	4,14		0	0	3	11	3,67	64%	1	0	24	96	4	100%	6	5						
Febrero	10	43	4,3		1	0	5	39	7,8	134%	0	0	4	19	4,75	100%	6	0	15	74	4,93		46	9
Marzo	9	36	4		0	0	7	33	4,71	77%	0	0	6	27	4,5	69%	0	4	18	78	4,33		7	62
Abril	6	43	7,17				3	16	5,33	44%			8	37	4,63	100%			15	75	5,00			
Mayo																								
Junio																								
Julio																								
Agosto																								
Septiembre																								
Octubre																								
Noviembre																								
Diciembre																								

Fuente: informe de la FAG

Como hemos comentado anteriormente en el ratio alumno/cursillo, cada curso debe completarse con 4,5 alumnos.

En enero se realizaron clases de todos los niveles excepto de Perfeccionamiento II. La mayoría de clases correspondieron al Perfeccionamiento I, con un total de 24 clases y 96 alumnos, seguida de curso de bienvenida con 7 clases y 29 alumnos. En cuanto a la ocupación, el curso de bienvenida fue de 4,14, el de iniciación 3,67 y el Perfeccionamiento I 4.

En febrero, al contrario, la mayoría de clases se realizaron en el curso de Perfeccionamiento II, con 15 clases y 74 alumnos, seguida a su vez del curso de bienvenida con 10 clases y 41 alumnos. Destaca la elevada ocupación en el curso de iniciación, con un 7,8%.

En marzo tuvo especial relevancia el perfeccionamiento II, con 18 clases y 78 alumnos.

En los 4 niveles se consiguió una ocupación de 4 o más alumnos.

Por último, hasta la fecha de abril se han realizado menos clases que en los anteriores meses, teniendo una ocupación superior a 4,5 en todos los niveles.

De esta manera, se cumple el objetivo de incrementar la ocupación que posibilita resultados positivos para la escuela Arcosur.

- **Perspectiva de procesos internos.** Se relaciona con las actividades de la FAG, centrándose en la eficiencia y la eficacia del proceso productivo.

-Cadena de valor

Un indicador importante en esta perspectiva es la cadena de valor, concepto definido por Porter en el que a raíz de las actividades de una organización se crea una serie de relaciones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente.

Actualmente, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado.

A continuación, en la ilustración 5 se presenta la cadena de valor de Arcosur.

Ilustración 5: cadena de valor Arcosur



Fuente: elaboración propia

Además, otros indicadores en la perspectiva de procesos internos podría ser el número de torneos realizados por la FAG comparándolos con otras federaciones así como el número de participantes en cada uno de ellos.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** En esta perspectiva, se explican los objetivos fundamentales en relación a las personas, la experiencia de los trabajadores y la cultura organizacional.

-Formación de empleados

Para hacer el sistema más sostenible en el medio y largo plazo se propone la formación de nuevos profesores que permitan alimentar la máquina de generación de licencias, la la formación. Creemos que una mayor oferta de profesores pueden hacer el modelo de crecimiento de la escuela más rentable y sostenible a largo plazo.

-Utilización de la página web y las redes sociales

Otro indicador interesante para valorar la comunicación de la FAG, es la cantidad de visitas en la página web de la federación así como la cantidad de interacciones de las publicaciones en redes sociales mediante la herramienta del Engagement, que se puede calcular mediante la fórmula “Likes + comentarios) / seguidores x 10”

6. CONCLUSIONES

Una vez analizada las estrategias de crecimiento de la Federación Aragonesa de Golf así como la de las instalaciones de Arcosur podemos llegar a una serie de conclusiones.

En primer lugar, la FAG se complace en trasladar a todos los federados de golf en Aragón el máximo compromiso en trabajar por mantener las instalaciones de Arcosur golf en perfecto estado, así como el mantenimiento de reuniones periódicas anuales con el ayuntamiento de Zaragoza para el seguimiento y control de la gestión de la instalación.

Además, a pesar de la crisis sanitaria producida por el COVID en 2020, la FAG consiguió crecer en número de federados y mejoró la instalación municipal Arcosur, la cual está en permanente mejora.

Una de las prioridades en Arcosur es potenciar la Escuela Infantil así como acercar el golf a los colegios.

Por otro lado, mediante el modelo Bijon, tras el análisis de la matriz de crecimiento tanto de la FAG, de Arcosur y del campo y de la formación del mismo, concluimos con que respecto al total de la FAG se sitúa en una situación de organización explosiva, por lo que se recomienda evitar mediante acciones correctoras por el crecimiento demasiado fuerte de la organización.

Analizando cada modelo analizado por separado, la FAG tiene un buen crecimiento ya que está en la situación de organización conquistadora que se debe mantener. El crecimiento de Arcosur es muy fuerte, sobre todo tras el COVID-19, y es por ello que se encuentra en una situación de organización explosiva. En cuanto a las dos unidades de negocio, el campo se encuentra en una situación de organización conquistadora, y respecto a la formación, ésta se encuentra en una situación de organización a vender.

Por último, tras el análisis realizado podemos destacar que el golf en Aragón está en auge y que el crecimiento en el número de federados se va materializando en el crecimiento del número de jugadores que pasan al profesionalismo.

7. BIBLIOGRAFIA

- *Arcosur* (13/02/2023). aragongolf.
<https://www.aragongolf.com/noticias/detalle.php?id=862&seccion=noticias&subseccion=federacion>
- *Arcosur es Golf | Tu campo en Zaragoza – Campo de golf gestionado por la Federación Aragonesa de Golf, 9 hoyos pitch&putt, zona de approach y putting green, así como zona infantil con 12 puestos de tiro.* (s. f.).
<https://arcosuresgolf.com/>
- Diapositivas asignatura Gestión Integrada y Creación de Valor Tema 2
- *Entrevista.* (12/01/2022) aragongolf.
<https://www.aragongolf.com/noticias/detalle.php?id=768&seccion=comites&subseccion=federacion>
- FMG. (2022, 15 febrero). *Misión, Visión y Valores - FMG.*
<https://fmg.org.mx/mision-vision-y-valores-2/>
- *La Junta, Federación Aragonesa de Golf.* (s. f.). aragongolf.
<https://www.aragongolf.com/la-federacion/la-junta.php>
- Lahoz, R. (2020, 24 diciembre). Chema Dehesa: 'El golf no es caro: se puede jugar desde dos euros' *heraldo.es.*
<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/12/24/chema-dehesa-el-golf-no-es-carro-se-puede-jugar-desde-dos-euros-1411845.html>
- Lahoz, R. (2021, 9 febrero). El coronavirus no puede con el golf en Aragón. *heraldo.es.*
<https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2021/02/09/el-coronavirus-no-puede-con-el-golf-en-aragon-1419330.html>

- *MISIÓN – VISIÓN – VALORES*. (2018, 9 agosto). THE AMICABLE.
<https://amicablecup.wordpress.com/mision-vision-valores/>
- Montaña, N. (s. f.). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?*
<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Qué indicadores debe contener un cuadro de mando integral. (2023, 2 mayo). *incatalog*.
<https://www.inacatalog.com/blog/indicadores-cuadro-de-mando-integral>
- *RFEG – Ranking de los 50 clubs de golf con más licencias en España en 2023 - MyGolfWay - Plataforma Online del Sector del Golf - Online Platform of Golf Industry*. (2023, 14 enero). MyGolfWay - Plataforma Online del Sector del Golf
<https://www.mygolfway.com/rfeg-ranking-los-50-clubs-golf-mas-licencias-espana-2023/>
- Valero, L. (2022, 12 marzo). Golf, el deporte que sale reforzado de la pandemia y no deja de crecer en Aragón. *heraldo.es*.
<https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2022/03/12/golf-el-deporte-que-sale-reforzado-de-la-pandemia-y-no-deja-de-crecer-en-aragon-1559148.html>