

LAS MARAVILLAS GOLF



Ballester Santibáñez, Ramón

Bernabé Sánchez, Carmen Rosa

Gallardo Jiménez, Alexia Lucrecia

Contenido

1.1.	ENTORNO ECONÓMICO.....	7
1.2.	ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	8
1.3.	ENTORNO LEGAL.....	9
1.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	12
2.1.	GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	14
2.2.	TAMAÑO DEL SECTOR.....	16
2.3.	ESTRUCTURA SECTORIAL.....	18
2.3.1.	Competidores actuales y potenciales.....	18
2.3.2.	Competencia sustitutiva.....	19
2.3.3.	Clientes.....	21
2.3.4.	Proveedores.....	25
2.3.5.	Barreras de entrada.....	28
2.4.	ESTRUCTURA DE COSTES.....	28
2.5.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	29
2.6.	TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA.....	30
2.7.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR.....	35
3.1.	ANÁLISIS DAFO.....	37
3.1.1.	Listado de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades.....	37
3.1.2.	Diagrama Q-DAFO.....	38
3.2.	OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO.....	40
3.2.1.	Idea del negocio.....	40
3.2.2.	Cuota de mercado:.....	40
3.2.3.	Empleo, ventas y previsión a 10 años.....	41
	Empleo para discapacitados.....	41
	Ventas y previsión a 10 años.....	41
	Previsión a 10 años.....	42
3.2.4.	Rentabilidad.....	43
4.1.	PREVISIÓN DE LAS VENTAS EN LOS 10 AÑOS.....	45
4.2.	PLAN DE PRODUCCIÓN (Estacionalidad, Stock y Crecimiento).....	46

4.3.	TAMAÑO Y ÁREAS DEL CAMPO	46
4.4.	PLANNING.....	47
4.4.1.	Desarrollo del Campo de Golf.....	47
4.4.2.	Procesos Internos.....	50
	<i>Mantenimiento de Áreas</i>	50
4.4.3.	Procesos Externos o Dirigidos al Cliente	57
	Abonados.....	57
	Abonados Mixtos.....	57
	Salidas al Campo.....	57
	Cancha de Prácticas.....	58
	Clases.....	58
	Torneos.....	59
	PLANNING ESQUEMÁTICO	62
	Cobertura de Seguros.....	62
4.5.	RECURSOS HUMANOS	65
4.6.	INVERSIONES Y GASTOS	66
4.7.	PLANO SITUACIONAL.....	67
5.	PLANO TOPOGRÁFICO	68
5.1.	MISIÓN Y VISIÓN.....	70
5.2.	ESTUDIO DE MERCADO	70
5.3.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	72
5.4.	PLAN ESTRATÉGICO	73
	5.4.1. Estratégias Básicas: Focalización y Diferenciación.....	73
	Focalización	73
	Clienting.....	75
	Diferenciación.....	77
	5.4.2. Plan de Acción	78
5.5.	PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE VENTAS Y CUOTA DE MERCADO.....	86
	5.5.1. Presupuesto de Marketing.....	86
	5.5.2. Proyección de Ventas.....	87

5.5.3. Cuota de Mercado.....	88
5.6. PLAN DE CONTINGENCIA.....	88
5.7. IDENTIDAD CORPORATIVA.....	89
6.1. INTRODUCCIÓN.....	91
6.2. ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL CAMPO DE GOLF.....	91
6.3. PLANTILLA.....	98
6.4. POLÍTICA DE RRHH.....	98
6.4.1. Políticas de reclutamiento y selección de personal.....	98
6.4.2. Remuneración.....	99
6.4.3. Desarrollo y formación.....	99
6.5. COSTES DE LOS RRHH.....	100
7.1. FORMA SOCIAL.....	102
7.2. NECESIDADES DE CAPITAL Y FINANCIACIÓN.....	102
7.2.1. Inversión.....	102
7.2.2. Financiación.....	103
7.3. ESTADOS FINANCIEROS.....	104
7.3.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	104
ORIGEN DE INGRESOS.....	105
GASTOS.....	107
DIVIDENDOS.....	107
7.3.2. Estado de Tesorería.....	107
7.3.3. Balance.....	109
7.4. RATIOS.....	110
7.4.1. Solvencia.....	110
7.4.2. Liquidez.....	112
7.4.3. Rentabilidad.....	113
7.4.4. Eficiencia.....	113
7.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	114
7.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	115
ESCENARIO OPTIMISTA.....	115

ESCENARIO PESIMISTA..... 116

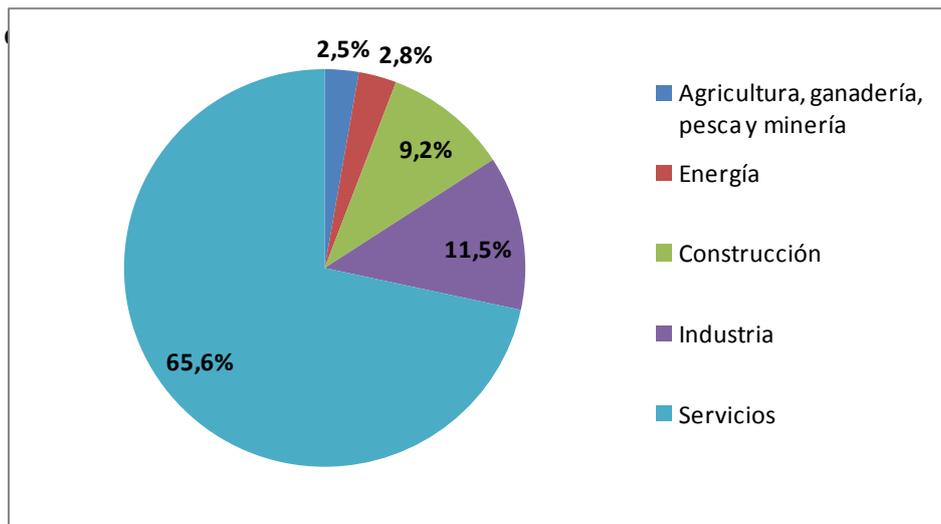
ANÁLISIS EXTERNO

1.1. ENTORNO ECONÓMICO

En el plano económico, España está atravesando una profunda crisis económica derivada de la crisis financiera que aconteció en 2008. Se vio agravada porque el sector inmobiliario y de la construcción había estado creciendo insosteniblemente con fuertes crecimientos del precio de la vivienda. Con la crisis financiera, se recortó el crédito que se le venía concediendo tanto a las empresas como a las familias. Consecuencia de esto, hay un crecimiento récord del paro. La tasa de paro se sitúa en un 21,52%, con un total de 4.978.300 desempleados.

España es la quinta economía de la Unión Europea y la duodécima del mundo. Dispone de un PIB nominal de 1.062.591 de euros lo que equivale en datos de 2010 a 1.445.124, lo que significa que ha disminuido. La renta per cápita nominal es de 22.598 €.

El reparto proporcional del PIB por sectores se muestra en el siguiente gráfico:

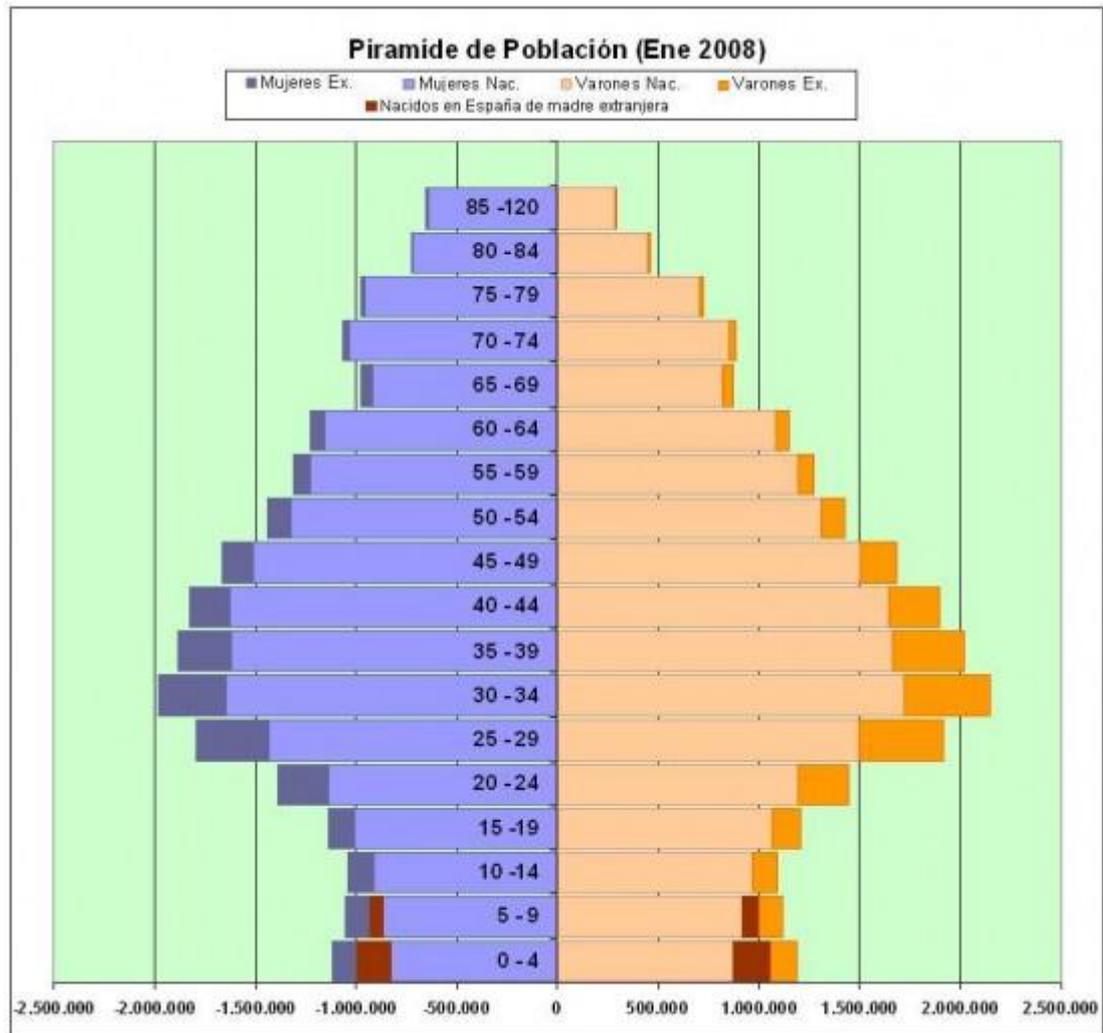


Como se puede apreciar, el sector servicios, con un 65,6% del PIB, es el sector que más aporta al PIB muy por encima de la segunda, la industria con un 11,5%.

A pesar de la situación económica en la que se encuentra el país, el consumo privado ha crecido de 2009 a 2010 alrededor de un 2%.

Dado que nuestra idea de negocio está dentro de los servicios privados, los datos antes mencionados apoyarían la viabilidad del negocio. Por contra, dada la situación de déficit y el recorte de gastos actual en el país, el acceso al crédito sería complicado.

1.2. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO



Tal y como muestra la pirámide poblacional el área donde mayor se concentra la mayor proporción de la población son en los rangos de 20 a 64 años. Lo cual será una ventaja para nuestro proyecto ya que la edad que más practica el golf se encuentra en un rango de 40 a 65 años, en este rango de edades, la gente dispone de un mayor poder adquisitivo

Además, según sexo en los rangos centrales es mayor el número de hombres que de mujeres, lo cual también es beneficioso ya que el golf es un deporte practicado mayoritariamente por hombres, aunque son cada vez más las mujeres que se introducen en el deporte.

1.3. ENTORNO LEGAL

La legislación a destacar por la importante afectación a nuestro proyecto serán:

Ley Urbanística de Andalucía

Tiene por objeto la regulación de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf y los usos complementarios asociados en la Comunidad Autónoma de Andalucía, de forma que se garantice la mejor utilización de los recursos naturales y al mismo tiempo redunde en la mejora de la oferta turística y deportiva.

Artículo 6. Condicionantes generales.

La implantación de los campos de golf en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía sólo podrá llevarse a cabo en terrenos cuyos condicionantes físicos, ambientales y paisajísticos así lo permitan, siempre que quede garantizada la suficiencia y calidad hídrica y las conexiones a infraestructuras y servicios en los términos previstos en este Capítulo.

Artículo 11. Condiciones urbanísticas para la implantación de campos de golf.

1. La implantación de un campo de golf deberá estar expresamente prevista en el Plan General de Ordenación Urbanística con independencia de la clase de suelo en la que se implante, debiendo quedar acreditado el cumplimiento de las condiciones básicas y requisitos previstos en el Capítulo II. Si el Plan General no contuviera esta determinación, se deberá proceder a la revisión del mismo.

2. Además, en el supuesto de cese del uso del campo de golf, el Plan General contemplará la obligatoriedad de la integración de estos terrenos en el Sistema General de espacios libres a través del correspondiente proceso de revisión, total o parcial, del planeamiento general.

(Ley en Anexo I)

Eficiencia energética y tratamiento de residuos

1. Los campos de golf deberán emplear energías renovables en sus instalaciones y edificaciones combinándolas con el establecimiento de medidas de ahorro y eficiencia energéticas. Las instalaciones deberán cumplir los requisitos establecidos en la normativa sectorial aplicable y en la que se dicte en desarrollo del presente Decreto.

2. Se establecerán medidas para minimizar la generación de residuos, así como para ayudar a la posterior gestión de los mismos. Será obligatorio el tratamiento de los residuos procedentes de podas y siegas del césped del campo mediante tratamiento en ciclo cerrado dentro de las instalaciones para la generación de compost o bien en planta externa.

(Artículo 21 de la Ley)

Suficiencia de recursos hídricos

Para la implantación de un campo de golf se deberá contar con la preceptiva autorización o concesión del organismo de cuenca competente para el riego del campo de golf así como, en su caso, para los usos compatibles y complementarios. Todo ello de acuerdo con las disposiciones establecidas al respecto en los correspondientes planes hidrológicos de cuenca.

2. Los campos de golf deberán ser regados con aguas regeneradas de conformidad con los condicionantes y requisitos establecidos en la normativa vigente sobre la reutilización de aguas depuradas. No obstante, cuando no exista caudal suficiente de agua residual disponible, el organismo de cuenca podrá conceder o autorizar otros recursos hídricos según lo dispuesto en el Plan Hidrológico de cuenca.

3. Cuando se trate de un campo de golf de Interés Turístico, el organismo de cuenca podrá autorizar o conceder, como complementario al riego en la forma prevista en el apartado 2 del presente artículo, el uso de agua procedente de otras fuentes, destinado exclusivamente al riego de greens y al lavado general de las calles, de modo que permita mantener el nivel de calidad del campo y quede asegurada su competitividad turística, con sujeción, en todo caso, a lo que disponga el Plan Hidrológico de cuenca.

(Artículo 8 de la Ley)

Contratación de personal con discapacidad (Ley 43/06, de 28 de diciembre Empleo. Mejora de crecimiento y empleo y Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas)

Para la obtención de la bonificación será requisito necesario que el empresario se comprometa a mantener en el empleo a los trabajadores afectados durante al menos un año con posterioridad a la finalización de la suspensión o reducción autorizada. En caso de incumplimiento de esta obligación, deberá reintegrar las bonificaciones aplicadas respecto de dichos trabajadores, sin perjuicio de la aplicación de lo establecido en la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto

Los empleadores que contraten a personas con discapacidad tendrán derecho a las siguientes bonificaciones:

1) En el supuesto de contratación indefinida, tendrán derecho a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, de su equivalente diario por trabajador contratado, de 375 euros/mes (4.500 euros/año) durante toda la vigencia del contrato. La misma bonificación se disfrutará en el

supuesto de transformación en indefinidos de los contratos temporales de fomento del empleo celebrados con personas con discapacidad, o de transformación en indefinidos de contratos formativos suscritos con trabajadores con discapacidad.

2) En el supuesto del número anterior, la bonificación será de 425 euros/mes (5.100 euros/año) si el trabajador con discapacidad está incluido en alguno de los grupos siguientes:

a) Personas con parálisis cerebral, personas con enfermedad mental o personas con discapacidad intelectual, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 33 por 100.

b) Personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 65 por 100.

3) Si el trabajador con discapacidad tiene en el momento de la contratación 45 o más años o si se trata de una mujer, la bonificación que corresponda de acuerdo con los números anteriores, se incrementará, respectivamente, en 100 euros/mes (1.200 euros/año) o en 70,83 euros/mes (850 euros/año), sin que los incrementos establecidos en este número sean compatibles entre sí.

4) En el caso de que las personas con discapacidad sean contratadas mediante el contrato temporal de fomento del empleo, la bonificación ascenderá a 291,66 euros/mes (3.500 euros/año) durante toda la vigencia del contrato.

La bonificación será de 341,66 euros/mes (4.100 euros/año) si el trabajador con discapacidad está incluido en alguno de los grupos siguientes:

i) Personas con parálisis cerebral, personas con enfermedad mental o personas con discapacidad intelectual, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 33 por 100.

ii) Personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 65 por 100.

Si el trabajador tiene en el momento de la contratación 45 o más años, o si se trata de una mujer, la bonificación que corresponda de acuerdo con los párrafos anteriores, se incrementará, en ambos supuestos, en 50 euros/mes (600 euros/año), siendo tales incrementos compatibles entre sí.

5) Para tener derecho a los beneficios establecidos en este apartado los trabajadores con discapacidad deberán tener un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100, o la específicamente establecida en cada caso. Se considerarán también incluidos los pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado de total, absoluta o gran invalidez, así como los pensionistas de clases pasivas que tengan reconocida una pensión de jubilación o de retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad.

1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

A día de hoy existe una serie de innovaciones tecnológicas destinadas a la mejora de la explotación de un campo de golf. Estas innovaciones están principalmente relacionadas con la minimización del impacto en el entorno y la reducción al máximo del consumo energético. Entre algunas de ellas cabe destacar: césped artificial para el ahorro de gasto de mantenimiento y sistemas de climatización de green a través de energía renovable. A su vez, continuamente están saliendo nuevos materiales y tecnologías relacionados con los accesorios y material de juego.

Además de la tecnología destinada a la explotación del campo, contaremos con tecnología destinada a la mejora en las ejecuciones de los golpes de los jugadores, con este tipo de tecnología, formada por medidores láser y software específico destinado a la simulación, se permitirá que el jugador mejore en sus golpes, técnicas, etc...

Tanto la tecnología vinculada con el campo como la vinculada con los accesorios y materiales de juego son totalmente accesibles dentro de España.

ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. GRUPOS ESTRATÉGICOS.

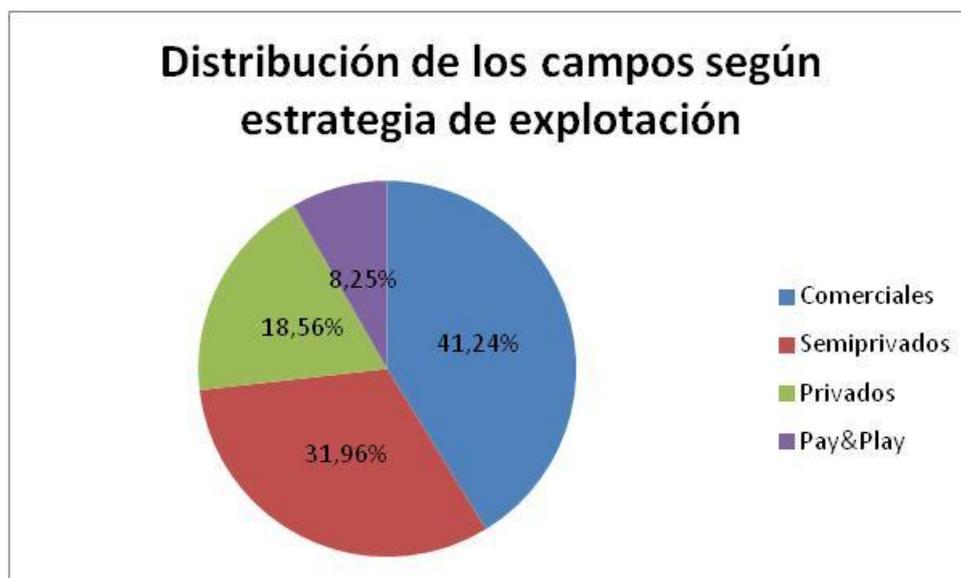
Definición de estrategias de la competencia:

Desde el año 1981 en que se inauguró el primer campo de golf en las Palmas, los campos de golf en España han crecido hasta alcanzar la cifra de 422. España es el sexto país por detrás de Reino Unido, con 2.576 campos, Alemania con 700, Francia con 574, Suecia con 456 e Irlanda con 523.

Según las estrategias seguidas para la explotación del campo se puede distinguir las siguientes categorías:

- *Comerciales:* Donde la mayor parte de los “greenfees” o tickets de entrada se vende a los externos, estos son, jugadores que no son socios o abonados del club donde van a practicar.
- *Pay & Play:* Campos en los que no existen socios ni abonados, es decir el 100% de los jugadores no tienen ninguna vinculación con el campo. Están localizados principalmente en destinos turísticos.
- *Privados:* Son campos de golf en los que sólo se permite el acceso a socios y abonados del campo, si bien pueden tener acceso a él jugadores externos mediante invitaciones.
- *Semiprivados:* Campos de golf donde la mayoría de los jugadores son socios o abonados, si bien, cuenta con una pequeña parte de los “greenfees” vendidos a jugadores sin ninguna vinculación con el mismo.

El reparto en España de cada uno de los tipos de club se muestra en el siguiente gráfico:



Como se puede observar, los más populares son los comerciales y semiprivados, dejando una menor cuota de mercado para los privados y pay&play.

En cuanto a la propiedad de los campos, el 15,53% son de propiedad pública.

Otra estrategia de explotación del campo es acompañar el campo con servicio de catering, y en este aspecto se observa que el 85,44% de los campos españoles, cuentan con *instalaciones adicionales* de manera que la explotación del campo es como uso social y deportivo.

A pesar de todos los campos de golf que existen en España, ninguno nace bajo el concepto de ofrecer servicios tanto a jugadores nóveles además de ofrecer un programa de entrenamiento de alto rendimiento, mediante el análisis de la ejecución de los golpes mediante software.

Hasta el año 2009, se observó que muchos campos de golf nacieron al amparo de proyectos inmobiliarios, donde nacieron de esta manera más del 58.8%.

En cuanto a la estrategia de inversión, a diferencia de Estados Unidos, el mercado de inversión es todavía incipiente. La razón principal de la ausencia de mercado de inversión es debido a que las decisiones tomadas a la hora de desarrollar campos de golf no se debieron a decisiones basadas en la rentabilidad de los mismos, sino que se concibieron como clubes sociales, resorts hoteleros o valores añadidos a promociones inmobiliarias.

Las herramientas para poder rentabilizar un campo de golf serán las siguientes:

- Uso del marketing, recortes de gastos operativos con respecto al modelo tradicional y búsqueda de complementos que aumenten la rentabilidad del campo.
- Uno de los complementos con el que pretendemos aumentar la rentabilidad del campo serán unas clases que serán únicas en la comarca, estas clase se denominarán clases de alto rendimiento o programas de alto rendimiento, y tendrán como objetivo las mejoras sustanciales en la ejecución de los jugadores aficionados.
- El proyecto tendrá que estar adecuado a la demanda, y sobre todo al nivel de ésta, ya que no todos los proyectos deben de estar concebidos para jugadores profesionales, por lo que adaptando la morfología del campo a las necesidades reales, recortaría los costes de construcción del mismo, haciéndolo más sostenible al mismo tiempo, recortando los costes de mantenimiento y pudiendo atraer demanda de poco iniciados en la práctica del golf.

También desde distintas universidades como la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) que dispone de programas deportivos en los que ofrece golf como

actividad que cuenta como créditos de libre elección para los alumnos, por un importe de 57€.

Dentro de la empresa privada también se utiliza el golf como herramienta de marketing. Este marketing va destinado a mejorar la relación entre las empresas y los clientes para recompensar a los empleados. El alto nivel educativo y poder adquisitivo medio de los seguidores del golf explica porque muchas grandes compañías quieren asociar su nombre a un deporte como el del golf. Las principales actuaciones que se realizan como herramienta de promoción son las siguientes:

- Clases y programas destinados al alto rendimiento del jugador aficionado.
- Organización de torneos privados a medida.
- Patrocinio de torneos de golf.
- Presentación de productos.
- Reuniones de empresa.
- Clinics o cursos de golf privados.
- Greenfees de cortesía.
- Organización de viajes como incentivo.
- Envío y gestión de salidas por SMS.

2.2. TAMAÑO DEL SECTOR

Tomando como referencia el número de campos de golf, en primer lugar está América del Norte, con más del 50%. Europa se sitúa en el segundo lugar con el 19% total del mundial. Y el tercer lugar lo ocupa Asia, con un 11% de total.

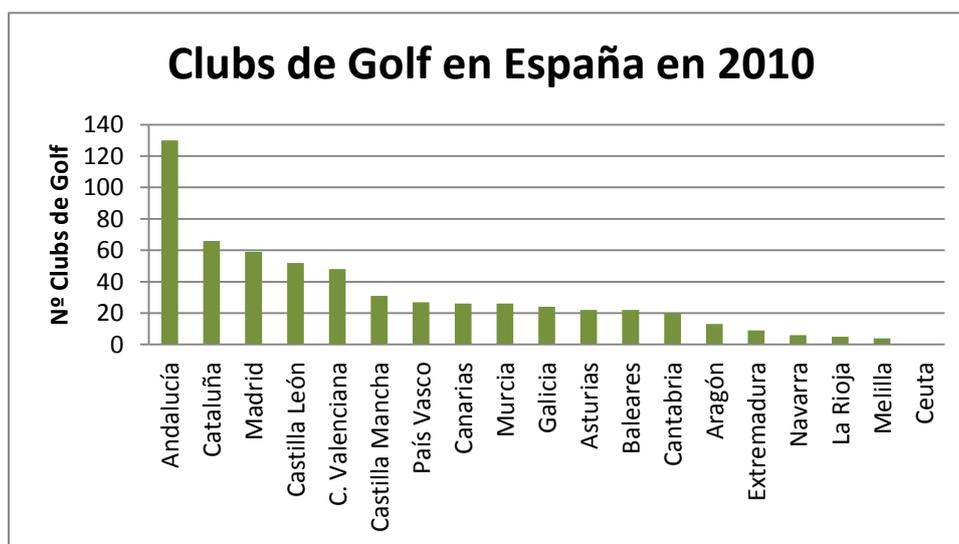
En Europa, entre 1985 y 1995 el número de aficionados al golf se duplicó. Desde 1995 hasta 2004 el ritmo de crecimiento fue más moderado, manteniéndose por encima del 5%. Y de 2007 a 2010 el crecimiento medio anual se ha reducido hasta el 2,5% de media.

Al igual que en el resto del mundo, el mundo del golf en España es un sector que está en continuo crecimiento, un 88% en los últimos 10 años, 183 nuevos campos desde el año 2000, un canal de televisión temático, varias revistas especializadas y el protagonismo de nuestros jugadores profesionales en todo el mundo. Todas estas razones son suficientes para ser tratado no sólo desde un punto de vista deportivo sino también desde un punto de vista socio-económico.

A día de hoy, el golf es el tercer deporte con más número de federados. El número de campos de golf federados en España asciende a 416 (a 1 de enero de 2010). Además de los anteriores, existen 19 campos rústicos registrados, 37 canchas de prácticas y 119 clubes sin campo (asociaciones que promueven el golf pero carecen de campo), lo que hace un total de 572 clubes de golf federados en España (a 1 de enero de 2010). Del total de 416 campos de golf, 38 de ellos (además de cinco canchas de prácticas) tienen carácter público, lo que representa un 9.1 % del total. En campos

públicos hay federadas 39.879 personas, cifra que suponen el 11.8 % del total de licencias en España (338.588 a primero de año 2010).

En España, la comunidad con más número de clubs de golf es Andalucía con 130, seguido de Cataluña con 66, y Madrid con 59. Los 60 de La Cala (Málaga) le convierten en el mayor complejo golfístico de España (3 recorridos de 18 hoyos y 6 hoyos pares 3).



El sector turístico del golf en España tiene una estacionalidad pronunciada. Se pueden distinguir dos tipos de estacionalidad: semanal (la demanda se concentra en el fin de semana) y anual (demanda concentrada en determinados meses).

- Temporada de alta: desde Octubre hasta Marzo, coincidente con la climatología adversa en el resto de Europa.
- Temporada de baja: desde Abril hasta Septiembre, coincidente con la temporada alta del resto de sectores turísticos en España.

Este comportamiento hace que el golf sea uno de los sectores a fomentar para combatir la notable estacionalidad que caracteriza el sector turístico español.

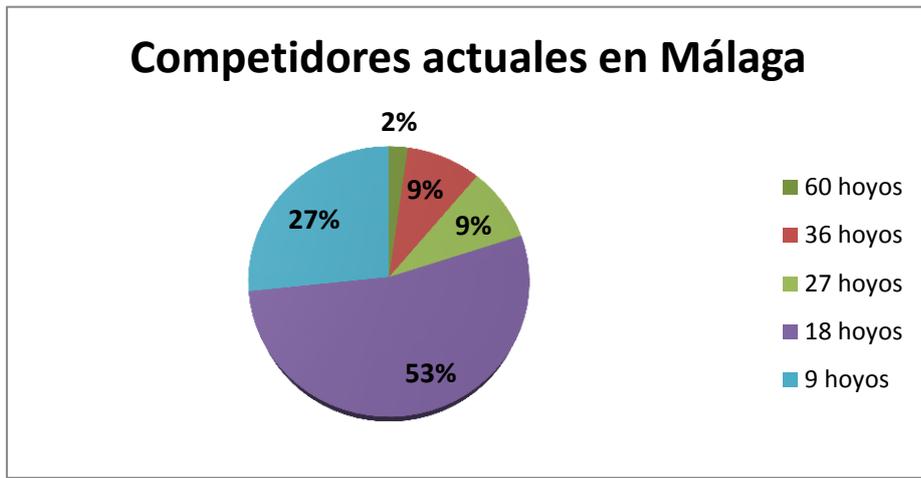
El precio medio de una acción de los campos españoles es de 17.400€, este precio se debe a que esta acción solo se puede comprar de segunda mano, incrementándose el valor de las mismas. El precio medio de los abonos ronda los 1324 €/año.

Los greenfees, es decir el ticket de entrada, se posiciona alrededor de los 5,67 € para los socios del campo, mientras que para los abonados supera los 7,20€. El precio medio de los greenfees para jugadores externos ronda los 70 €. El promedio de greenfees en España se sitúa alrededor de 34.400. Los greenfees por hoyo se sitúan en 1.490.

2.3. ESTRUCTURA SECTORIAL

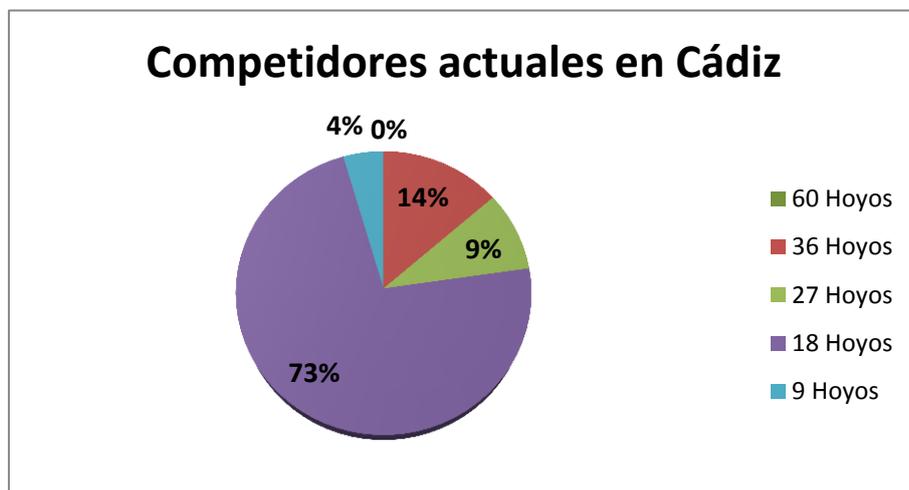
2.3.1. Competidores actuales y potenciales.

En la provincia de Málaga existen un total de 45 campos de golf, que están repartidos en campos de 60 hoyos, campos de 36 hoyos, campos de 27 hoyos, campos de 18 hoyos, estos últimos más numerosos y por último campos de 9 hoyos. Además existen un total de 12 clubs sin campo, que éstos pueden ser interesantes a la hora de fidelizarlos a nuestro campo. La distribución del porcentaje de campos en Málaga es como sigue:



Sin embargo, de todos los campos que existen en Málaga, ninguno ofrece las clases y los programas de alto rendimiento.

En la provincia de Cádiz existen un total de 22 campos, con la misma cantidad de hoyos que en Málaga con excepción que en Cádiz no existe ningún campo con 60 hoyos. Además existe un total de 7 clubs que no poseen campo de golf. La distribución es como sigue:



Clasificación según uso:

Los campos de golf, normalmente se clasifican en 3 grandes grupos:

- *Para la práctica del deporte.*

Concebidos para dar satisfacción a los jugadores, ofertándoles la posibilidad de jugar al golf. Dependiendo del espíritu con que se concibió, del origen de la financiación para su construcción, así como de su forma de gestión y explotación, podremos hablar de campos de golf privados públicos, comerciales o mixtos.

- *Campos de golf para urbanización.*

El campo está pensado como punto de atracción para el éxito del negocio inmobiliario, convirtiéndose en el centro de urbanizaciones de viviendas particulares construidas alrededor. El inicial propietario del campo suele ser la sociedad promotora que, en un principio, para obtener ingresos adicionales y como forma de promoción, posibilita el juego del público en general. Lo normal en estos casos es que, una vez finalizada la venta de viviendas, la propiedad del campo quede en mano de los compradores, pasando a ser de uso restringido.

- *Campos de golf de modelo resort.*

Se trata de ofrecer a los jugadores una oferta sólida de alojamiento y de juego, para lo que se crea un complejo hotelero y deportivo como centro de vacaciones. La vistosidad del campo, recorridos con interés y esmerado mantenimiento son condiciones necesarias para estos campos, que deberán ser, como mínimo, de 36 hoyos.

2.3.2. Competencia sustitutiva.

Para analizar la competencia sustitutiva, en primer lugar debemos recordar que los campos de golf se están dirigiendo principalmente a dos clases de clientes:

- Los que practican el golf como deporte habitual.
- Todos aquellos que vienen a jugar al golf como parte del sector turístico.

Practicantes de golf de manera habitual

En primer lugar, se ha de analizar el golf como un deporte o actividad física, sin embargo, es practicado, como se ha señalado con anterioridad por más de un 0.71%, del total de la población española. El tipo de persona que juega al golf es personas con un nivel de ingresos medio-alto, con una edad situada entre los 40 y los 64 años, además es un deporte perfecto para jugar por personas de edades más avanzadas, ya que no existe el desgaste de articulaciones, que existe en otros tipos de deportes, por lo que los sustitutivos del golf no serán tan numerosos como es posible pensar.

Estos sustitutivos serán otros deportes que tengan unas características similares, éstos pueden ser:

- *Pádel:*

Deporte que ha crecido enormemente en los últimos años a nivel popular, ya no sólo en personas con nivel adquisitivo medio-alto. El gran crecimiento del pádel en España se muestra en la siguiente gráfica:



El número actual de jugadores de pádel se estima que es superior a los 2 millones de jugadores, pero el mercado potencial se estima en unos 8 millones. El despegue en la práctica del pádel ocurrió durante el año 2006 como se ve en la gráfica anterior. Se destaca que en Andalucía es una de las comunidades autónomas con mayor número de jugadores de pádel tanto habituales como ocasionales.

- *Vela:*

En el que el precio de las licencias se detalla a continuación en la comunidad andaluza:

Infantil	28.00 €
Juvenil	34.00 €
Senior	53.00 €
Técnico	53.00 €
Juez	53.00 €
Segunda Licencia	10.00 €
Duplicado de licencia	6.00 €
Licencias Independientes	90.00 €

Este deporte tendrá un hándicap, que será el tener que adquirir o alquilar este tipo de embarcación cada vez que se quiere practicar, además de no ser posible en cualquier época del año debido al estado del mar.

- *Hípica:*

Deporte no tan ampliamente como el golf, además de tener otros hándicaps como un mayor nivel de peligrosidad así como un mayor coste a largo plazo.

Golf como turismo

En este aspecto cabe destacar que el turismo tradicional será un competidor del golf como turismo. Sin embargo, debido a la desestacionalización del turismo de golf, en que los practicantes vienen cuando en su país las condiciones climáticas son demasiado adversas para practicar un tipo de deporte como el golf, por lo que la competencia de este sector será mínima, además se podrá acceder a mejores precios con hoteles etc...

Cabe destacar las cifras de turismo en Andalucía, con una demanda de sol y playa y una gran oferta de complejos hoteleros y resorts. Además de esto cabe destacar el turismo activo como puede ser el turismo rural con un gran crecimiento en los últimos años. Este crecimiento se ha debido sobre todo al turismo interior, es decir, gente del interior de Andalucía y las comunidades autónomas adyacentes.

Se hace notar que la aparición del turismo activo, beneficia enormemente al turismo de golf. La aparición del turismo activo se ha debido sobre todo a una nueva tendencia en los hábitos de la gente, mucho más preocupada por la salud y mantenerse en forma.

Andalucía, por sus kilómetros de playa, que hace que tenga una oferta de turismo de sol y playa casi única, con un total de 453.000 plazas de alojamiento turístico, y sus numerosas fiestas que son de interés turístico en todas sus provincias hace que sea uno de los destinos turísticos más visitados a lo largo de todo el año, por lo que habrá que tener muy en cuenta los sustitutivos que pueden ofrecer a la práctica del golf por parte de los turistas, las cifras del turismo en Andalucía se muestran a continuación:

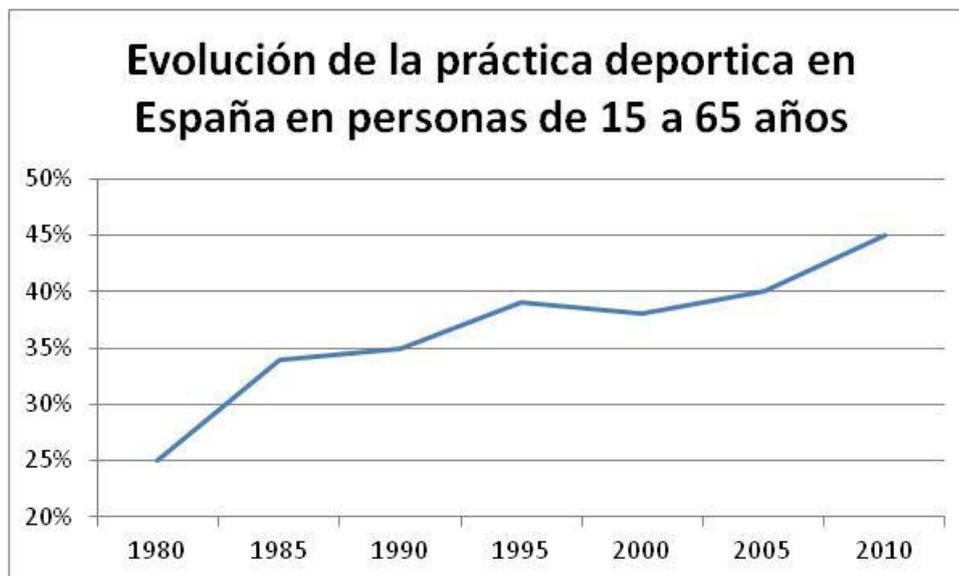
	Viajes	Pernoctaciones	Estancia Media
Turistas extranjeros	7.359.000	84.489.000	12,2
Turistas españoles	29.256.000	131.246.000	4,5

En datos de 2008, el volumen total de negocio se muestra a continuación:

Total	Por Local
9.048.000€	169.920 €

2.3.3. Clientes.

En primer lugar hay que destacar el obvio crecimiento por parte de la población española del interés por las actividades físico-deportivas. Según la encuesta de hábitos deportivos de los Españoles del año 2010, se puede observar que el porcentaje de la población española que practica deporte es del 43%, 6 puntos porcentuales más que en el año 2005. La evolución de los años 1980 al 2010 se muestre a continuación:



De este aumento, el del número de mujeres ha sido de un 1% mayor que el del número de hombres, pasando los hombres del 46 al 49% y las mujeres del 27 al 31%. También se resalta en que el 19% de la población que practica deporte, lo hace a través de algún club del que es socio, esta cifra sin embargo ha disminuido desde el año 2000, año en que era del 24%.

Centrándonos en la práctica del gol, y debido a las condiciones meteorológicas de las que goza España, la gente que lo practica es tanto nacional como por parte de turistas que visitan España en épocas fuera de temporada para el turismo tradicional. Además esta demanda se puede dividir también en demanda profesional, y demanda de amateurs.

La demanda amateur es aquella en la que las personas practican esta actividad física como deporte, hobby y manera de interacción social. La demanda profesional será de aquellos en la que su principal actividad es este deporte.

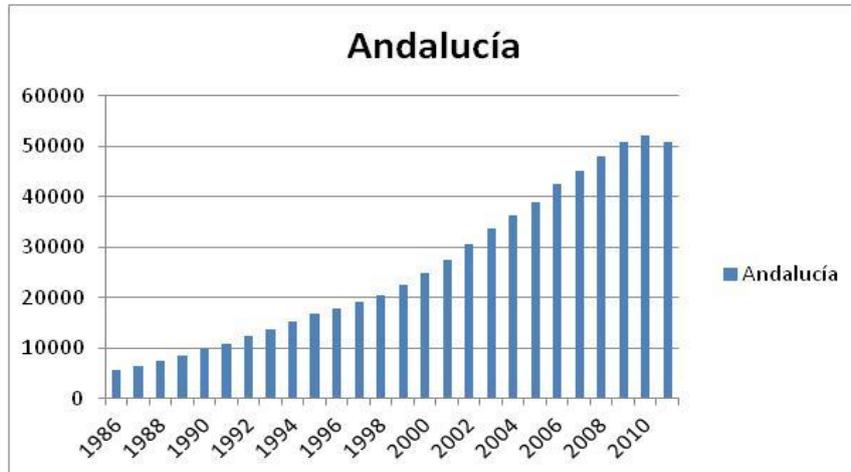
Demanda Nacional

Como podemos ver en el siguiente gráfico, la evolución de las personas federadas en este deporte se ha visto incrementada desde el año 1968 hasta nuestros días, sólo percibiéndose una disminución de este crecimiento en los años 2010 y 2011, provocada evidentemente por la actual coyuntura económica actual. Este decremento ha sido debido a que la personas que practicaban este deporte ocasionalmente han dado de baja sus licencias con objeto de recortar gastos.

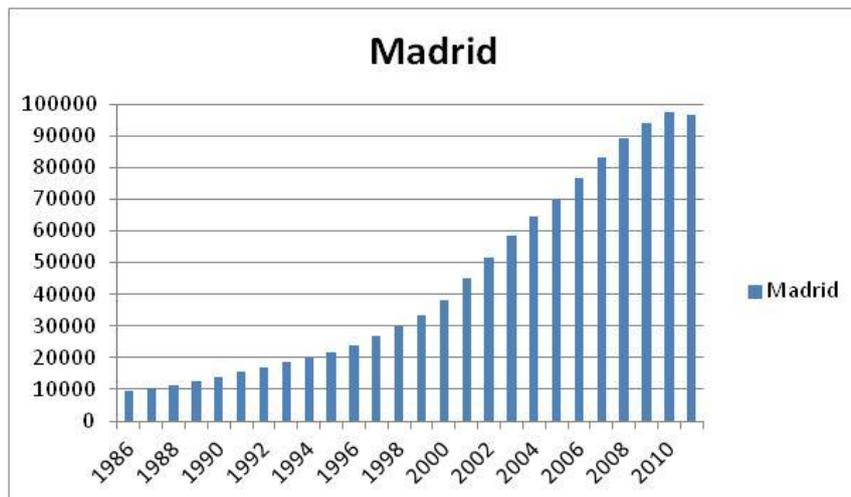
Actualmente, el número de federados en España representa el 0.71% de la población. Comparada esta cifra con la del resto de países europeos, España se sitúa en la posición número 12 en personas que practican este deporte. Los países en el ámbito europeo con mayor proporción de jugadores serían Irlanda, Suecia, Islandia con más del 4% de la población federada. Otros países como Italia, Francia y Portugal la representatividad de los federados son sensiblemente más bajos.

En las comunidades autónomas con mayor número de federados, la evolución de éstos se puede observar en los siguientes gráficos:

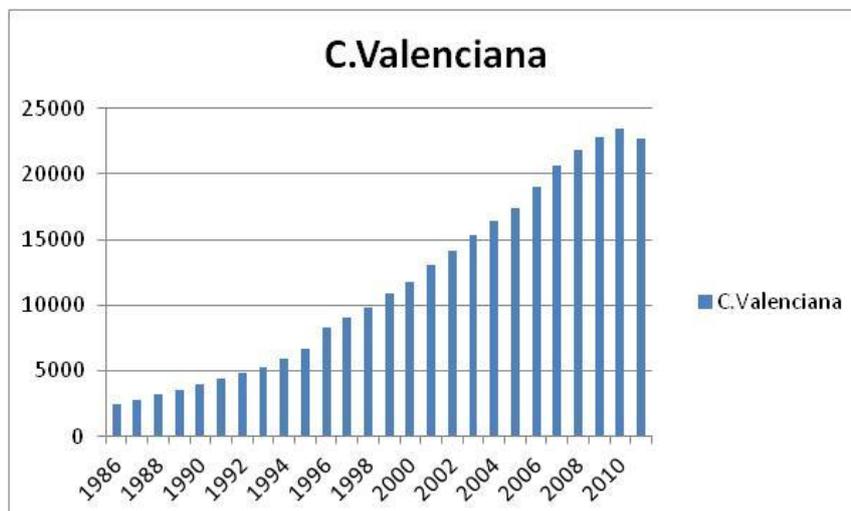
- Andalucía:



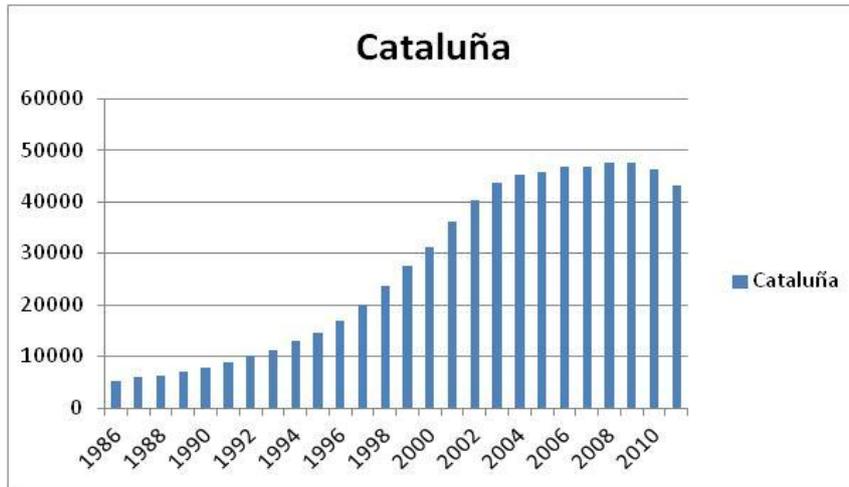
- Madrid:



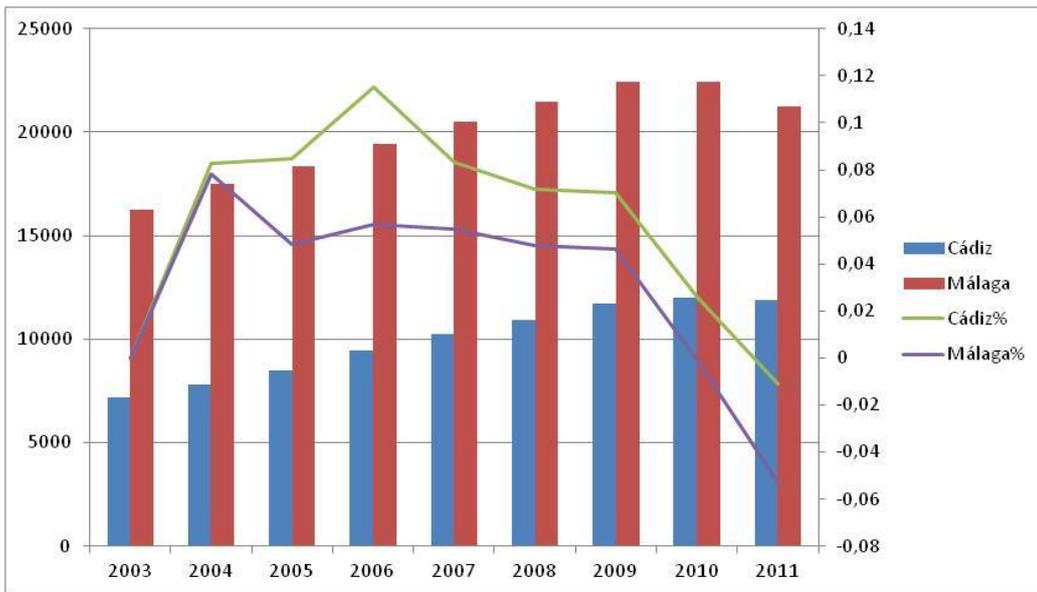
- Comunidad Valenciana:



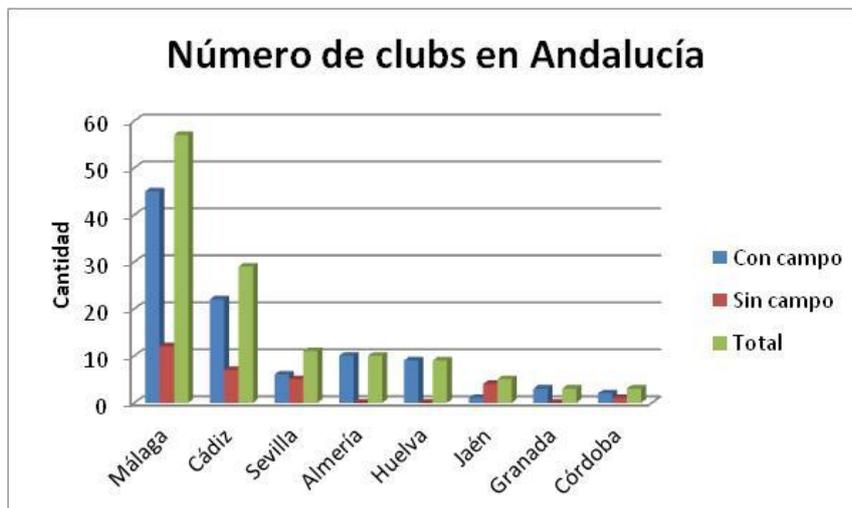
- Cataluña



Dentro de Andalucía, la evolución del número de federados, en las provincias de Málaga y Cádiz se muestra a continuación:



Siendo el número de campos de golf en cada provincia Andaluza:



Las categorías en el golf se dividen por hándicap:

Categoría 1: Hándicap menor que 4.4

Categoría 2: Hándicap entre 4.5-11.4

Categoría 3: Hándicap entre 11.5-18.4

Categoría 4: Hándicap entre 18.5-26.4

Categoría 5: Hándicap entre 26.5-36.4

Categoría 6: Hándicap entre 36.5-48

En España, el 84.46% se encuadran en las categorías 4, 5 y 6, por lo que habría que enfocar la construcción de campos de golf de nivel medio, no sólo de niveles bajos. Por eso ofreceremos a parte de las clases de iniciación al golf y para gente con nivel bajo, un programa de alto rendimiento orientado a jugadores con más experiencia.

Demanda Turística

A nivel mundial el número de jugadores de golf es de 60 millones de personas, de ellos más de 5 millones son Europeos. España reúne las condiciones ideales para la práctica del golf. Se posiciona como el 2º país con más turismo de golf del mundo sólo por detrás de Estados Unidos. Cada año visitan España 1.000.000 cuyo único objetivo es la práctica del golf. Esta actividad genera unos 1.200 millones de euros, lo cual supone una media de 1.200 por persona y estancia. Se alojan en establecimientos de cuatro y cinco estrellas y generan un gasto diario de 171,4€, un 74,8%. más que el turista medio.

Una característica de este tipo de turismo es su temporada alta, que no coincide con la temporada alta del turismo. Las épocas elegidas para visitar España son primavera y otoño, generando así una desestacionalización turística en las zonas que generalmente los reciben.

Por comunidades autónomas, aquellas que generan mayores ingresos en golf debido al Turismo son:

- Andalucía: Se localiza un 28% de los campos de golf. El turismo golf genera en torno a 400 millones de euros.
- Comunidad Valenciana: En esta comunidad se encuentra un 10% de la oferta de los campos de golf, y cada año ingresa aproximadamente 144 millones debido al turismo de golf.

Éste análisis junto con la oferta hotelera, el clima y la tradición turística son las razones principales que guían a los turistas de golf a su elección de España como destino.

2.3.4. Proveedores.

¿Qué proveedores necesitamos?

- Proveedores de maquinaria de mantenimiento (Greenkeeper).
- Proveedores de las máquinas de simulación y del software.

- Proveedores de maquinaria típica de instalaciones
- Proveedores para la casa club
- Proveedores de energía renovable

Proveedores de maquinaria de mantenimiento

Estos proveedores nos proporcionarán toda la maquinaria necesaria para el mantenimiento del campo de golf.

- Sistemas de riego
- Máquinas cortacésped
- Vehículos utilitarios
- Equipos de aplicación de productos
- Cultivadoras
- Vehículos para tratamiento de residuos

Marcas como TORO, GREENMOWERS, RIVERSA, HIPERGOLF & GARDEN, RANSOMES JACOBSEN, POLACE GOLF son algunas de los distribuidores con los que podemos contar.

Proveedor de la máquina de simulación y software.

Nos proporcionará la máquina que por medio de láseres medirá el golpeo de los jugadores y a través del software, analizará el golpeo y emitirá informes de cara a que los profesores puedan realizar un asesoramiento personalizado con objeto de mejorar la ejecución de los golpes.

Proveedores de maquinaria típica de instalaciones

Proporcionándonos los utensilios que necesitamos para que los clientes puedan desarrollar la actividad.

- Sistemas de gestión de bolas (limpiador de bolas, ascensor de bolas, dispensador)
- Alfombrillas de prácticas
- Sistema de pago
- Cestas
- Pelotas
- Accesorios (limpiador de zapatos, papeleras, recogedor de pelotas, lavadoras de bolas, banderas, marcadores de distancia, redes)
- Buggys
- Señalización
- Bancos (asientos)
- Juegos de palos

Posibles proveedores: RANGE SERVANT, HIPERGOLF & GARDEN, EZGO, TEYCARS, POLACE GOLF, CORALGOLF

Proveedores de la casa club

Restauración

Contamos con una amplia gama de empresas de catering a las que alquilar nuestro restaurante/cafetería.

Tienda

Necesitaremos mayoristas y partners que nos provean de ropa, accesorios y palos:

- Taylormade
- Callaway
- Nike
- Footjoy
- Willson
- Titleist
- Mizuno
- Adamsgolf
- Bridgesotne golf

Taller

Necesitaremos las máquinas y el material correspondiente para arreglos de palos:

- Alargar o acortar una varilla
- Cambio de Lie
- Cambio de Grip

GOLFWORK y GOLFSMITH

Proveedores de energía renovable

- Buggys solares de SOLARCAR
- Placas solares PLUSOLAR, ENALSOL, SOLAR IBERICA, RENOVABLES ONLINE, ALDIRO ENERGÍA SOLAR, SOLARIS ENERNGIA SOLAR, HM SISTEMAS FOTOVOLTAICOS

Mención especial haremos al **personal de mantenimiento y de la casa club** dado nuestro principal objetivo de integración laboral de discapacitados, para ello en Málaga disponemos de:

- C.P.E.E.E SANTA ROSA DE LIMA, cuya actividad es la de formar e integrar a personas con necesidades educativas especiales.
- EIDA: La asociación de Empresas de Inserción de Andalucía cuyos máximos objetivos se centran en la inserción sociolaboral de personas en riesgo de

exclusión social, para ello, la asociación agrupa y mantiene una coordinación constante con entidades promotoras públicas, promotoras privadas, Universidades, así como con las propias Empresas de Inserción.

- FEAFES: trabaja para la integración social y laboral de personas con enfermedad mental.

2.3.5. Barreras de entrada.

Hay dos barreras de entrada fundamentales. Una está relacionada con la inversión que supone construir un campo de golf. Y la otra, es el acceso a grandes superficies para poder establecer el campo de golf.

2.4. ESTRUCTURA DE COSTES

La creación de un campo de golf es un proceso muy complejo en el que intervienen diferentes factores externos a la obra que modifican el presupuesto, ya sea aumentándolo o disminuyéndolo o simplemente variando el concepto porcentual. Estos factores provienen de distintas variables como puede ser, el coste de materiales, el entorno natural, la legislación del ayuntamiento donde se encuentra el campo,...

El coste en el que por término medio incurre nuestra competencia se distribuye de la siguiente manera:

Costes en tanto por ciento:

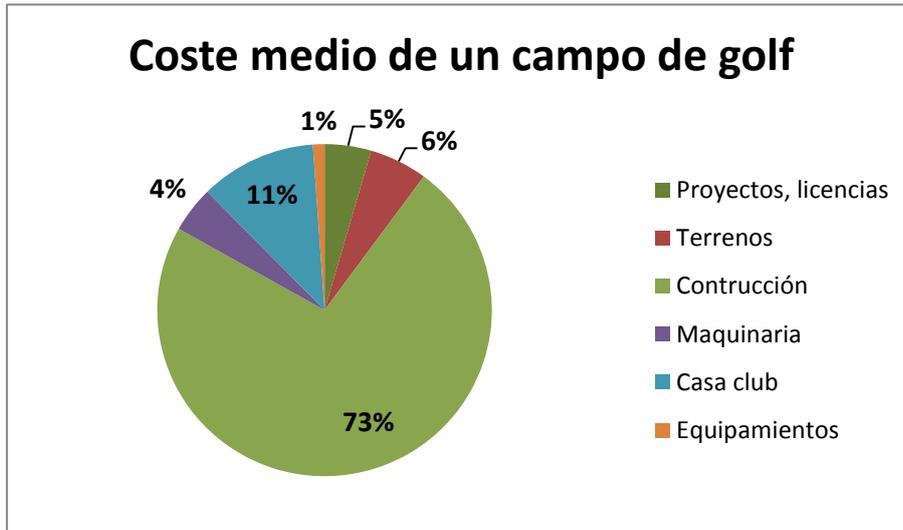
CONCEPTO	PORCENTAJE
Proyecto, Licencias	4- 5 %
Construcción	67-73 %
Terreno	4- 6 %
Maquinaria	3-4 %
Casa Club	11-20 %
Equipamientos	1%

Aproximación en Euros:

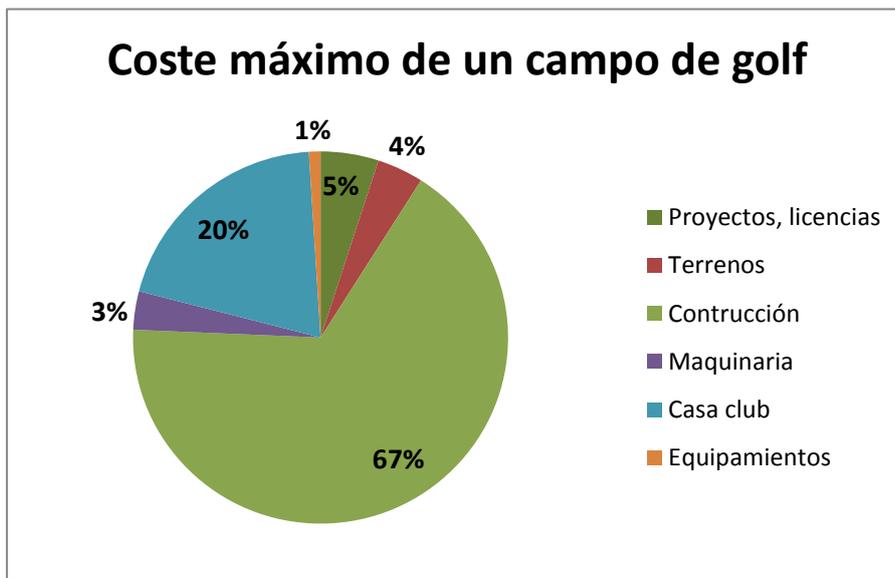
CONCEPTO	EUROS
Proyecto, Licencias	400.000- 750.000
Construcción	4.000.000- 10.000.000
Terreno	500.000-1.000.000
Maquinaria	400.000- 500.000
Casa Club	1.000.000- 3.000.000
Equipamientos	100.000- 150.000

Por tanto los costes totales rondarían entre 6.400.000 – 15.000.000 €

Gráficamente, el coste medio del campo:



Y el coste máximo a incurrir:



2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

España es el segundo país del mundo receptor de turistas de golf con un millón de jugadores extranjeros al año y un gasto de 1200 millones de euros. Gran parte del turismo de golf que llega a España lo hace a través de la contratación de los llamados “paquetes turísticos”. Estos son una serie de servicios, generalmente ofrecidos por tour operadores, entre los que incluyen normalmente el desplazamiento, alojamiento, alquiler de coche (en su caso) y derechos de juego durante los días que dure su estancia.

Dada esta situación, se plantean dos formas de acceder a los clientes: una enfocada para turistas (extranjeros y nacionales) y otra para aquellos que residen cerca

de la provincia donde se establecerá el campo, aquellos que quieran jugar al golf a menudo a lo largo de todo el año.

Entre los canales que se utilizan para la captación de turistas son, a parte de la propia página web de la empresa, los tour operadores y agencias de viaje. Las grandes compañías del sector turístico y en especial del sector del golf turístico son:

- TUI GROUP (TouristikUnion International), es una empresa alemana. Actualmente es el mayor grupo del sector del turismo a nivel mundial, estando presente en toda la Unión Europea. TUI posee agencias de viajes, agencias deportivas, hoteles, compañías aéreas, barcos de cruceros y operadores turísticos.
- IAGTO (International Association of Golf Tour Operators). Asociación que incluye a los tour operadores de golf mundiales, además de campos de golf, hoteles, prensa especializada y gran cantidad de socios comerciales que puedan aportar valor añadido a la industria del golf mundial.
- Golf in Spain. Web site especializada en información de golf de España. Receptor oficial de los clientes de golf de British Airways Holydays en España, gestor de la línea del negocio de golf para Viva Tours (Iberia), entre otros tour operadores.

Por otro lado, entre los canales de acceso para el resto destacan:

- El propio campo de golf y la página web. Cualquier persona podrá acceder a la reserva del campo, solicitud de socio,... a través de estos medios.
- Escuela de golf y torneos realizados.

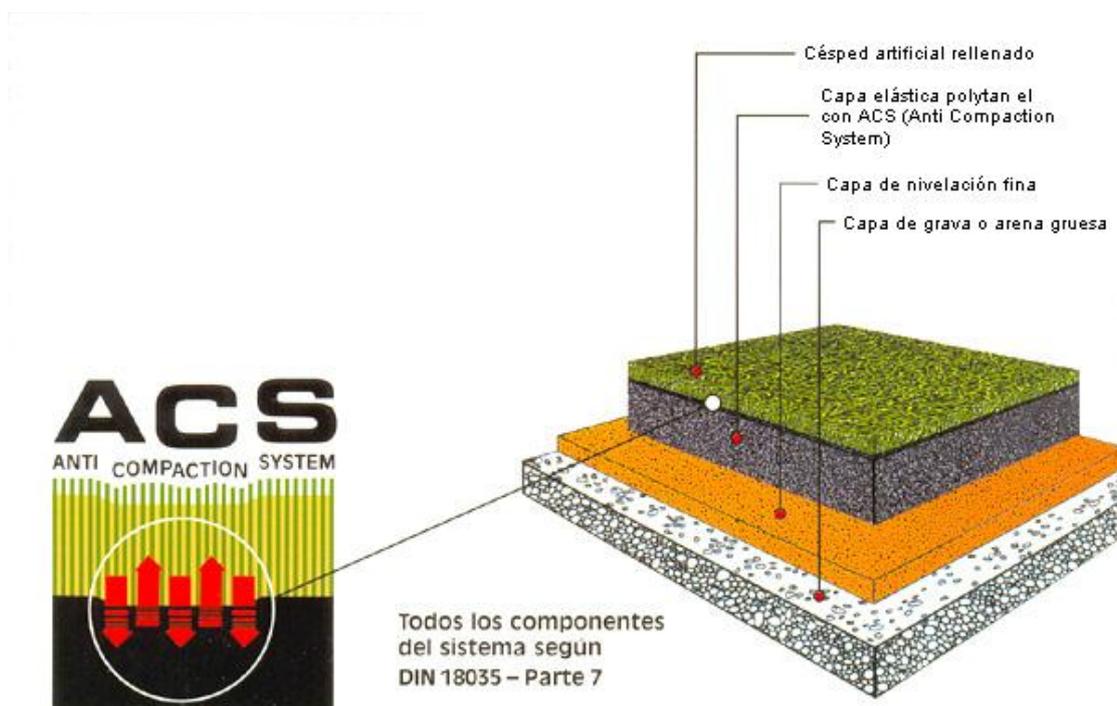
2.6. TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA

La tecnología en esta actividad es muy cambiante, continuamente están saliendo nuevos materiales, o nuevas formas de hacer las cosas en cuanto accesorios y material de juego se refiere.

En lo que se refiera al propio campo, estos avances son más lentos, pero sí viene es cierto que a lo largo de la historia del golf se han llegado a resultados diferenciados:

El césped artificial va ganando terreno

Los avances a la hora de producir una superficie de comportamiento muy similar al césped natural y las pruebas realizadas para ajustar su óptimo rendimiento con jugadores expertos, se han combinado con las ventajas de este tipo de producto, haciendo del césped sintético un material cada vez más utilizado en instalaciones deportivas. Hoy en día se utiliza bien sea como elemento básico de toda una instalación o bien como un complemento en determinadas zonas de la misma. El ahorro en los gastos de mantenimiento, su durabilidad y la posibilidad de un uso intensivo ha hecho del césped sintético un producto cada vez más habitual en todo tipo de instalaciones deportivas.



Ahorro de agua

El TerraCottem, un revolucionario producto que favorece el crecimiento vegetal gracias a que retiene el agua, a la vez que hace más efectiva la acción de fertilizantes y además enriquece el terreno donde se asienta. Los resultados del TerraCottem son sencillamente espectaculares. Es una invención de un biólogo belga de la Universidad de Gantes, el profesor Van Cottem, quien, ante los problemas del hambre en África, pensó hacer un producto que posibilitara el desarrollo de plantas en lugares con escasez de agua. Así ideó una mezcla idónea para el desarrollo de las raíces, que está compuesta por agua, fertilizante y vitaminas estimuladoras de crecimiento.

Sistema de climatización de greens con geotermia

El sistema energético basado en la geotermia, proporcionará las necesidades energéticas en el mantenimiento del green. Conseguiremos así datos reales del mismo

sistema (el green y sus temperaturas en el subsuelo) a partir de dos sistemas de protección y mantenimiento diferentes. Podremos comparar temperaturas, calidad del green, consumos energéticos entre los distintos greens.

Con este proyecto, una vez plasmado el sistema prototipo en una instalación real, se obtendrán datos a lo largo de un año de utilización del green, durante una temporada entera entre los años 2010, 2011.

Ventajas del sistema:

- Se consigue un sistema de generación de calor y frío autónomo mediante la geotermia con el sólo uso de una bomba de recirculación de agua para el movimiento del fluido.
- El consumo residual de la bomba de recirculación se realizará mediante la utilización de una placa solar fotovoltaica.
- Al emplear energías renovables en todo el sistema, tanto para producir calor como electricidad, se consigue no utilizar combustibles fósiles y no producir CO2 en todo el sistema.



Para la escuela:

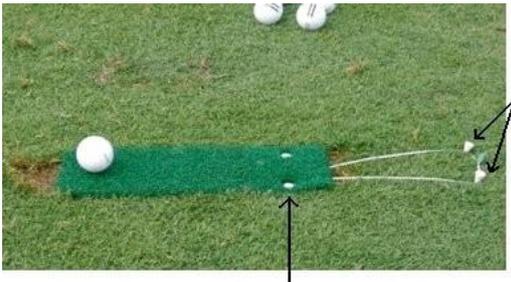
Análisis biomecánico del swing, Explanar PowerRoller



Simulador



Simulador de chuletas



GPS:

El receptor GPS sureshotgps, es un nuevo dispositivo de mano que permite la medición de distancias a los hoyos y a todos los puntos de interés en el recorrido de CUALQUIER campo de golf de CUALQUIER lugar del mundo.



Para la ropa:

La tecnología de ClimaCool de adidas es un sistema avanzado que incorpora el mejor tejido para el tratamiento de la humedad, CoolMax® Extreme.



Para palos:

Nike y Callaway fueron los pioneros en lanzar los últimos modelos de los Drivers con forma de cabeza cuadrada y estos ya están entrando al mercado golfístico, según dicen los grandes fabricantes, esta forma cuadrada incide en aumentar el momento de inercia (MOI) que quiere decir, que se están produciendo palos en los que los golpes salen más rectos y fuertes a su vez.



El **Taylor Made R11**: aporta como principales novedades sobre el R9 el color blanco con cara negra, que disminuirá reflejos y ayudará a la alineación, y una nueva vuelta de tuerca sobre la adaptación del driver al jugador, ya que en este modelo, también se podrá modificar el ángulo de la cara gracias a la **AdjustableSolePlate** (ASP), podremos ajustar el loft gracias a la **Fligth Control Technology**(FCT), ajustar el CG gracias a la **MovableWeightTechology** (MWT) y además el nuevo diseño aerodinámico, provoca una mayor velocidad de palo, que hace que ganemos 6 yardas.



Para las bolas:

NanoDynamics proyecta vender una pelota de golf que promete reducir de forma dramática los giros y movimientos a los que puedan estar sujetas las pelotas durante un partido de golf.



Dispensadores automáticos:



Toda la tecnología existente está a nuestro alcance.

2.7. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR

En primer lugar hay que hacer referencia a que los campos estudiados presentan un nivel muy complicado para los jugadores con handicaps altos, lo cual puede presentar una oportunidad para nosotros ya que nos hace ver que faltan campos más accesibles para jugadores no tan profesionales.

Además, vemos como hay una alta explotación de la actividad en zonas concentradas como Andalucía, lo cual podrá ser una amenaza porque la competitividad es alta en el sector.

Por otro lado, los números de federados van creciendo a lo largo de los años de forma exponencial, suponiendo esto una oportunidad para el negocio ya que tenemos público potencial al que dirigirnos y al que captar.

También hay que destacar la oportunidad que presenta el disponer de los mejores climas de Europa en Invierno y la atracción turística que supone la Costa de Sol en verano, haciendo que las dos épocas del año sea atractiva para los turistas.

Además, en materia de proveedores y tecnología, vemos como estos son totalmente accesibles y podemos disponer de todo lo necesario. También hemos de añadir, que sólo tenemos un competidor que está funcionando con energías renovables (en la Rioja), el cual se inauguró en este mes de Diciembre, por lo que vemos como es un campo, el de la sostenibilidad, que aún está por explotar en este tipo de actividad y añadamos que ningún campo ha tenido en cuenta la RSC a la hora de la contratación de personal, siendo este un claro aspecto diferenciador nuestro.

Por último, la existencias de subvenciones a la hora de instalar fuentes de energía renovable y las ventajas fiscales por la contratación de gente discapacitada, hace atractiva el empleo de todos estos recursos, además del beneficio que aporta esto a la sociedad y al medioambiente.

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATEGICO

3.1. ANÁLISIS DAFO

3.1.1. Listado de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades.

Oportunidades

- Condiciones climatológicas favorables y aspectos sociales, culturales y gastronómicos.
- Pocos campos de golf para principiantes.
- No existe el programa ni las clases orientadas al alto rendimiento.
- Internet nos da a conocer mundialmente, facilitando el acceso a los potenciales clientes.
- Mayor número de aficionados al golf de todas las edades siendo los de edades avanzadas los que disponen de mayor disponibilidad de renta gastando alrededor de 3 veces más que el turista convencional.
- Personas están cada vez más preocupadas por la salud y mantenerse en forma.
- Entorno institucional favorable: desgravaciones y subvenciones por tener empleados discapacitados.
- Medios de comunicación muy desarrollados con la provincia de Málaga (AVE, avión), alojamiento y restaurantes.

Fortalezas

- Nuestro modelo de negocio es innovador: sostenibilidad en el empleo y en el mantenimiento de las instalaciones.
- Campo de golf no está orientado exclusivamente a jugadores profesionales.
- Creación de una escuela de golf, torneos, posibilidad de crear un paquete, tienda, casa club, taller.
- Conocimientos del equipo en tecnologías aplicables al proyecto.
- Apoyo de figuras del golf para promocionar torneos, e incluso para atraer socios y abonados e incluso inversores.

Amenazas

- Disponibilidad de terrenos para poder establecer el campo de golf.
- La construcción del campo de golf supone el 73% del coste medio del campo y elevado coste de mantenimiento. Así como elevado coste del terreno.
- Alto número de campos de golf existente, especialmente en Andalucía (también una oportunidad)
- Deportes sustitutivos.
- Disminución del número de federados

Debilidades

- Falta de experiencia.
- Altas necesidades de inversión y amortización entre 15 y 20 años.
- Baja productividad del personal discapacitado.

3.1.2. Diagrama Q-DAFO.

LAS MARAVILLAS GOLF

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS				
		Clima	Pocos campos de Golf de principiantes	Cientes Potenciales	Aumento del nº de aficionados	Comunicaciones, alojamiento, etc.	Apoyos institucionales	Disminución del nº federados	Coste del terreno, construcción y mantenimiento	Aumento del nº campos de golf	Deportes sustitutos	
FORTALEZAS	Sostenibilidad	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	4
	Muchos Hándicaps	1	2	2	2	0	0	-2	0	0	0	5
	Escuela de Golf/ CAR*	0	1	1	2	1	0	0	0	-1	-2	2
	Conocimientos	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4
	Apoyos de Golf	0	2	2	0	2	0	0	0	1	1	8
DEBILIDADES	Experiencia	0	-1	0	0	0	0	0	0	-2	-2	-5
	Alta Amortización	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2
	Productividad Personal	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	2
											14	

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

Se observa como el resultado global del Q-DAFO, 14, es mayor de 7, por lo que en principio el proyecto es viable. Del diagrama resulta tres puntos negativos: falta de experiencia, alta amortización y baja productividad del personal. El principal punto débil es la falta de experiencia, es decir, es complicado introducirse en un sector que está muy desarrollado, existen muchos campos de golf en la provincia de Málaga. Para fortalecer esa debilidad se ha pensado con el apoyo de grandes figuras del golf. Por otro lado, otra gran debilidad es la baja productividad del personal discapacitado, pero esta es compensada por la imagen social y las posibles ayudas económicas gubernamentales, además de que para muchas de las actividades de un campo de golf no se requiere una alta productividad. Y finalmente en cuanto a la gran amortización se ha pensado en realizar otras actividades (escuela de golf y torneos) como fuente de ingresos; así como abrirnos a distintos niveles de jugadores, desde principiantes hasta federados de gran hándicap.

3.2. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

3.2.1. Idea del negocio

Construcción y explotación de un campo de golf, así como la comercialización de productos relacionados con el deporte y servicios de hostelería, todo ello llevado a cabo mediante la inclusión de la sostenibilidad en el empleo y en la explotación.

Además, se ofrece servicios tanto de iniciación al golf, como para la gente con más experiencia, un programa de entrenamientos orientado al alto rendimiento de los jugadores, y el análisis y mejora continua de los mismos. Este proceso se realizará mediante el análisis de golpes con software específico, y un sistema de medición y análisis de los golpes.

3.2.2. Cuota de mercado:

El mercado potencial es:

Nº federados en Málaga: 21.235 jugadores

Nº visitas extranjeras a campos andaluces: 427.000 jugadores. 75% de estas visitas van a Málaga → Nº visitas extranjeras a los campos de Málaga: 320.250 jugadores

Para obtener una estimación de la cuota de mercado planteamos la hipótesis que el mercado potencial anterior queda distribuido equitativamente entre el número de campos de Málaga, 45, resultando:

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

7117 jugadores extranjeros/campo

472 jugadores federados/campo

Resultado un total de 7589 jugadores/campo → 2,37% cuota de mercado cada campo.

Se alcanzará una cuota de ocupación del campo del 70% (ocupación media de un campo de golf). El primer año asumimos que tendremos una tasa de ocupación del campo muy por debajo de su capacidad y del objetivo, estudiando la tasa de ocupación del resto de campos, estimamos que nuestra tasa será del 45%. Con este factor corregimos la hipótesis tomada anteriormente (distribución de los jugadores de forma equitativa) ya que ésta no es realista.

3.2.3. Empleo, ventas y previsión a 10 años

Empleo para discapacitados

Nuestro objetivo es que al menos un tercio de la plantilla pueda estar compuesta por personal discapacitado, con al menos un 33% de discapacidad, disponiendo éstos de un contrato indefinido a jornada completa o parcial según sea necesario tanto para el puesto de trabajo como para la persona. Este personal, se concentrará sobre todo en el área de mantenimiento del campo.

Ventas y previsión a 10 años

Distinguimos dos tipos de clientes, y éstos a su vez también pueden ser de dos tipos:

- Golfista local, dónde Málaga es una de las ciudades con más federados en golf.
- Turista de golf, en que Málaga es la ciudad que más turistas de golf recibe.
- Dentro de estos dos tipos de clientes, distinguiremos varios tipos de ventas:
 - Procedentes de turistas de golf no abonados.
 - Procedentes de jugadores locales: 40% abonados y 60% no abonados.
 - Ventas por clases en la Escuela de Golf.
- *Ventas por partidas*
7.117 jugadores extranjeros por campo y por año.
472 jugadores locales al año por campo (250 abonados y 283 no abonados).

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

Se han calculado las partidas que pueden desarrollarse según la época del año, dado que el horario de apertura será distinto en cada época, de 8h a 20h en verano y de 8,30 a 18,30 en invierno. Para el cálculo del número de partidas se ha tenido en cuenta además: tiempo medio de una partida de 18 hoyos es 4 horas y que cada partida comienza cada 10 minutos. De esta manera salen: 3200 partidas en verano y 1000 partidas en invierno.

Esto hace un total de 4200 partidas. Suponiendo el 45% de ocupación: 1900 partidas al año.

- *Ventas relacionadas con los No abonados:*

Cada partida es jugada por 4 jugadores de media y el Greenfee por jugador no abonado es de 100€: 400€/partida

1900 partidas x 400 € = **760.000 €**

- *Ventas relacionadas con los Abonados:*

El greenfee anual son 2000€, por tanto: 250 abonados x 2000€ = **500.000 €**

Lo que resulta que el TOTAL DE VENTAS PREVISTAS EN EL PRIMER AÑO POR PARTIDAS es de **1.260.000 €**.

- *Venta por clases.*

También dividimos a los alumnos entre abonados y no abonados, el número de clases semanalmente (16 horas semanales, con un máximo de 8 alumnos por clase) existiendo también la posibilidad de clases individuales.

El precio de las clases colectivas será de 190 euros, que serán 4 personas por clase, con 50 horas, lo que hacen un total de 456.000€

Lo que resulta que el TOTAL DE VENTAS PREVISTAS EN EL PRIMER AÑO POR CLASES es **456.000 €**.

Previsión a 10 años.

El promedio de crecimiento de abonados anuales en los campos de la zona de estudio es del 3,48%. En valores proporcionales a este porcentaje se basará nuestro crecimiento anual en lo que respecta a los jugadores locales.

En cuanto a crecimiento sobre el turismo, se basará en el crecimiento estimado por la consultora Aguirre Newman, que destacó que en 2015, España alcanzaría 60.000.000 de turistas, de los cuales el 4% serán debidos a turismo de golf, mientras que en 2010, de 50.000.000 de turistas, el 2% fue debido al turismo de golf.

ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

El objetivo estratégico al 10º año, se estima unos ingresos de alrededor de 3,5 millones de euros, alrededor de un 0,7% del total del mercado en Andalucía.

3.2.4. Rentabilidad

Teniendo un TIR del 14,00%.

La rentabilidad de nuestros competidores no nos ha sido posible calcularla y por eso se ha calculado mediante la tasa de ocupación del campo, la cual en media es del 60% y según nuestras estimaciones el 10º año ya conseguiríamos esa tasa de ocupación.

PLAN DE OPERACIONES

4.1. PREVISIÓN DE LAS VENTAS EN LOS 10 AÑOS.

Las previsiones de ventas de los 10 años, se dividirán en 9 grandes grupos, alguno de estos grupos, son del mismo concepto, únicamente diferenciado en la estación en que se desarrolla la explotación del negocio. Estos conceptos de ingresos serán los siguientes:

- Venta de abonos.
- Ventas de Green fees en verano.
- Venta de Green fees en invierno.
- Ingresos por clases y prácticas.
- Ingresos por Gimnasio y
- Ingresos por Coaching
- Ingresos por Guardería
- Ingresos por celebración de torneos.
- Ingresos por Publicidad
- Alquiler del restaurante: Se realizará la concesión de la explotación del restaurante a una empresa de catering por un precio constante de 3.000 euros por mes.

Cabe destacar que para el confort de accionistas y abonados, la venta de greenfees se ha limitado a un máximo de 18.000 €. Las previsiones de ventas de las diferentes áreas se muestran a continuación:

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
Abonados	500.000	625.00	781.250	976.563	1.220.703
Greenfees verano	761.405	837.545	921.300	1.013.430	1.114.773
Greenfees invierno	254.876	280.364	308.400	339.240	373.164
Clases	738.000	811.800	892.980	982.278	1.080.506
Alquiler restaurante	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Guardería	8.640	9.504	10.454	11.500	12.650
Cubos prácticas	154.829	170.312	187.343	206.007	226.685
Gimnasio-Coaching	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Torneos	45.036	45.036	45.036	45.036	45.036
Publicidad	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297

4.2. PLAN DE PRODUCCIÓN (Estacionalidad, Stock y Crecimiento)

Estacionalidad: Se distinguen dos períodos, invierno y verano, en relación al número de horas que está abierto el campo. En verano, al tener más horas de sol el campo estará más tiempo abierto.

Stock: En la explotación de un campo de golf no se requiere de stock.

Crecimiento: La estimación del crecimiento en ingresos se ha mostrado en el apartado 1.

4.3. TAMAÑO Y ÁREAS DEL CAMPO

Para la construcción de un campo de golf de 18 hoyos disponemos de un terreno de 70 hectáreas. A parte del propio campo de golf se realizará la construcción de la Casa Club, con 400-500 m². Dentro de la Casa Club habrá varias áreas:

- Recepción (localizada nada más entrar a la Casa Club)
- Cafetería/ restaurante
- Vestuario
- Servicios
- Área de almacenamiento de materiales, como los palos de golf con las bolsas y los carritos. En esta área a su vez habrá una zona de reparaciones de palos.
- Área de perfeccionamiento destinada a la realización de ejercicios de perfeccionamiento del swing, así como otros de mantenimiento.
- Guardería

Alrededor del campo de golf habrá cuatro zonas: el campo o cancha de prácticas (4-5 ha) con puttinggreen, una zona reservada para los buggies (150 m²), un almacén (100 m²) donde se guardarán todas las herramientas y un área de aparcamiento para nuestros clientes (800 – 900 m²)

- La cancha de prácticas estará formada por dos niveles cubiertos con 36 alfombrillas. En el nivel inferior se encontrará el dispensador de bolas, con las tarifas correspondientes. La superficie total del mismo será de aproximadamente 5 hectáreas.
- El puttinggreen estará formado por 9 hoyos y presentará diversas inclinaciones en el terreno para practicar el “juego corto”, y un banker.
- El área donde se encuentran los buggies estará cerca de la salida al campo (inicio del recorrido). Habrá un número de 50 buggies: dos por hoyo, diez de reserva, dos buggies por Marsshal y dos buggies bar.

4. Construcción.

- Ejecución del campo.
- Coordinación con otras fases de urbanización, control de obra, contratación de green-keeper, coordinador de seguridad y salud y adquisición de maquinaria.

5. Entrega y apertura.

- Contratación total de plantilla.
- Entrega de la consultora.
- Colaboración de la Casa Club.
- Captación comercial.

6. Operación del campo.

- Seguimiento del campo
- Obra viva: mejoras, adaptaciones y celebración de eventos.

La construcción del campo es una operación que será externalizada. El tiempo estimado para la construcción del campo es alrededor de 18 meses:

1. Movimiento de tierras: 6 meses
2. Preparación del terreno: 3-4 meses

Las operaciones a realizar para preparar el terreno son:

- **Eliminación de piedras, tocones y raíces de árboles y malas hierbas preexistentes.**

Se realizará en primavera o a comienzos del verano.

- **Nivelación y labrado del terreno.**

Se dará al terreno una ligera pendiente para facilitar el drenaje del suelo.

- **Labores de drenaje del suelo.**

Se realizará en aquellas zonas en las que el terreno queda anegado. El drenaje se conseguirá cavando el terreno y añadiendo un perfil de arena gruesa en suelos pesados.

- **Cavado del suelo.**

La cava consiste en remover el suelo con una horquilla o una laya hasta unos 20 cm de profundidad, o menos si el suelo tiene menor profundidad.

- **Instalación de riego automático subterráneo.**

Para ello se diseña los sectores de riego y su cobertura, se debe considerar la presión del agua, el caudal, metros de tubería, determinar la profundidad justa de tuberías y aspersores emergentes.

- **Desmenuzando de los terrones.**

Su objetivo es proporcionar un lecho de siembra que permita un crecimiento uniforme del césped, libre de agujeros y de prominencias.

- **Consolidación del suelo.**

Con ello se consigue una capa de suelo de cultivo de 3-5 cm.

- **Falsa siembra**

Su objetivo es acabar con las semillas latentes de las malas hierbas que podrían germinar y causar problemas en el futuro césped. El procedimiento tradicional consiste en dejar el terreno sin cultivar todo el verano, cavándolo y rastrillándolo cada mes. Se eliminarán las malas hierbas que vayan surgiendo.

- **Abonado del suelo.**

Se realiza una semana antes de la siembra con un fertilizante que favorezca la germinación de las semillas.

- **Siembra.**

Se realizará una vez acabado con el abonado del suelo a finales de verano o comienzos de otoño, cuando el suelo aún está templado y el riesgo a que el agua escasee va disminuyendo. La capa superficial del suelo deberá estar seca, pero el resto húmedo. La proporción media será de 30-40 g/m². Si la proporción es menor el césped estará ralo y laxo, si es mayor habrá riesgo de abatimiento de las plantas.

- **Protección de las semillas.**

Se aconseja rastrillar la zona cubriendo parcialmente las semillas para evitar la desecación de las mismas.

- **Cuidado de las plántulas.**

Las plántulas aparecerán a los 7-21 días de la siembra. Se realizarán riegos suaves durante la germinación. Cuando la hierba tenga una altura de 5-8 cm, se eliminarán los restos de piedras y la hojarasca caída mediante un rastrillo de púas finas. Más tarde se realizará una siega superficial y muy suave.

3. Construcción de la Casa Club: 1 año

Se contratará a un arquitecto para la realización de la Casa Club.

4. Instalaciones: 4 meses

Entre las instalaciones destaca el campo de prácticas, el almacén donde se guardarán todas las máquinas y herramientas necesarias para el mantenimiento del campo, y la zona donde se colocarán los buggies.

Los procesos de siembra y construcción de las instalaciones se realizarían al mismo tiempo que la construcción de la Casa Club.

Todo este proceso será subcontratado a una empresa de diseño y construcción

4.4.2. Procesos Internos

Mantenimiento de Áreas

CAMPO DE JUEGO

- Tratamiento del césped.

En un campo de golf destacan tres zonas principales:

- Zona de césped de tratamiento intensivo. (greenes y tees) 4%
- Zona de césped de tratamiento medio. (calles y roughs) 70%
- Zona de tratamiento bajo, zona sin césped (arboladas, ajardinadas, bankers, rocallas) 20%

El mantenimiento a seguir en estas zonas consta:

- **Segado**

A través del segado se consigue un césped vigoroso de calidad superior, con un aspecto más uniforme. La altura de siega de los diferentes céspedes se sitúa entre 3 mm y 10 cm, según la especie y la finalidad para la que se han sembrado. Siempre se cortará a la misma altura y que la parte cortada sea, como máximo, un tercio de la altura total de la hoja.

La frecuencia de corte viene determinada por la velocidad de crecimiento del césped, que depende de la especie, el riego, la fertilización y los factores climáticos.

En verano se cortará *dos veces por semana*, cuando la hierba crece vigorosamente. En primavera y otoño se cortará *una vez por semana*. El corte se realizará a primera hora de la mañana, dos horas antes de que los jugadores salgan al campo.

Para la siega se utilizará una maquinaria especial de tipo helicoidal.

- **Escarificado**

El escarificado, poda vertical, es una operación superficial de mantenimiento que produce el corte y disgregación de las raíces superficiales, así como la aireación y mejora de la actividad biológica en la capa superficial del suelo, donde se encuentran los restos vegetales en descomposición.

Este tratamiento suele efectuarse *en primavera y en otoño*, cuando la planta está en fase de crecimiento, evitando épocas de elevadas temperaturas o de excesiva humedad en el suelo.

El escarificado se realiza con la ayuda de un escarificador o verticut, que está provisto de unas cuchillas o discos giratorios, situados sobre un eje horizontal.

- **Aireación**

La aireación consiste en perforar el suelo con unos pinchos huecos, los cuales extraen de la capa de enraizamiento un material que se desea eliminar, dejando el suelo agujereado o lleno de hendiduras para que el aire y el agua pueda penetrar en el mismo. La aireación del césped puede conseguirse de varias formas: punzado del suelo (profundidad de 8 a 10 cm) y rastrillado.

Este trabajo conviene ejecutarlo en *primavera y otoño* para que la vegetación muerta no produzca enfermedades especialmente los hongos. El rastrillado de otoño es el menos agresivo. De este modo en primavera sólo tendremos que hacer un rastrillado suave para quitar los residuos que quedaron sobre el césped.

- **Resiembras y recebos**

En esta operación se vuelve a sembrar de nuevo las zonas de la superficie que presentan una baja o nula densidad de césped. Después de realizar la resiembra, la semilla se recubre con una capa fina de arena mezclada con una enmienda orgánica. A esta operación se le denomina recebo y permite obtener una mayor cantidad de agua retenida en la parte superficial de la capa de enraizamiento para ayudar a la germinación de las semillas resembradas.

- **Rulado**

Paso de un rulo de tamaño y peso muy limitado (menor de 200 Kg), a fin de igualar las irregularidades producidas por el pisoteo del terreno. En esta labor es importante evitar la compactación del terreno.

- **Escardas**

Consiste en la eliminación de las malas hierbas, un adecuado mantenimiento reduce considerablemente el nacimiento de éstas.

Para el control de las malas hierbas se aplica herbicidas selectivos, combinado con unas medidas de labranza apropiadas.

- **Abonado.**

Se establecerá un abonado equilibrado, que considere los tres macronutrientes básicos (nitrógeno, fósforo y potasio), elementos secundarios (magnesio) y micronutrientes (hierro, zinc, manganeso, etc.).

Necesidades nutritivas medias de distintos tipos de césped (PUEYO, A. 1990)				
TIPO DE CÉSPED	NECESIDADES NUTRITIVAS (Kg/Ha/año)			
	N	P₂O₅	K₂O	MgO
Greens de golf , campos deportivos de utilización muy frecuente	250-400	120-150	150-250	0-50
Ante-greens, tees , campos deportivos de utilización poco frecuente	1 80-260	1 00-120	1 20-200	0-50
Calles de golf (fairways), céspedes ornamentales (parques y jardines) intensivos: siega frecuente	120-200	60-80	100-150	0-40
Céspedes ornamentales (parques y jardines) extensivos: siega poco frecuente	90-150	50-70	80-120	0-30

El abonado puede aplicarse en primavera, verano y otoño.

- El abonado de **primavera** se efectúa con un abono comercial rico en nitrógeno, fosfato y potasio. Se aplica a comienzos de primavera, cuando la hierba ha comenzado a crecer vigorosamente. La mayoría de las praderas requieren fertilizantes con un 5-7% de nitrógeno, un 10-15% de ácido fosfórico y un 2-4% de potasio.
- En **verano** el desarrollo del césped es más lento en aquellas praderas que han sido segadas, cortadas o abonadas en primavera con fertilizantes inorgánicos de acción rápida, por lo que se aplicarán de 9 a 17 g de sulfato amónico/m², dando un riego abundante con antelación si el césped está seco. Solo se aplicará en aquellas parcelas en las que el césped está descolorido y crece mal.
- Si el césped ha sufrido un estrés hídrico o la compactación y a finales de verano aparece ralo, es recomendable aplicar un abonado de **otoño**. Se administrará un nivel bajo de nitrógeno, pero bueno en fosfato y potasio para estimular el crecimiento sano de las raíces.

- **Riego**

La frecuencia de riego varía de un lugar a otro y debe determinarse de acuerdo a la apariencia del césped. La necesidad de agua puede identificarse cuando el césped se torna de un color verde azulado y cuando las pisadas permanecen marcadas en él, ya que la falta de agua hace que a la hoja le cueste recuperar su posición original.

Se utilizará un sistema de riego por aspersión a través de aspersores fijos (emergentes y no emergentes) con un trazado de tuberías de forma perimetral.

Se recomienda aplicar los riegos por la noche o a primera hora de la mañana. A esta hora el viento no interfiere en el riego y no hay prácticamente evaporación de agua.

Se utilizará la fertirrigación, que es fertilizar con agua de riego para obtener unos rendimientos mayores.

En resumen, el flujo de procesos semanales es:



Todos los procesos mencionados anteriormente se realizarán a primera hora de la mañana. El proceso de abonado se realizará en primavera y los procesos de escarificado y aireación en primavera y otoño.

- Gestión ambiental

Además de los aspectos generales a tener en cuenta, como pueden ser la optimización de los consumos de los materiales habituales del campo y de la casa club, el aprovechamiento de la energía empleada en las instalaciones, el control de los residuos generados (especialmente los tóxicos y peligrosos) o la potenciación de la reutilización y el reciclaje de materiales, se deben atender otros puntos clave en la gestión ambiental, como por ejemplo el control de las especies animales y vegetales, el uso del suelo, el empleo de sustancias fitosanitarias y la gestión del agua.

Beneficios de la Gestión ambiental:

- Reducir el gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas.
- Ahorrar en el tratamiento de emisiones, vertidos o residuos mediante planes de reducción.
- Disminuir los importes de determinados seguros.

- Disponer de algunas exenciones legales.
- Cumplir con los requerimientos específicos de algunos clientes.
- Posibilidad de captar clientes con alta sensibilidad ambiental.
- Favorecer la promoción internacional con sellos reconocibles como ISO 14001 o GEO.
- Asegurar el control y cumplimiento del gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.
- Obtener ciertas distinciones, por ejemplo, "Campo de golf de interés turístico" en Andalucía, o el 'Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental' en toda España.
- Aumentar la valoración del campo de cara a optar a ser sede de torneo.
- Lograr premios y reconocimientos.
- Mejorar la percepción del campo de golf por parte de detractores externos

Conviene destacar que actualmente existen ayudas (inclusión gratuita en el Registro de GEO Certification, distintas subvenciones nacionales y regionales a la implantación o renovación del Certificado ISO 14001 y del Reglamento EMAS) a las que poder acogerse cumpliendo sus requisitos

1. Gestión de recursos hídricos:

El plan estratégico de riego contendrá como mínimo la identificación de las necesidades potenciales en cantidad y temporalidad de agua, así como un informe sobre su calidad, en relación con el soporte del suelo y el tipo de césped a utilizar, el sistema de drenaje previsto en las instalaciones del campo con detalles constructivos y secciones que muestren las características de la ejecución, la delimitación de zonas prioritarias de riego en épocas de escasez de agua, y un estudio detallado del sistema de riego previsto, así como todos aquellos aspectos necesarios para garantizar la correcta gestión de los recursos hídricos.

Se designará a una persona responsable del sistema de riego del campo con la función de supervisar su buen funcionamiento y el consumo responsable del agua.

Con el fin de **optimizar los recursos hídricos disponibles**, deberá acreditarse el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a. La implantación de sistemas de riego adecuados para evitar pérdidas por roturas y las medidas adoptadas para minimizar las aportaciones de agua que se precisan.
- b. La utilización de especies cespitosas adecuadas a la calidad y cantidad de las aguas de riego que se prevé disponer, a las características del suelo y condiciones climatológicas de la zona.
- c. Las medidas escogidas para aumentar la capacidad de almacenamiento de agua en el campo, delimitando espacios de separación para las zonas del campo con agua en la superficie especialmente sensibles a la contaminación.
- d. Las alternativas de diseño adoptadas que minimicen la superficie de riego, identificando zonas prioritarias de riego en épocas de escasez de agua.

- e. Las adecuadas dimensiones del diseño del campo de golf de tal manera que la superficie media del hoyo, incluidos el tee, la calle y el green, sin que compute a estos efectos el rough y el outrough, no supere 1,3 hectáreas de riego. Se certificará por técnico competente que todos los greens tengan un drenaje efectivo para el reciclado del agua.
- f. El reciclaje del agua utilizada para la limpieza de maquinaria y utensilios de jardinería.

2. Gestión de los vertidos y residuos.

Los sistemas de depuración de los vertidos y residuos se adecuarán a lo establecido en la legislación sectorial vigente. Se realizará una recogida selectiva de residuos, diferenciando los residuos peligrosos de los residuos urbanos. Los residuos orgánicos específicos, incluyendo los restos de siega, poda y aireación, se depositarán en contenedores para su compostaje y posterior reutilización.

3. Eficiencia energética.

En el campo de golf se priorizará el ahorro energético y la utilización de fuentes de energía renovables. Para su desarrollo, se colocarán 25 placas solares sobre la cubierta de la Casa Club. El 50% de la energía necesaria se utilizará en iluminación exterior, incluyendo el campo de prácticas y las instalaciones de los usos compatibles y complementarios, y al menos el 65 % de la necesaria para la producción de agua caliente sanitaria. En la iluminación exterior se priorizará la búsqueda del mínimo consumo, evitando en lo posible el reflejo y contaminación lumínica de los alrededores.

4. Almacenamiento de combustibles.

El almacenamiento y dispensación de combustibles se realizará de acuerdo con la legislación vigente en esta materia, buscando una ubicación que minimice los riesgos con relación a posibles incendios forestales.

5. Utilización de fertilizantes y productos fitosanitarios.

a. Para el abonado y tratamiento de la cubierta vegetal, se utilizarán productos de baja toxicidad y abonos de liberación lenta que eviten la degradación de suelos y ecosistemas hídricos presentes en el campo de golf.

b. Las zonas declaradas como vulnerables a la contaminación por nitratos en las disposiciones y normativa vigentes, serán analizadas periódicamente, adoptándose obligatoriamente las medidas necesarias para eliminar o minimizar los efectos de los nitratos sobre las aguas. Igualmente será obligatoria la implantación de estas medidas en las zonas húmedas y sus perímetros de protección, independientemente de su inclusión o no en los listados de zonas vulnerables.

c. Será obligatorio el registro detallado de todos los fertilizantes utilizados. El almacenamiento de pesticidas, productos químicos o tóxicos se realizará en una construcción metálica y hermética separada del resto.

6. Utilización de maquinaria y equipamiento para el mantenimiento de los campos de golf.

El equipamiento y la maquinaria para el mantenimiento del campo de golf deberán ser diseñados, escogidos y almacenados de manera que eliminen o minimicen la polución.

7. Información.

a. Los titulares del campo de golf proporcionarán a los jugadores y visitantes información sobre las medidas para la prevención y extinción de incendios, el paisaje, los ecosistemas, la flora y fauna presentes en el campo y su entorno próximo en cada periodo estacional, adecuando las normas internas de uso del campo para que la incidencia sobre los mismos sea la mínima posible. Se instalarán paneles informativos sobre la flora y fauna presentes en el campo.

b. Los propietarios colindantes de los campos de golf serán informados del uso de los recursos hídricos por parte del campo de golf y de sus instalaciones asociadas o complementarias, con el fin de fomentar el uso sostenible de los recursos hídricos.

8. Formación.

Los cursos de formación de empleados y monitores del campo de golf deberán incluir un módulo ambiental que comprenderá, entre otras materias, el conocimiento y valoración de la fauna y flora presente en el campo, el manejo de las especies vegetales, uso racional de abonos y tratamientos fitosanitarios y la gestión sostenible del ciclo hidráulico y de los residuos, así como el ahorro de energía.

CAMPO DE PRÁCTICAS

El mantenimiento realizado en el campo de prácticas será mucho más reducido al que se realizará en el campo de golf. Al igual que en los tees y calles se realizará la siega tres veces a la semana, seguido del riego del césped. El último proceso a realizar en esta zona es la recogida de pelotas una vez hayan abandonado el campo de prácticas los jugadores.

PUTTING GREEN

En el puttinggreen se llevará exactamente el mismo mantenimiento que en el campo de juego.

ÁREA DE BUGGIES

En esta área se controlará que los buggies estén en el sitio correcto y que todos estén en perfecto estado, sin ninguna avería.

ALMACÉN

En el almacén estarán recogidas todas y cada una de las máquinas a usar para el mantenimiento del campo de golf. Se seguirá un control del estado de las máquinas y se establecerá una rotación de la maquinaria de cinco años.

CASA CLUB (vestuarios, restaurante/cafetería, área de almacenamiento de materiales y de mantenimiento).

Para el mantenimiento de la Casa Club se cuenta con un servicio de limpieza.

4.4.3. Procesos Externos o Dirigidos al Cliente

Abonados

1. El jugador que quiera ser abonado rellenará una solicitud la cual podrá obtener por nuestra web o en el propio campo.
2. Una vez cumplimentada, se le proporcionará al abonado una tarjeta de abonado.
3. Los jugadores que quieran disfrutar de las ventajas que conlleva ser abonado deberán de optar por las siguientes modalidades:
 - Hacer un único pago por el importe total del abono.
 - Hacer dos pagos de la misma cuantía, el primero en el primer mes y el segundo en el sexto mes.
4. Una vez los jugadores pasen a ser abonados, podrán disfrutar del campo sin tener que abonar el precio de la partida

Abonados Mixtos

1. En esta categoría de abonados, la cumplimentación de la solicitud y los pagos (de distinta cuantía) se realizarán de igual forma que el abonado anteriormente explicado
2. Una vez los jugadores sean abonados mixtos, éstos disfrutarán de las partidas en nuestro campo haciendo efectivo un importe figurativo a la hora de jugar la partida.

Salidas al Campo

Para poder acceder al campo el jugador debe estar federado. En el caso de los turistas estos deben pagar un importe por seguro de 1,5€ por día de golf jugado.

Requisitos formales para poder entrar al campo.

1. A. Reservas de la partida
B. Reserva de buggie
C. Reserva de palos

- Por teléfono
 - Central de reservas por internet
 - Reserva directa en el mismo campo
2. Vestuarios: El jugador cuenta con la disposición de vestuarios para cambiarse tanto al comienzo como al final de la partida
 3. Antes de salir al campo, se le proporciona al jugador una tarjeta y un lápiz para que vaya tomando nota de su puntuación a lo largo de la partida.
 4. Pago de la partida según recorrido, habrá distintos precios según el recorrido sea de 18 o de 9 hoyos.
 5. A lo largo de las partidas el Marshall podrá ir controlando que las partidas en el campo se desarrollen de forma adecuada
 6. Una vez finalizada la partida el jugador, éste podrá disponer nuevamente de los vestuarios y podrá acceder al resto de instalaciones.

Cancha de Prácticas

1. El jugador traerá sus propios palo o podrá alquilarlos en nuestras instalaciones
2. En el área de prácticas dispondrá del dispensador, introduciendo las monedas correspondientes o la tarjeta, el juego de bolas en un cubo.
3. Practicará su juego largo
4. En el puttergreen podrá practicar su juego corto y el pateo con sus propias bolas.
5. Todo ello con un calzado adecuado con suela de goma, no siendo necesario el uso de los zapatos reglamentarios de las partidas de golf.

Clases

1. El cliente contratará las clases vía internet, vía telefónica o directamente en el campo.
2. Los días que se impartan las clases guiadas por un profesional, el jugador traerá consigo sus palos, o al comienzo los palos que le indique el profesor, pudiendo igualmente alquilarlos.
3. Una vez terminada la clase de 1 hora, podrá disponer del resto de instalaciones (vestuarios, cafetería y tienda)
4. Los pagos serán realizados mensualmente en el caso de las clases en grupo: en efectivo o por transferencia bancaria. En el caso de las clases

individualizadas, serán pagadas al terminar la clase en efectivo o por transferencia bancaria.

5. Pasado un mes aproximadamente, y siempre que el profesional lo estime oportuno, los jugadores saldrán al campo bajo supervisión del mismo, teniendo esta salida carácter lectivo.

Torneos

Realizaremos tres tipos de torneos dependiendo del público-objetivo:

Torneo de Club: competición destinada exclusivamente a los miembros del club.

Torneo Social: competición organizada por una empresa especializada, contando con el patrocinio de una o varias empresas con la intención de promover sus marcas entre los clientes, potenciales clientes, proveedores, amigos y otros invitados.

Torneo de Alta-Competición: competición orientada para los mejores jugadores aficionados de este deporte.

Fases en la organización de torneos:

1. Planificar el evento.

Teniendo en cuenta el tipo de competición, comenzaremos por realizar un análisis económico, a través de la realización de un simple presupuesto o business plan (conforme a las exigencias del torneo) que incorpore los costes, ingresos y resultados del evento.

La definición de quién paga qué (club, organizador, jugadores y patrocinadores), de dónde vendrán los ingresos (¿Inscripciones? ¿Patrocinios?) y cuál es el objetivo del torneo (¿lucro? ¿Competición?)

2. Captación de apoyos.

Después de definidos los principales costes del torneo, definiremos la política de captación de capital que permita hacer frente a los gastos. Lo primero haremos será preparar una propuesta para presentársela a los potenciales patrocinadores. A partir de ahí, realizaremos la identificación de targets a quienes presentar estas mismas propuestas, establecer los debidos contactos comerciales, etc.

En lo que concierne a la propuesta, esta tendrá en cuenta el tipo de competición (competición única o integrada en un circuito; individual, a pares o por equipos), el mercado objetivo (tipo de jugadores – nuevos o viejos, hombres o mujeres, por handicap o con otro tipo de restricciones), forma de participación (por inscripción o por invitación), los gastos asociados (para jugadores y patrocinadores), y cuál será el retorno para el patrocinador.

3. Reglamento de la Competición.

Este documento funciona como un Contrato, a través del cual los jugadores deben conocer todas las condiciones de la competición. En él constan las informaciones prácticas sobre la competición, como por ejemplo:

Elegibilidad (quién puede competir); **inscripciones** (cómo son efectuadas, cuáles son los plazos límite, cuáles los criterios de selección en caso de exceso de inscripciones, su valor, formas de pago y políticas de devolución).

Además de lo anterior el Reglamento define también la **modalidad de juego**, cómo se resolverán los **empates**, cómo y cuándo son divulgados los **resultados**, cuáles son los **premios** a entregar, constitución de la **comisión técnica**, etc.

4. Política de Comunicación.

Los criterios de selección de los canales de comunicación, de su forma y contenido son esenciales para garantizar que el torneo tenga el máximo de seguimiento y sea considerado un éxito.

Medios como website, televisión, diarios y revistas (especializadas o no) entre otros serán fundamentales para este tipo de evento.

Gestión Operacional.

Aquí nos referimos al control de las inscripciones y a la aclaración de dudas. Aunque hay otras informaciones que también pueden ser gestionadas desde este servicio, sobre los espacios, transportes hacia y dentro el campo, horarios del campo, etc. Es en esta área donde se marcará la **diferencia de todo el servicio**, manteniendo un control sobre todos los pormenores y una atención especial para con los jugadores y sus necesidades.

Gestión Logística.

En este caso es imprescindible observar atentamente los plazos y mantener un diálogo constante con los socios (patrocinadores y otros) y proveedores (catering, producción de medios, etc.), esenciales para el éxito del evento.

Una buena planificación logística minimiza los errores e imprevistos que pueden suceder durante el torneo.

Elaboración y Comunicación del Draw.

Terminado el plazo para las inscripciones se definirá y publicará el **Draw** (programación de la hora de inicio de cada jugador), para que los jugadores lleguen a sus horas y puedan planificar su participación (llegada, check in, entrenamiento, etc.)

Marcación y Preparación del Campo.

A medida que se aproxima el día del torneo será imprescindible efectuar una visita al campo para averiguar su estado real, efectuar la **marcación del campo** (clarificación de: límites del campo, obstáculos, obstrucciones y otras condiciones) y definir las **reglas locales** (reglas específicas de aplicación en cada campo).

La última fase antes del torneo se efectuará el día previo al torneo, la **preparación del campo**. Consistirá en definir la posición de los puntos de partida en cada hoyo y la localización de las banderas en cada green.

Gestión Técnica y Administrativa de la Competición.

Cuando llega el día de la competición, comienza la fase de gestión técnica y administrativa, y al director del torneo le corresponde:

Recibir a sus invitados (antes y después de la competición).

Efectuar la gestión de las tarjetas de golpes y resultados.

Dirección técnica de la competición, aclarando dudas y resolviendo situaciones de conflicto.

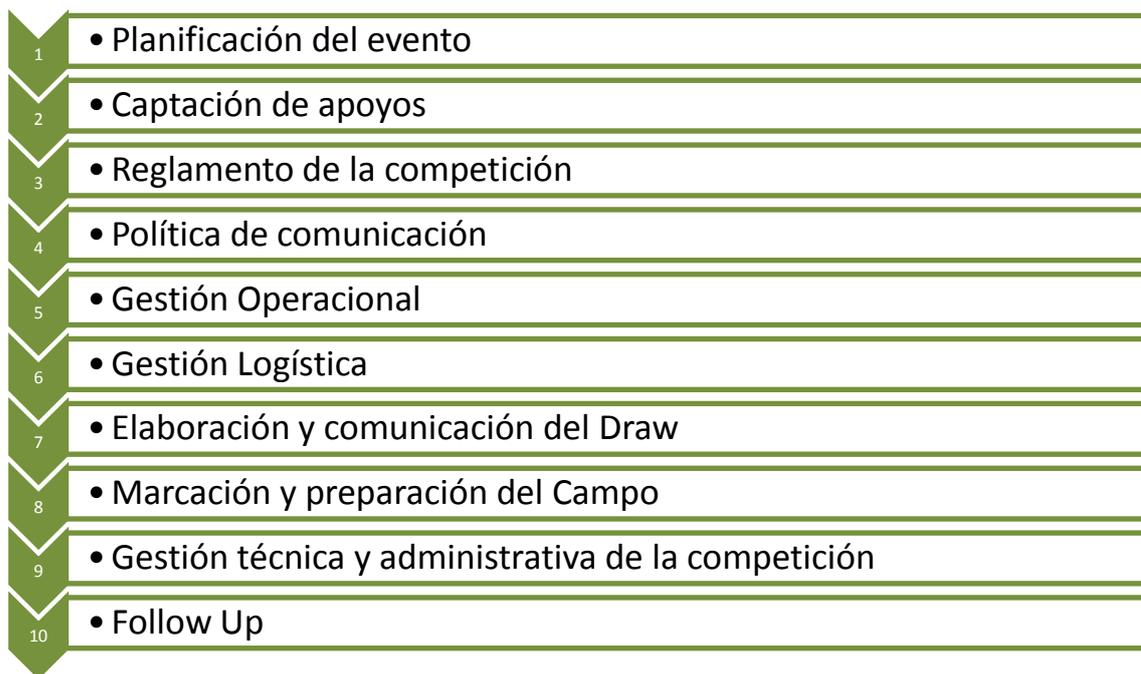
Conducir la ceremonia de entrega de premios y efectuar los debidos agradecimientos. (En cuanto a este último punto, es muy importante tener siempre en cuenta el papel de los patrocinadores y asegurarles la debida proyección).

Follow Up.

Es fundamental promover el follow up del evento, asegurando la logística final, el envío de los resultados de los diferentes jugadores a los clubes, etc.

Garantizar que los medios de comunicación contratados dan la debida relevancia a la prueba y efectuar mailings a los jugadores (entregando fotografías de sus juegos, manteniendo el site vivo con nuevas noticias, etc.). Se trata de garantizar que todos los actores implicados (jugadores, patrocinadores, socios, proveedores, etc.) vean sus expectativas satisfechas.

PLANNING ESQUEMÁTICO



Cobertura de Seguros.

Estructura de la póliza:

- Daños materiales.
- Pérdidas consecuenciales (pérdidas de beneficios).
- Contingencias.
- Responsabilidad civil.
- Accidentes

A continuación se detalla cada uno de los apartados:

1. Daños materiales

Se trata de una cobertura ‘todo riesgo’ que incluye daños al campo a consecuencia de fenómenos de la naturaleza por riesgos no consorciables, impacto de animales, actos vandálicos, contaminación accidental e incluso daños por plagas.

Permite además asegurar activos propios de esta actividad, como el campo de juego (‘green’ y ‘tee-ground’), existencias de golf tanto en tienda como en el ‘cuarto de palos’, buggies, maquinaria agrícola, árboles, instalaciones de drenaje y riesgo, obra civil, copas, trofeos, medallas, equipo de mantenimiento a la intemperie así como mobiliario del campo de golf y jardín.

Continente

- Edificios.
- Obras de reforma.

Contenido

- Mobiliario, maquinaria e instalaciones.
- Maquinaria móvil (buggies, agrícola).
- Existencias de golf.
- Campo de golf.
- Árboles situados en el interior de la parcela de la situación de riesgo asegurada.
- Césped incluyendo la preparación del terreno. Incluye los green y los teeground.
- Instalaciones de drenaje y riego.
- Obra civil: Necesaria para la construcción de greens, tees, bunkers, puentes y lagos artificiales.
- Existencias generales.
- Bienes especiales.
- Otro contenido.
- Vehículos en reposo.
- Bienes temporalmente desplazados.
- Enseres de golf en depósito propiedad de terceros.
- Bienes propiedad de empleados.
- Cimentaciones.
- Daños a las obras menores.
- Nuevas adquisiciones.
- Obras de jardinería.
- Bienes propios en situaciones de terceros.
- Copas, trofeos, cuadros, obras de arte, emblemas del club y medallas.
- Equipo de mantenimiento a la intemperie.
- Mobiliario del campo de golf y jardín.

2. Pérdidas consecuenciales (pérdidas de beneficios)

El objeto del seguro son las pérdidas económicas a consecuencia de una reducción por volumen de facturación o un incremento de costes de explotación causados por la paralización parcial o total de la actividad.

Permite asegurar la pérdida de beneficios derivada de los daños convencionales así como a consecuencia de los daños al campo asegurado, la derivada de los daños al campo causados por alimañas, roedores e insectos, por falta de suministro de energía, agua, e incluso por

3. Contingencias

Reposición al asegurado de la pérdida neta resultante de la indemnización que éste se vea obligado hacer frente tras la ocurrencia de alguno de los eventos cuya contratación es posible realizar en la póliza. Este seguro cubre riesgos como hoyo en uno, cancelación de bodas o eventos y la pérdida de licencia de las instalaciones.

4. Responsabilidad civil

Reclamaciones de terceros contra el asegurado por daños personales, materiales y pérdidas consecuenciales causadas por el asegurado en el ejercicio de la actividad.

5. Accidentes

Daños personales que sufran los asegurados por la ocurrencia de una lesión corporal derivada de una causa violenta, súbita, externa y ajena a la intencionalidad de los mismos, ocurridos en las instalaciones aseguradas. En este caso se incluyen como riesgos asegurables la muerte o invalidez por accidente de empleados, visitantes, socios o participantes.

4.5. RECURSOS HUMANOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN
Director Gerente	Con cualificación en Gestión de Campos de Golf. Competencias: Adaptabilidad, Negociación, Comunicación oral, control directivo, Decisión, Delegación, Flexibilidad, persuasión, planificación y organización
Greenkeeper	Con altos conocimientos en mantenimiento de Campos de Golf y gestión de equipo. Competencias: Análisis de problemas, Auto organización, comunicación oral, Conocimiento del entorno, control directivo, Flexibilidad, liderazgo de grupos, planificación, sentido de urgencia
Caddy-Master / Marshall	Cualificación específica en gestión de partidas, torneos y con un perfil comercial. Competencias: Atención al cliente, Auto organización, Negociación, comunicación oral, conocimiento del entorno, Creatividad, Orientación al cliente, persuasión, planificación
Secretarias	2 personas con conocimientos administrativos y perfil comercial. Competencias: Aprendizaje, Atención al cliente, Comunicación oral, orientación al cliente
MANTENIMIENTO	
Jardineros	11 personas cualificadas en el sector de la jardinería con formación específica en tratamiento de campos de golf. Competencias: Aprendizaje, trabajo en equipo/cooperación
Responsables de instalaciones	2 personas con conocimientos técnicos de reparaciones de de palos y supervisión de tareas de equipos. Competencias: sentido de la urgencia, organización.

Nota: Al quinto año no prevemos un aumento en el personal de la empresa

4.6. INVERSIONES Y GASTOS

INVERSIONES

BUGGIES (X36)	52.200€
JUEGOS DE PALOS (X25)	3.750€
CARRITOS (x15)	2.550 €
BOLAS (X9000)	3.960 €
ALFOMBRILLAS (X36)	3.800 €
DISPENSADOR (X1)	5.000 €
BANDERAS DIST VERTICAL (X9)	288 €
CUBOS (X40)	640 €
LIMPIABOLAS (X18)	5900 €
LIMPIAZAPATOS (X4)	580 €
TEE DE SALIDA (X108)	1.500 €
RASTRILLOS (X45)	300 €
BANDERIN PUTTING GREEN (X9)	67 €
SACAHOYOS	110 €
BANDERAS HOYOS (X18)	100 €
HERRAMIENTAS MANUALES	800 €
PLACAS FOTOVOLTAICAS	10.000€
TERRENO	1.000.000€
CONSTRUCCIÓN CAMPO	7.000.000€
CONSTRUCCIÓN CASA CLUB	2.500.000€
TOTAL INVERSIÓN	10.591.545

- En la construcción de la Casa Club se incluye su decorado y la compra del mobiliario por parte de la empresa diseñadora.

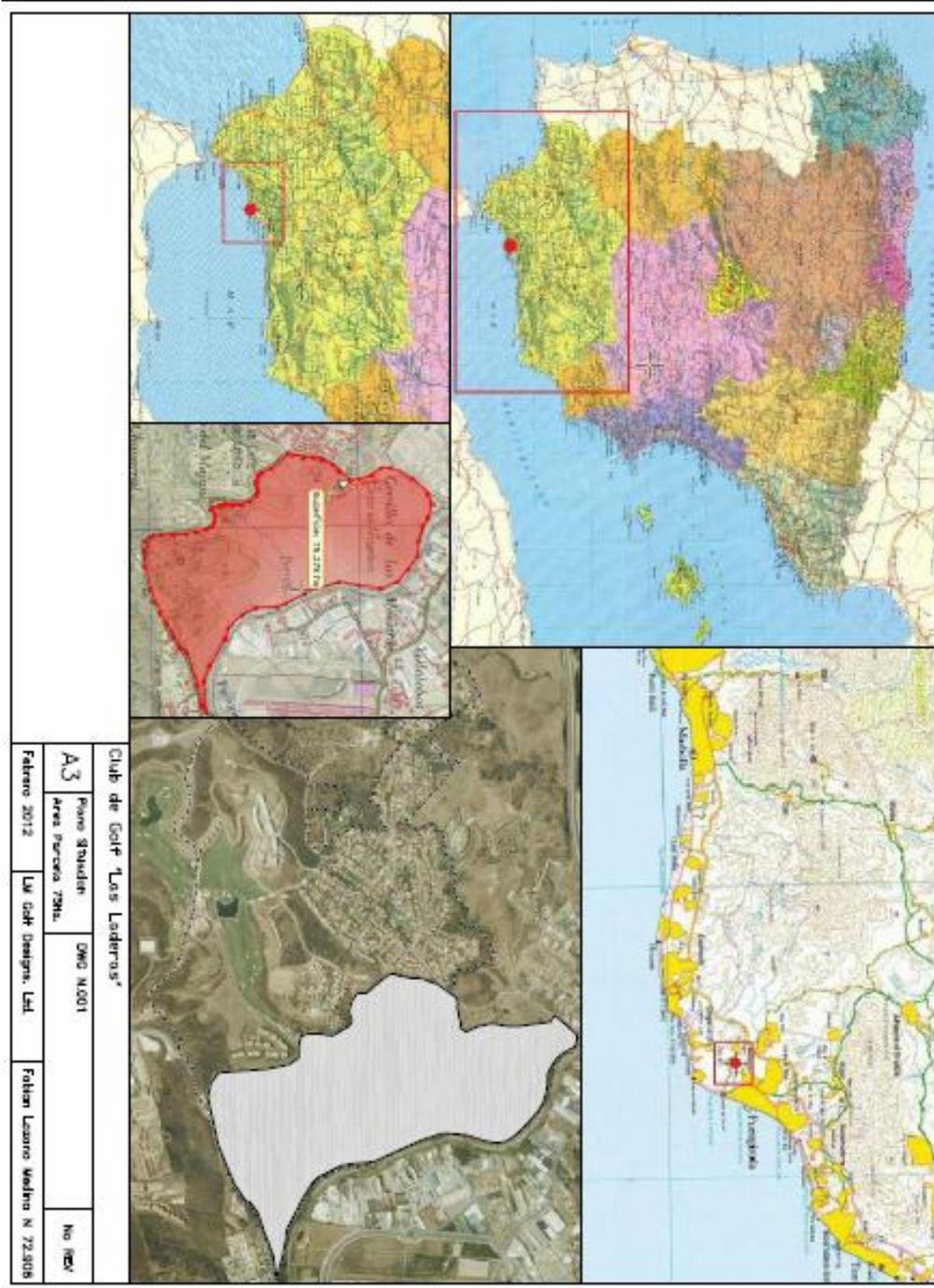
GASTOS PRINCIPALES

GASTOS DE RENTING	50.000
GASTOS TOTALES EN MANTENIMIENTO	120.000
GASTOS DE AGUA	500.000
GASTOS EN ENERGÍA	60.000
TOTAL GASTOS	730.000

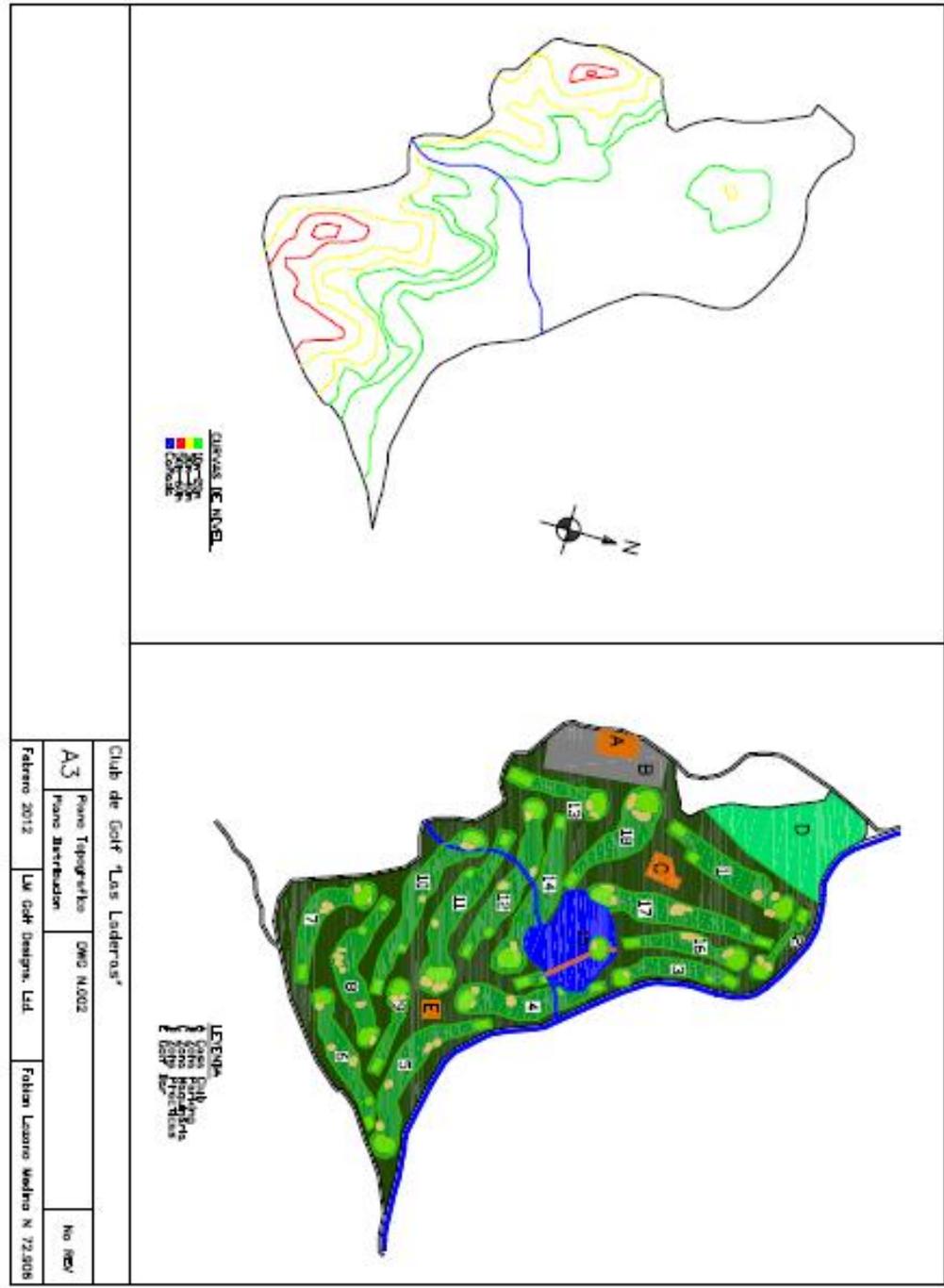
PRINCIPALES CONSUMOS

AGUA DE PARA RIEGO	500.000 m3
AGUA POTABLE	12.000m3
Duchas	10.000m3
Aseos y Vestuarios	1.000m3
Limpieza de edificación y baldeos	150m3
Riego interior	100m3
ENERGÍA	360.000kwh

4.7. PLANO SITUACIONAL



5. PLANO TOPOGRÁFICO



PLAN DE MARKETING

5.1. MISIÓN Y VISIÓN

La *visión* del campo de golf es proporcionar “**una partida de golf para todo el mundo**”. Este lema transmite de forma clara el objetivo claro del proyecto.

La *misión* del campo del golf se formula de la siguiente manera:

Ofrecemos un campo de golf para todo el mundo, desde el jugador principiante hasta el experto, ofreciendo la posibilidad de recibir clases de golf para lograr un mayor desempeño con clases y programas de alto rendimiento, e incluso que acudan familias enteras a realizar las múltiples actividades extra que son ofrecidas en nuestro campo, como un catering de calidad, y otros servicios de ocio.

Además cubrimos todos aquellos aspectos relacionados con la práctica del golf, desde las clases y partidas, hasta aspectos más específicos como pueden ser el tipo de alimentación y el entrenamiento que se puede realizar los días que no se juegue con objeto de prevenir lesiones y disfrute al máximo de la experiencia golf una vez se encuentra en el campo jugando, y además, existe un plan de alto rendimiento, con el que usar una tecnología no disponible en España, se logra la mejora de las ejecuciones de los distintos golpes mediante el análisis de los mismos mediante unos medidores láser y el procesamiento de los mismos mediante un software.

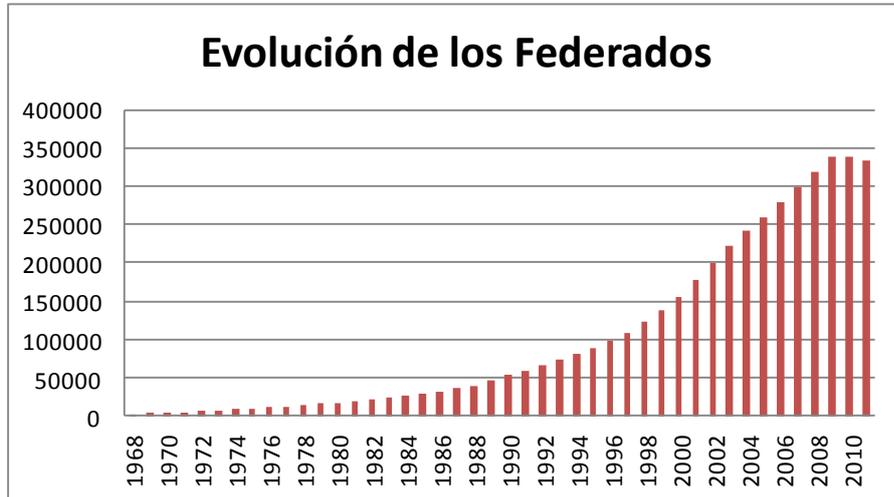
5.2. ESTUDIO DE MERCADO

Nuestro mercado objetivo es tanto jugadores nacionales como extranjeros. De los 50 millones de turistas que visitaron España en el año 2010, se estima que alrededor del 2% visitaron el país por el reclamo de la práctica del golf en nuestro país, esto unido a que la estimación para el año 2015 es de 60 millones de turistas, de los cuales el 4% serán por turismo del golf. De estos visitantes, se reseña que el 40% de los mismos fueron acogidos por campos andaluces.

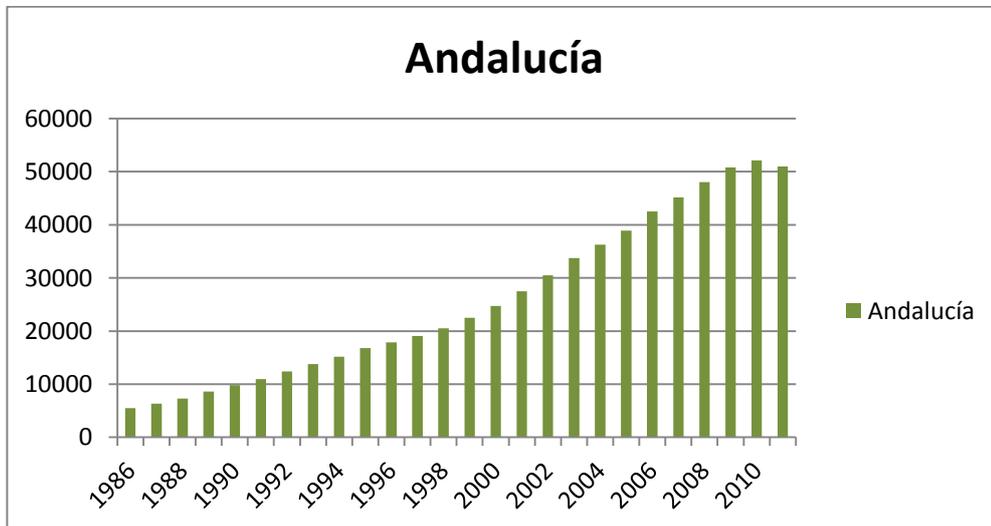
Este número de turistas se debe a que en la temporada invernal, en los países del norte de Europa la práctica del golf es complicada, mientras que la zona de Málaga reúne unas condiciones climatológicas óptimas en esa época para la práctica del golf. La cifra estimada de ingresos debidos al turismo de golf en nuestro país es de alrededor 1.200 millones de euros anuales, teniendo un gasto superior al 75%. En la zona de Andalucía, los ingresos por turismo de golf es de alrededor de 400 millones de euros anuales.

A parte de los ingresos debidos al turismo de golf, es importante destacar que el golf es el tercer deporte con mayor número de federados en España. Este número se ha visto incrementado año a año de una manera casi ininterrumpida, experimentando una ligera desaceleración durante los últimos años debido a la crisis económica actual.

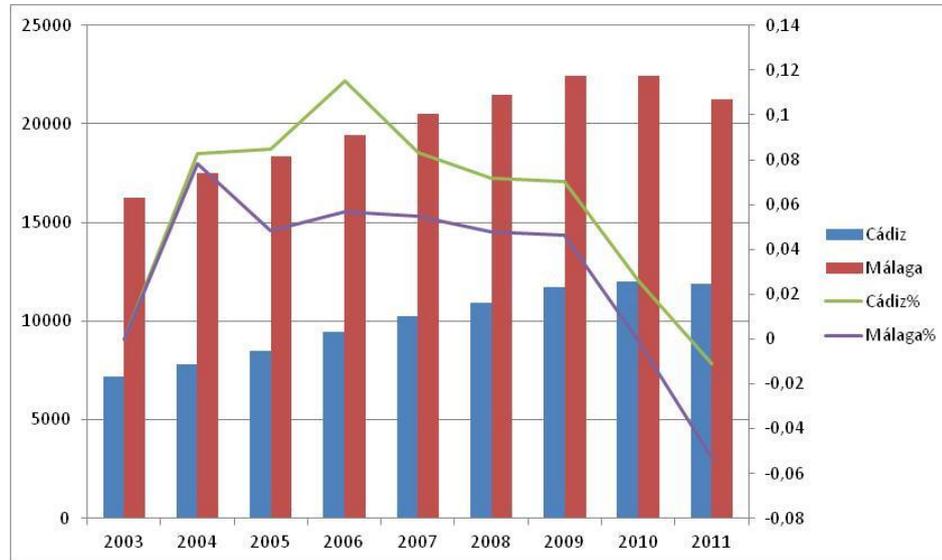
Además el perfil del jugador de golf, es una persona muy aficionada al mismo, por lo cual contrata muchos servicios alrededor de la práctica del deporte, por lo cual, el programa de alto rendimiento, se estima que tendrá unas cuotas muy altas de contratación.



Andalucía es la segunda comunidad con mayor número de federados únicamente por detrás de la Comunidad de Madrid. La evolución de los federados en Andalucía se muestra a continuación.



Y dentro de Andalucía, la evolución del número de federados se muestra a continuación:



Como se ve, destaca Málaga muy por encima de Cádiz, que es la segunda provincia de Andalucía con mayor número de federados.

5.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo específico de la construcción y explotación del campo de golf consiste en la introducción en el sector del golf consiguiendo a los 10 años un nivel de ocupación del 70% y en 10 años un retorno de la inversión del 100%. En el primer año alcanzamos un nivel de ocupación del 45%.

FUTURAS INVERSIONES

- Creación de “MobilSite” para Smartphone que permita:
 - Visualizar los mapas por hoyos y sus características.
 - Reservas de partidas.
 - Inscripción de torneos.
 - Inscripción en clases y resto de servicios.
 - Organización de grupos para partidas.
 - Reservas en restaurante.
 - Compra en nuestra tienda online.
 - Reserva servicio guardería.
 - Noticias.
 - Comparación histórica de la performance con otros jugadores.
- Ampliación de nuestros servicios
 - Construcción de un Spa
 - Servicio para eventos y bodas

- Escuela de jardinería y mantenimiento para discapacitados
- Piscina.
- Profundización en el alto rendimiento.

5.4. PLAN ESTRATÉGICO

5.4.1. Estratégicas Básicas: Focalización y Diferenciación

Focalización

Entendemos que la demanda está representada por un bloque uniforme llamado consumidores, pero en el marketing, los consumidores no existen en el enfoque amplio de la palabra, porque cada uno es diferente tanto por sus expectativas como por su manera de comprar y consumir.

Nuestro propósito es entender quiénes son estos consumidores, cuáles son sus especificaciones e intentar determinar sus necesidades y hábitos de compra. Para ello hemos realizado una clasificación del mercado en categorías de clientes. Este acercamiento permite proponer un producto adaptado a las expectativas de los clientes.

Nuestro campo de golf está obligado a clasificar los posibles consumidores por sexo, lugar de residencia, etc.

La clasificación será la siguiente:

- Segmentación geográfica
 - Nivel local
 - Nivel nacional
 - Nivel europeo.
- Segmentación demográfica
 - Ambos sexos.
 - Edades comprendidas entre los 8 hasta los 74 años.
- Segmentación psicográfica
 - Clase media alta.
 - Estilo de vida activo.
 - Empresas que quieran celebrar eventos e invitar a los trabajadores a torneos.
- Segmentación del comportamiento
 - A nivel nacional jugadores frecuentes que juegan 1 o más veces por semana.
 - A nivel turístico, visitantes del norte de Europa que pasan entre 1 y dos semanas jugando al golf.

Subdividiendo el mercado, es decir, segmentándolo, podemos encontrar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento estén cubiertas con los productos existentes. Además, facilita el análisis de la competencia y para poder fijar los objetivos de venta con más fundamento.

Para llevar a cabo **la focalización de nuestro mercado**, vamos a distinguir entre dos segmentos distintos, uno que cuenta con las clases de golf y otro que utiliza el campo del golf para el juego.

1. Clases de Golf y Tee de Prácticas

Nuestro “profiling” señala a “hombres y mujeres desde 8 a 74 años” con residencia en Málaga. Si realizamos una segmentación de mercado, encontramos la población local, diferenciando en cuatro rangos de edades:

- a. Niños de 8 a 14 años (14,7% población malagueña)
- b. Adultos 1 de 15 a 25 años (12,6% población malagueña)
- c. Adultos 2 de 26 a 40 años (24,6% población malagueña)
- d. Adultos 3 de 41 a 74 años (39,4% población malagueña)

Esto señala que nuestro público objetivo para **la venta de clases** es toda la población comprendida generalmente entre los 8 y los 74 años de edad, lo que supone un **91,3%** de la población de Málaga. Sin olvidar que existe un **0,15% de la población malagueña federada** y que con asiduidad siguen impartiendo clases o mejorando su técnica.

2. Juego en el Campo de Golf

Nuestro “profiling” señala entre federados procedentes de Andalucía, Málaga en concreto, España y Europa.

Federados:

- a. Federados locales: En Andalucía más de 50.000 federados y en concreto en Málaga más de 20.000 (40%).
- b. Federados nacionales: 0,71% de la población.
- c. Federados extranjeros: 56 millones de personas juegan al golf en el mundo, de los cuales 5,5 millones de ellas son europeas (10%).

Hay que destacar asimismo que el número de **licencias femeninas** se sitúa al borde de las 100.000, un hecho que pone de manifiesto la popularidad del golf entre las mujeres, una de las especialidades deportivas con mayor número de aficionadas en España. En concreto, el número de federadas a este deporte en nuestro país, a 31 de diciembre de 2011, era de 99.651, lo que supone un 30.6 % del total de licencias de golf.

De todas ellas, 40.966 corresponden a mujeres mayores de 50 años, 43.970 a mujeres entre 21 y 50 años y 15.715 a menores de 21 años, con mención especial para las 3.231 menores de 10 años.

Para el desarrollo de nuestra estrategia también hay que tener en cuenta la existencia de **13 clubs en Málaga que aún no disponen de campo de golf, lo que supone un 22% de la totalidad de los clubs.**

Clienting

Nuestro análisis del Clustering para la capacidad de compra de las clases de golf se distribuye de la siguiente forma:

CLASES DE GOLF Y TEE DE PRÁCTICAS

		POTENCIAL COMPRA			
		ADULTOS 3	ADULTOS 2	ADULTOS 1	JOVENES
VENTAS	A>90%	Base de negocio fidelizada			
	B _{50<X<90 %}				
	C<50%				
	P?	B.N objetivo			

Nuestro eje de abscisas representa nuestro público objetivo segmentado en relación a la capacidad de compra que poseen, siendo la primera casilla los más potentes (adultos entre 41 y 74 años) y la última a la derecha menos potentes con respecto al resto.

El eje de ordenadas nos explica la probabilidad que tenemos de que cada vez que se realice una compra por este público objetivo, ésta sea para nosotros. De esta manera, distribuimos en cuatro sectores: Probabilidad>90% de que la compra sea de nuestros productos; 50%<Probabilidad<90%; Probabilidad<50%. Posteriormente, la última casilla, referida con la letra “P”, hace referencia a ese público aún desconocedor de nuestro producto y que debemos llegar a ellos para poder incluirles en nuestra cartera de clientes.

La casilla de la fila “P” que está sombreada, constituye en un T₀, todo el mercado potencial, público objetivo. Este sector, al tratarse de un producto nuevo, no

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE MARKETING

es conocedor del mismo y sus novedades, por lo que todo el grueso de nuestra campaña de marketing va dirigido a este sector.

Nuestros objetivos con la realización de las campañas de marketing son:

- Posicionar a los clientes de mayor potencial de compra como clientes tipo A, es decir, llegar a fidelizar a este tipo de cliente.
- Posicionar a los clientes “adultos 2”, es decir, entre 25 y 40 años en clientes tipo B, esperando que nos visiten en un 50%-90% de las veces.
- Por último, el rango de edades entre 8 y 25 años es el que menor capacidad de compra tiene, por lo que no enfocaremos los mayores esfuerzos de marketing hacia ellos, esperando que el resultado sea menor de un 50% de sus visitas a campos de golf.

JUEGO EN EL CAMPO DE GOLF

		POTENCIAL COMPRA			
		Federados LOCALES	Federados TURISTAS EUROPEOS	Federados TURISTAS NACIONALES	NIÑOS
VENTAS	A _{>90%}	Base de negocio fidelizada			
	B _{50<X<90 %}				
	C _{<50%}				
	P?	B.N objetivo			

Los objetivos que pretendemos conseguir con los esfuerzos de las campañas de marketing son:

- Fidelizar a los jugadores federados con mayor potencial de compra, es decir, a los federados locales, enfocándose nuestras estrategias en posicionarlos en clientes tipo A, es decir, que vengan a practicar el golf a nuestro campo en el 90% de las veces.
- Conseguir que los federados turistas y nacionales vengan a jugar a nuestro campo entre un 50% y 90% de las veces que quieran jugar al golf.
- Por último, al igual que en la tabla anterior, los niños serán nuestro segmento con menor potencial de compra, por lo que dirigiremos hacia ellos los menores esfuerzos de marketing, conformándonos con un uso del campo por su parte menor del 50%

Diferenciación

Para generar una diferenciación en el mercado destacamos las siguientes ventajas:

- **Excelente localización:** En la costa de Málaga, cerca de playas y hoteles de nivel y calidad. Con gran oferta gastronómica y culturales sobre todo en la época de primavera. Esta localización se caracteriza por el gran número de días de sol al año.
- **Oferta de programa de alto rendimiento:** Nuestro campo dispondrá de un sistema de análisis del golpeo, y un software para el análisis de los datos obtenidos por el sistema. Ese software emitirá informes para la mejora continua de los jugadores que participen en el programa.
- **Diseño:** Contamos con un diseño de un campo de 18 hoyos único, con un hoyo 15 jamás diseñado en los campos andaluces. Además ubicar cerca del hoyo 9 (mitad de partida) un área donde poder parar para retomar fuerzas tomando alguna bebida o aperitivo. Igualmente, nuestro campo ofrece un área amplia de parking para que nuestros clientes dispongan de la comodidad de no tener que buscar aparcamiento lejos del campo y de manera rápida.
- **Responsabilidad Social:** nuestro personal, en un alto porcentaje, sobre todo en el área de mantenimiento será personal con alguna discapacidad, ya que aún no existe campo de golf que integre a este tipo de personas en este trabajo, el cual estamos convencidos de que puede ser desarrollado por ellas.
- **Medioambiente:** en la construcción de la casa club vamos a utilizar materiales sostenibles con el medio ambiente, vamos a llevar una gestión de aguas y residuos estricta y a conciencia. Además la construcción de nuestro campo se desarrollará en una zona donde no hay que llevar a cabo ningún tipo de tala, sólo movimiento de tierras.

La utilización de energías renovables para el uso de agua sanitaria es otro punto importante a destacar, así como la utilización de buggies que funcionan mediante placas solares.

Contamos también con la ventajas de estar ubicados próximos a unas depuradoras de agua, lo que da una imagen sostenible más creíble.

En el mantenimiento utilizaremos productos que no son nocivos para el medioambiente.

- **Servicios extra:** Vamos a poner a disposición de nuestros clientes un servicio completo de coaching, entrenamiento personalizado y específico en un gimnasio equipado para la realización de ejercicios específicos para avanzar en la práctica del golf, así como personal profesional para su entrenamiento en el tee de prácticas. Además pondremos a disposición de nuestros usuarios un servicio de guardería para que puedan practicar el deporte sin tener otras preocupaciones.

PLAN DE MARKETING

- **Personal:** El campo de golf contará con personal preparado y con clara orientación al cliente. Se dispondrá de personal que hable idiomas para atender a los jugadores y turistas extranjeros que vengan a jugar al campo. Además tendrán conocimientos del sector turístico para poder asesorar de las actividades culturales y oferta gastronómica que ofrece la provincia de Málaga.
- **Organización de torneos recaudatorios:** Vamos a hacer hincapié en la organización de torneos periódicos para la recaudación de dinero para fundaciones de personas con discapacidad.

Todos estos atributos a día de hoy no son los más predominantes en los campos de golf, cierto es que se ve una tendencia al alza en la RSC por lo que esperamos que en el largo plazo los distintos campos de golf pongan más hincapié en este tema, además de ofrecer un diseño de campo atractivo para el jugador. Para ello, es decir, para no quedarnos “obsoletos” al lado de nuestra competencia hemos desarrollado medidas diferenciadoras a largo plazo, especificadas en los planes de inversión especificados en el punto 3 del documento.

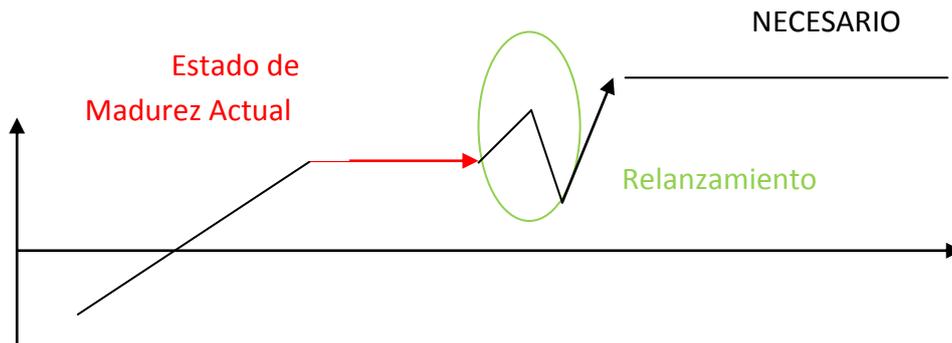
5.4.2. Plan de Acción

Nuestras decisiones con respecto al producto, precio, promoción y plaza han sido tomadas en base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de 50.000 personas vinculadas con el mundo del golf, la cual se especifica en el Anexo I.

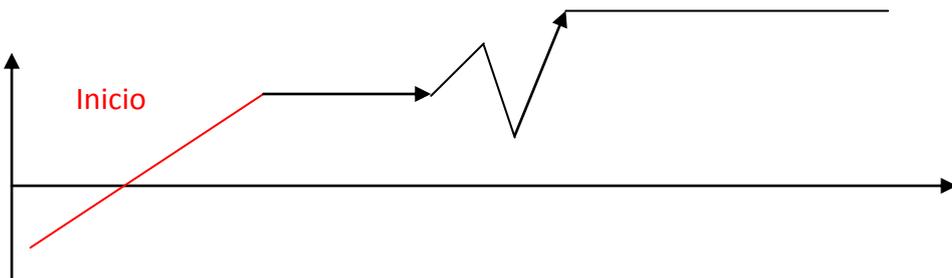
PRODUCTO

El golf se encuentra en una etapa de madurez por lo que es **necesario un relanzamiento** del producto. Con **nuestro campo cambiaremos la imagen**, ya madura, de este deporte y de los campos de golf actuales ofreciendo un **nuevo campo** que reúne los requisitos para dar una visión más sostenible y comprometida del golf.

SITUACIÓN ACTUAL DEL GOLF



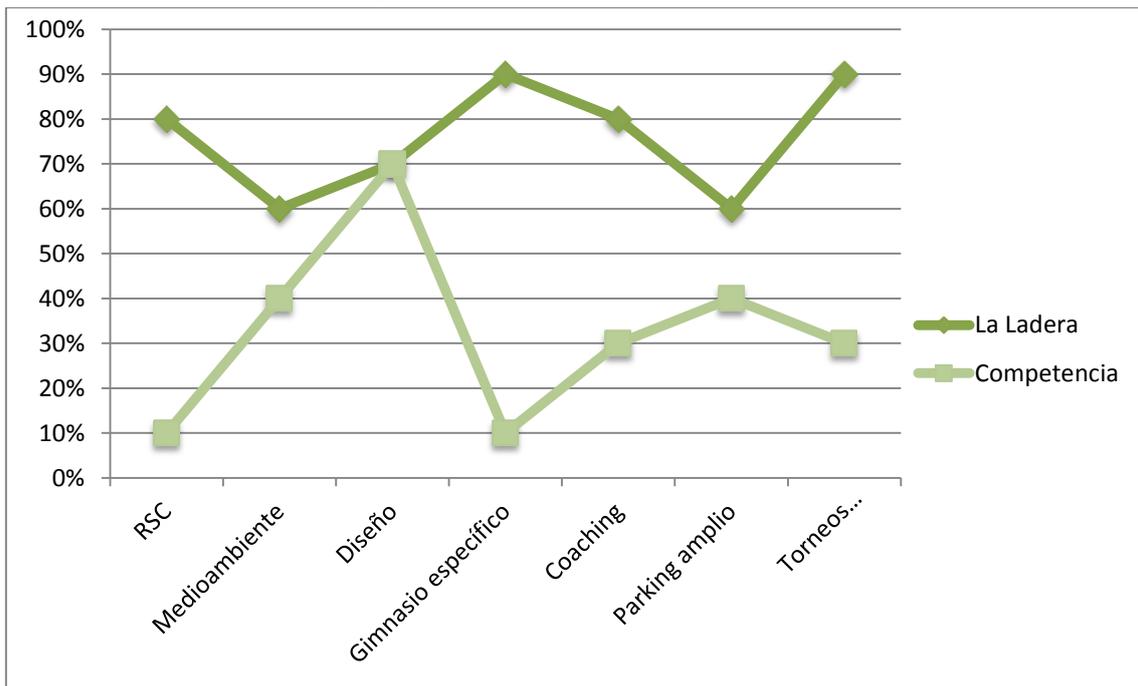
ETAPA DE NUESTRO CAMPO DE GOLF



LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE MARKETING

Lienzo Estratégico



Del lienzo estratégico observamos que aquello que más nos diferencia de la competencia es el servicio del gimnasio específico. Además, también contamos con una gran diferenciación en el aspecto medioambiental y RSC.

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE MARKETING

PRECIO

En el caso de nuestro campo hemos determinado varios precios en función del tipo de cliente del que se trate, de tal forma que los precios para las partidas queda de la siguiente forma:

18 hoyos	Temporada ALTA	Temporada BAJA
1 Green fee	100€	80€
1 Green fee con buggy	130€	110€
2 Green fees	190€	150€
2 greenfees con buggy	220€	180€
4 greenfees	380€	300€
4 greenfees con buggy	410€	330€
Twilight	80€	60€
Earlyriser	80€	80€
Abono mensual	800€	500€
Servicio de coaching(€/semana)		100€
Servicio de coaching (mes)		350€
Bono de 10 greenfees	900€	700€
Uso del gimnasio (abono mensual)		30€
Uso del gimnasio		3€
Precio abonado*		2000€
Cuota anual socio		3000€
PRECIO DE LAS CLASES		
Clase individual (8hrs mes)	300€	300€
Clase colectiva (8hrs mes)	190€	190€
Clase para menores de 12 años (8hrs mes)	100€	100€
Clase para mayores de 60 años (8hrs mes)	100€	100€
PRECIO SERVICIO GUARDERÍA		
Guardería	6€/hr	6€/hr
Guardería abonado	3€/hr	3€/hr
PRECIO DISPENSADOR BOLAS		
Cubo 20 bolas	2€	2€
Tarjeta 10 cubos	18€	18€

*El precio de abonado es anual e incluye el uso ilimitado del campo del golf y del campo de prácticas, teniendo precios especiales para el uso del resto de instalaciones y descuentos en las tarifas de clases de golf.

**La cuota de socio permite el uso de todas las instalaciones y servicios que ofrecemos, sin tener que pagar nada adicional.

PLAZA

Nuestro servicio se desarrolla a **nivel 0**, ya que la actividad se desarrolla en nuestro propio campo, sin embargo como también realizaremos ventas con tour-operadores tendremos un **nivel 1** ya que tendremos un intermediario en la distribución del producto.

Sin embargo nosotros para nuestros proveedores de productos para nuestra tienda estaremos en un **nivel 1**.

PUBLICIDAD

Para dar a conocer nuestro campo de golf e introducirnos en el mercado utilizamos varios tipos de herramientas de publicidad, como el campo está orientado, no sólo a jugadores locales sino también al jugador extranjero que realiza turismo de golf, el componente de marketing en internet va a tener una fuerte importancia:

- Creación de nuestra **página web** en la que los posibles clientes podrán encontrar:
 - Toda la información acerca de los servicios que ofrecemos
 - Noticias relacionadas con el Golf
 - Todas las promociones de esa temporada
 - La posibilidad de inscripción en torneos
 - La posibilidad de hacerse abonado/socio
 - La posibilidad de inscribirse en nuestras clases, tanto en el gimnasio con en el tee de prácticas
 - Reserva de servicio de guardería
 - Reserva de partida
 - Participación en foros
 - Preguntas a expertos
 - Comprar en nuestra tienda online

Temporalidad: La página web es una herramienta clave y nos acompañará a lo largo de toda la vida del campo.

- Publicidad mediante **banners** en blogs especializados en golf y en páginas de hoteles

Temporalidad: durante el primer mes, renovando dicha publicidad en el comienzo de cada temporada durante 1 mes en cada una.

- **Posicionamiento** en el buscador genéricos Google
- **Posicionamiento** en buscadores específicos:
 - golfinspain.com,
 - malagagolf.com,
 - camposdegolf.pro

- **Entornos digitales:** Facebook y Twitter

Temporalidad: El posicionamiento es también una herramienta muy importante en esta área por lo que su durabilidad no tendrá límite en el tiempo.

- Producción de un **anuncio** el cual será retransmitido en Canal + golf en la fase de lanzamiento durante 2 meses y en Canal Sur los Domingos por la tarde durante 2 meses
- Publicación de **un artículo** la semana anterior al día de apertura y publicación de **un anuncio** en la revista Golf Diggest (revista mensual) y en el periódico “Marca” (todos los domingos) durante el primer mes de cada temporada (2 meses al año), así como en **vallas publicitarias** a lo largo de la provincia de Málaga.
- Creación de **tarjetas de fidelización:**
 - Tarjeta especial para bolas en el campo de prácticas, consiste en una tarjeta que contiene 10 usos para sacar bolas del dispensador saliendo más económico que comprando las bolas en usos únicos.
 - Tarjeta de puntos por comprar en nuestra tienda, permitiendo canjearlos en posteriores compras.
- Crearemos un **paquete especial de inauguración** y a lo largo del año crearemos cuatro paquetes promocionales.
- Organizaremos **torneos** de varios tipos:
 - Recaudatorios para Asociaciones: 3 torneos al años
 - Para Socios e Invitados: 7 torneos al años
 - Para niños: 3 torneos al año
- Contrato con Tour- operadoras para la venta de 18.000 greenfees. Se va a encargar también de la combinación de paquetes especiales de alojamiento + partida de golf.

Ingresos por publicidad:

Utilizaremos la publicidad en nuestro campo de golf para obtener ingresos por publicidad utilizando un nuevo concepto creado por la unión de expertos en Golf, Medios Publicitarios y desarrollo de Nuevos Proyectos: un nuevo canal de comunicación exclusivo y segmentado para los anunciantes. Contratando para ello los servicios de Ad&Golf.



Nota: Todos los datos respecto al coste e ingresos por publicidad y promoción se encuentran en el Anexo 2

PROMOCIÓN

En cuanto a las **promociones**, van a consistir en:

APERTURA:

- Cena de inauguración en el campo el 6 de Enero
- Torneo de apertura el 8 de Enero:
 - Partida de 18 hoyos en grupos de 4
 - Comida especial para los participantes
 - Trofeos y premios patrocinados por marcas de golf
- Durante el primer mes : **PAQUETE INAUGURACIÓN LASMARAVILLAS**
 - Greenfee 80€ más buggie gratuito
 - Comida de tres platos más una bebida

TEMPORADA ALTA:

- Febrero: PAQUETE GOLF+GASTRONOMÍA

Con esta oferta acercamos a los clientes turistas extranjeros y nacionales la gastronomía mediterránea como complemento perfecto para el deporte, lanzaremos un total de 1000 plazas para esta oferta. Ofrecemos:

- Greenfee + Comida en restaurante de la zona: 130€
- 2 Greenfees + Comida en restaurante de la zona para dos personas: 240€ (20€ coste)

*3 a elegir: Mandrágora, El Cerrado del Águila y Mesón el Olivar

- Octubre: PAQUETE GOLF+ TURISMO

Aprovechando el final del tiempo veraniego de las fechas, ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de disfrutar de los distintos rincones de la ciudad, lanzaremos un total de 600 plazas:

- Greenfee+ Visita catedral+ Visita museo Picasso +Visita Alcazaba y Teatro Romano :110€ (7 € de coste)
- 2 Greefees + Visita catedral + Visita museo Picasso + Visita Alcazaba y Teatro Romano para 2 personas: 220€ (14€ de coste)

TEMPORADA BAJA:

- Mayo: GOLF + RELAX

Ofrecemos a nuestros clientes que se relajen después de una gran partida de golf.

- 2 Greenfees + spa para 2 personas: 260€ (10€ coste)
- 4 Greenfees+ spa para 4 personas: 540€ (20€ coste)

- Agosto: GOLF + PASEO EN BARCO+ COMIDA

En estas fechas, dado el buen tiempo y la situación en la costa del sol, para ofrecerle a nuestros clientes que disfruten de dos deportes apasionantes, el golf y la vela en un entorno idóneo.

- 2 Greefees + paseo en barco+ comida: 250€ (10€ coste)
- 4 Greenfees + paseo en barco + comida: 500€ (20€ coste)

*En Hotel Florida Spa

FACTORES CLAVE DE LOS CLIENTES



DÓNDE: En campo de golf, donde recibirán una atención personalizada y de calidad.

CÓMO: Mediante el método tradicional de consumo del servicio. Podrán hacer reservas de forma física en el campo de golf, por teléfono o por internet.

QUIÉN: Aquí nuestro comprador es nuestro consumidor, es decir, quién compra el servicio es quien lo consume, de manera general. Tendremos dos tipos de clientes, el cliente principiante que comienza a dar clases y utilizará el campo de prácticas, y el cliente ya federado que utilizará nuestro campo y nuestro campo de prácticas igualmente.

QUÉ Y CÓMO SELECCIONA: En base a su tiempo disponible para el ocio. El golf es un juego cuya práctica necesita mínimo de 2 a 4 horas, por lo cual es imprescindible de la disposición de tiempo para el ocio para su práctica además de ser condicionante la climatología.

CUÁNDO: Una característica de la práctica del golf en Málaga es que puede disfrutarse casi todos los días del año y prácticamente a cualquier hora del día y cualquier día de la semana, por lo que será el propio jugador el que disponga de total flexibilidad para decidir cuándo practicar el deporte según su propia agenda. Esta absoluta flexibilidad del deporte hacia el jugador es una clara ventaja para el mismo.

5.5. PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE VENTAS Y CUOTA DE MERCADO

5.5.1. Presupuesto de Marketing

El presupuesto para el esfuerzo de marketing para posicionar el campo de golf se muestra a continuación en forma de tabla. Cabe destacar que habrá un gran esfuerzo de marketing en los dos primeros años, disminuyendo éste al tercero una vez el campo ya esté obteniendo unos beneficios superiores al millón de euros.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad internet	-107.800	-109.956	-112.155	-114.398	-116.686	-119.020
Anuncio TV	-93.720		0	0	0	0
Promoción cena	-12.000	-12.240	-12.485	-12.734	-12.989	-13.249
Comida del torneo	-2.520	-25.704	-26.218	-26.742	-27.277	-27.823
Artículo día de apertura	-10.500					
Paquetes de promoción	-107.600	-109.752	-111.947	-114.186	-116.470	-118.799
Vallas publicitarias	-40.000	-40.800	-41.616	-24.970	-14.982	-8.989
Anuncio prensa	-122.800	-125.256	-127.761	-130.316	-132.923	-135.581
Tarjetas fidelización		-51.000	-52.020	-53.060	-54.122	-55.204
TOTAL PUBLICIDAD	-496.940	-474.708	-484.202	-476.407	-475.448	-478.665

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Publicidad internet	-121.400	-123.828	-126.305	-128.831	-131.408
Anuncio TV	-105.544		0	0	0
Promoción cena	-13.514	-13.784	-14.060	-14.341	-14.628
Comida del torneo	-28.379	-28.947	-29.526	-30.116	-30.719
Artículo día de apertura					
Paquetes de promoción	-121.175	-123.599	-126.071	-128.592	-131.164
Vallas publicitarias	-45.046	-45.947	-27.568	-16.541	-9.925
Anuncio prensa	-138.293	-141.059	-143.880	-146.757	-149.693
Tarjetas fidelización	-56.308	-57.434	-58.583	-59.755	-60.950
TOTAL PUBLICIDAD	-629.660	-534.598	-525.992	-524.933	-528.485

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE MARKETING

5.5.2. Proyección de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anualidad socios	900.000	918.000	936.360	955.087	974.189
Arrendamiento casa club	36.000	36.720	37.454	38.203	38.968
Green fees verano	571.054	599.606	629.587	661.066	694.119
Green fees invierno	134.767	141.505	148.580	156.009	163.810
Venta de clases individuales	90.000	92.250	94.556	96.920	99.343
Venta de clases colectivas	456.000	469.680	483.770	498.284	513.232
Clase para mayores	192.000	201.600	211.680	222.264	233.377
Guardería	8.640	9.072	9.526	10.002	10.502
Cubos de bolas	77.414	79.737	82.129	84.593	87.131
ABONADOS	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Publicidad	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297
Torneos	45.036	47.288	49.652	52.135	54.742
Spa					
TOTAL Ingresos	3.050.911	3.161.258	3.276.161	3.395.824	3.520.462

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anualidad socios	993.673	1.013.546	1.033.817	1.054.493	1.075.583
Arrendamiento casa club	39.747	40.542	41.353	42.180	43.023
Green fees verano	714.943	736.391	758.483	781.237	804.674
Green fees invierno	168.724	173.786	178.999	184.369	189.900
Venta de clases individuales	102.323	105.393	108.555	111.812	115.166
Venta de clases colectivas	528.629	544.488	560.822	577.647	594.977
Clase para mayores	240.379	247.590	255.018	262.668	270.548
Guardería	10.817	11.142	11.476	11.820	12.175
Cubos de bolas	89.745	92.437	95.210	98.066	101.008
ABONADOS	625.986	644.765	664.108	684.031	704.552
Publicidad	44.163	45.046	45.947	46.866	47.804
Torneos	56.384	58.075	59.818	61.612	63.460
Spa		268.800	282.240	296.352	311.170
TOTAL Ingresos	3.615.512	3.982.001	4.095.846	4.213.155	4.334.041

Los gastos de promoción y publicidad suponen el siguiente porcentaje respecto de los ingresos totales:

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marketing/Ventas	16%	15%	13%	12%	11%	16%	12%	11%	10%	9%

5.5.3. Cuota de Mercado

La evolución de la cuota de mercado de los abonados en nuestro campo de golf, teniendo en cuenta que el número de federados en la provincia de Málaga es de aproximadamente 20.000 personas y teniendo en cuenta un crecimiento de un 25% es:

Numero abonados	250	312,5	391	488	610
cuota de mercado	1,25%	1,56%	1,95%	2,44%	3,05%

Por otro lado, en cuanto la utilización de nuestras instalaciones por parte de clientes no abonados, hablamos en tal caso de tasa de ocupación, siendo la inicial en el primer año del 45% evolucionando de la siguiente forma:

Tasa ocupación	0,45	0,46	0,53	0,61	0,70
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

5.6. PLAN DE CONTINGENCIA

Las principales desviaciones que podríamos encontrar residirían en:

1. No llegar al número de abonados. Plan de actuación:
 - a. Promoción especial, con mayor cobertura de servicios con la anualidad solicitada, es decir, no solo incluir las partidas al año, sino adicionalmente que el servicio de gimnasio esté incluido y una clase al mes de coaching personalizado.
 - b. Flexibilizar las tarifas de abonados, sacando tarifas mensuales, bimensuales, trimestrales y semestrales más económicas para el jugador.
 - c. Acuerdos con otros campos de golf para que nuestros abonados dispongan de greenfees con ofertas especiales en dichos campos asociados.
 - d. Inversión más fuerte en publicidad, actos y torneos especiales en nuestro campo.
 - e. Captación de Miguel Ángel Jiménez como imagen y apoyo a nuestro campo de golf
2. No alcanzar el 40% de venta de los greenfees comercializados por tour-operadores. Plan de actuación:
 - a. Sacar promociones cada 2 meses, ofreciendo actividades complementarias al golf y atractivos de turistas.
 - b. Inversión más fuerte en publicidad online
 - c. Captación de Miguel Ángel Jiménez como imagen y apoyo a nuestro campo de golf

5.7. IDENTIDAD CORPORATIVA

Queremos que nuestra marca se vea reflejada en cada rincón de nuestro campo y en cada evento organizado, tanto en la ambientación de los espacios como en los colores y olores utilizados.

En cuanto a los aspectos visuales del campo se percibirán líneas simples y espacios abiertos todo ello combinado con colores cálidos para dar sensación de bienestar y sosiego.

Predominará el color verde en los exteriores mezclando las distintas gamas de estos para crear rincones únicos.

En cuanto a nuestro logotipo se caracterizará por su color verde, ya que es el predominante en el campo, combinado con elementos distintivos del deporte como son el green y la pelota de golf que facilitarán la asociación de nuestra marca al deporte que ofrecemos.

El nombre de nuestro campo irá incluido en la marca de dos maneras, en el sistema alfanumérico y en el sistema braille para facilitar a personas videntes la lectura del mismo.

Así mismo, nuestras indicaciones y documentos informativos dentro del campo estarán escritas en ambos.

En nuestro campo lo principal es nuestro jugador, sin hacer distinción si es la primera vez que viene a jugar o lleva con nosotros un año. Facilitándole todo lo que está en nuestra mano para cubrir sus necesidades y para hacer de un juego una experiencia única para él.



PLAN RECURSOS HUMANOS

6.1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objeto establecer las políticas de recursos humanos del campo de golf LasMaravillas situado en el municipio de Mijas. En el vendrán determinados tanto el organigrama como la política retributiva, de formación y desarrollo, etc.

El objetivo es que el documento quedé completamente definido y sea beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa, ya que de un entendimiento mutuo surgirá una eficiencia en el trabajo y la ausencia de futuros conflictos laborales.

6.2. ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL CAMPO DE GOLF

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE RECURSOS HUMANOS



LAS MARAVILLAS GOLF

URSOS HUMANOS

La descripción detallada de cada uno de los puestos así como el número de empleados requeridos para cada función se detalla a continuación:

DEPARTAMENTO	PUESTO	Nº Personas/Puesto
DIRECTOR GENERAL	Director General	1
COMERCIAL Y MARKETING	Caddy-Master	1
FRONT OFFICE	Recepcionista	2
ADMINISTRACIÓN y FINANZAS		
MANTENIMIENTO	Green-Keeper	1
	De Instalaciones	2
	Del Campo de golf	11
RRHH		1
ENTRENADORES Y PREPARADORES	Green-Keeper	
	Profesores de golf	4
	Monitor de gimnasio	1
	Preparadores físicos	2
SERVICIO DE GUARDERÍA		1
TOTAL		27

- **Director General.**

El Director General tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades necesarias para la buena marcha del Campo, dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos.

Será necesario que el Director General cumpla con las siguientes competencias:

- Orientación al logro.
- Adaptabilidad.
- Delegación.
- Persuasión.
- Negociación.
- Planificación y Organización: habilidad para fijar objetivos concretos, captar y establecer prioridades y diseñar las estrategias adecuadas.
- Liderazgo.
- Dirección de equipos: dirigirles hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Visión de negocio.
- Toma de decisiones.
- Orientación al cliente.
- Comunicación oral.

Los requisitos necesarios para el puesto son:

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Licenciado o ingeniero con máster MBA en una especialidad relacionada con la actividad comercial o las finanzas.
- Deberá conocer tanto el mundo de golf como el del turismo para comprender las necesidades de los clientes.
- Deberá poseer conocimientos de idiomas, por lo menos dominio de inglés y conocimientos de alemán.

- **Front office.**

Será el encargado de atender al cliente en lo que haga falta. Se dispondrá de dos personas que deberán cumplir los requisitos que se mencionan a continuación.

Será necesario que las dos personas que estarán de cara al público tengan las siguientes competencias:

- Aprendizaje.
- Atención al cliente.
- Comunicación oral.
- Orientación al cliente.

Requisitos necesarios para el puesto:

- Formado por diplomados en turismo
- Deberán hablar fluidamente, por lo menos inglés. Se valorará el conocimiento del alemán y sobre todo de idiomas del norte de Europa, ya que buena parte de nuestros clientes turistas procederán de esa parte de Europa.

- **Comercial y Marketing.**

La labor comercial y de marketing la realizará el Caddy-Master, cuya función será la relación directa con los clientes. Será el encargado de la captación de clientes, de la gestión de las partidas y las actividades que se organicen en el campo, como la gestión de las promociones y los torneos.

Entre las competencias a destacar del Caddy-Master destacan:

- Atención al cliente.
- Auto-organización.
- Negociación.
- Comunicación oral.
- Creatividad.
- Orientación al cliente.
- Persuasión.
- Planificación.

El perfil del Caddy-Master debe ser:

- Nivel de educación superior.
- Conocimientos de la práctica del golf.
- Dominio del inglés.

- **Mantenimiento.**

El encargado de departamento será el Green-Keeper. Éste será responsable de la dirección técnica del manejo de las operaciones dentro del campo. Será el encargado del mantenimiento del campo de golf: coordinar el material y los empleados, las máquinas, las herramientas, jardineros,...

Las competencias que requiere son:

- Análisis de Problemas.
- Auto-organización.
- Comunicación oral.
- Conocimiento del entorno.
- Control directivo.
- Flexibilidad.
- Liderazgo de grupos.
- Planificación.
- Servicio de urgencia.

Los requisitos que se buscan para el Green-Keeper son:

- Ingeniero superior o técnico del sector agro-forestal.
- Conocimiento de las labores propias de mantenimiento del campo de golf.
- Nivel de inglés.

Este departamento estará dividido en dos partes:

- **Mantenimiento del Campo de Golf.**

Existirá un jefe de jardinería con formación específica en el tratamiento de campos de golf. Éste además coordinará a la plantilla compuesta por personal discapacitado, esta decisión es en gran parte, la razón de ser de la empresa, ya que apuesta por la integración en los puestos laborales de personas con discapacidades. La plantilla estará compuesta por 10 personas discapacitadas, los cuales serán contratadas a través de un centro especial de empleo en Málaga (Federación Provincial de Asociaciones de Discapacitados Físicos y Orgánicos de Málaga), con experiencia en jardinería.

Entre las competencias del Jefe de Jardinería destacan:

- Planificación.
- Atención al detalle.

- Paciencia.
- Adaptabilidad.
- Análisis de problemas.
- Auto-organización.
- Escucha activa.
- Liderazgo de personas.

Entre las competencias de las personas discapacitadas tenemos:

- Aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- o Mantenimientos de instalaciones en general.

Se contará con dos personas encargadas del mantenimiento de la maquinaria y las instalaciones de la Casa Club. Deben tener conocimientos técnicos de reparaciones de instalaciones, así como del material de juego.

Las competencias que deben tener son:

- Atención al detalle.
- Adaptabilidad.
- Análisis de problemas.
- Auto-organización.
- **Finanzas.**

Al ser una empresa pequeña, el Director General será el encargado de la planificación, el registro y análisis de los informes financieros. Será el responsable de todo el ciclo contable y administrativo.

Las competencias requeridas son:

- Planificación y Organización: habilidad para fijar objetivos concretos, captar y establecer prioridades y diseñar las estrategias adecuadas.
- Visión de negocio.
- Toma de decisiones.
- Organización.
- Atención al detalle.
- Metódico.

Los requisitos necesarios para el puesto son:

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas
- Dominio del inglés.
- Se valorará experiencia en el sector.
- Análisis financiero, dominio de conceptos financieros.

- Experto en hojas de cálculo.

- **Entrenadores y preparadores.**

El responsable de este departamento será el Green-keeper, el cual gestionará y controlará la labor de los preparadores físicos, los profesores de golf y la del monitor del gimnasio. Los preparadores físicos serán licenciados por el Instituto Nacional de Educación Física. Los profesores de golf y el monitor de gimnasio deben tener el título correspondiente para dar clases de golf y ser monitor de un gimnasio, respectivamente. En los tres puestos de trabajo, tendrá que contar con trabajadores con conocimiento de inglés y preferiblemente otro idioma europeo.

Se contará con cuatro profesores de golf, un monitor de gimnasio y dos preparadores físicos.

- **RRHH.**

Dada la dimensión de la plantilla, se contará con una persona que realizará las funciones de un departamento de recursos humanos.

Entre las competencias que debe presentar el responsable de recursos humanos destacan:

- Adaptabilidad.
- Análisis numérico.
- Aprendizaje.
- Atención al detalle.
- Auto-organización.
- Comunicación oral.
- Escucha activa.
- Planificación y organización.

- **Servicio de guardería.**

El Campo tendrá un servicio de guardería de manera que no sea un inconveniente el no tener con quien dejar a los pequeños de la cada para poder ir al campo y jugar o practicar golf. Habrá una persona en esta sección cuyo objetivo será el cuidado de los niños. Entre las competencias que debe tener el responsable son:

- Flexibilidad.
- Comunicación oral.
- Paciencia.
- Escucha activa.
- Atención al detalle.

Y los requisitos necesarios son:

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Grado superior o medio de educación infantil.
- Nivel alto de inglés.

6.3. PLANTILLA

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director general	1	1	1	1	1
Front office	2	2	2	2	2
Comercial	1	2	2	3	3
Mantenimiento	14	14	14	14	14
Adm. Y Finanzas					
RRHH	1	1	1	1	1
Entrenadores y preparadores	7	7	8	10	10
Servicio de guardería	1	1	1	1	1
TOTAL	27	28	29	32	32

Como el sector del turismo y el ocio es un sector que se encuentra vinculado a la estacionalidad, se tendrá ésta en cuenta a la hora de realizar contratos temporales o indefinidos. De cara al resto de los 5 años, en el año sexto se contratará 3 personas para el servicio de SPA manteniéndose el resto de los años igual.

6.4. POLÍTICA DE RRHH.

6.4.1. Políticas de reclutamiento y selección de personal.

El modelo que se utilizará para el reclutamiento y selección será el modelo de gestión de competencias, es decir, se identificarán cuales son las competencias claves de cada puesto, para luego utilizar el perfil competencial de los puestos para la selección de candidatos.

Para la selección de personal se colaborará, además del propio departamento de RRHH del Campo, con alguna empresa de selección de personal (Randstad, Adecco, etc..) con objeto de recibir apoyo y debido a que podrán comprobar de una manera más eficaz si reúnen las condiciones idóneas para el puesto, sobre todo en lo relativo a los idiomas. Por otro lado, para el reclutamiento de los jardineros se contará con la colaboración de centros especiales de empleo. Estos nos ayudarán a encontrar a discapacitados con experiencia dentro del mundo de la jardinería.

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Una de las ventajas de este método de selección es que, al estar descentralizando una parte del proceso, nos estamos ahorrando tiempo y dinero en la preselección que realiza la propia empresa selectora.

Para la incorporación de los nuevos empleados se diseñará un plan de acogida para que a través de éste, el empleado tenga su primer contacto con el Campo, con los objetivos estratégicos y con la filosofía del Campo de Las Maravillas Golf.

6.4.2. Remuneración.

Los cargos de mayor responsabilidad dentro de un Campo de golf son el del Director General, el Green-Keeper y el Caddy-Master. La remuneración de estos tres estará formada por una parte fija y una variable. Contarán con un salario fijo y uno variable, que será conseguido por la consecución de los objetivos marcados a principio de año y consensuados entre estos y la directiva. El resto de trabajadores tendrán un salario fijo.

En la siguiente tabla se muestra el salario de cada puesto:

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
Variable DG	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Front Office (x2)	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
Caddy-Master	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012
Variable CM	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814
Green Keeper	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765
Variable GK	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Director de RRHH	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
Trabajadores mantenimiento instalaciones (x2)	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Trabajadores mantenimiento campo (x10)	9600	9.888	10.185	10.490	10.805
Recepcionista (x2)	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Monitor gimnasio	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Preparadores físicos (x2)	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
Profesores (x4)	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207
Servicio guardería	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207
TOTAL (Objetivos Cumplidos)	443.500	456.805	470.509	484.624	499.163
TOT(Objetivos No cumplidos)	432.000	444.960	458.309	472.058	486.220

6.4.3. Desarrollo y formación.

Dentro del Campo LasMaravillas Golf habrá un proceso de aprendizaje continuo con el fin de permitir el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

Para mantener el nivel competitivo elevado se considera necesario seguir una política formativa con todos los trabajadores para que consigan un alto nivel de desarrollo profesional y personal. Por eso se desea potenciar las habilidades y competencias sobre todo en idiomas, proporcionando una formación continua. Se considera que el trabajador percibirá esta formación como una parte de su remuneración ya que el conocimiento y desarrollo de las capacidades de comunicación, en todos los trabajos y sobre todo orientados al turismo, es fundamental saber comunicarse y el conocimiento de idiomas.

Además de estos cursos de idiomas, asistirán a distintos cursos relacionados con el trato con el cliente, y diversos cursos relacionados con el turismo, el golf y los diversos deportes que se podrán practicar en el complejo.

Se realizará una inversión inicial en formación de 30.000 euros.

6.5. COSTES DE LOS RRHH

En la siguiente tabla se muestra el coste de RRHH:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos (Obj. cumplidos)	443.500	456.805	470.509	484.624	499.163
Sueldos (Obj. No cumplidos)	432.000	444.960	458.309	472.058	486.220
Formación	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765
TOTAL (Obj, Cumplidos)	473.500	487.705	502.336	517.406	532.928
TOTAL (Obj. No Cumplidos)	462.000	475.860	490.136	504.840	519.985

PLAN FINANCIERO

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

7.1. FORMA SOCIAL.

Bajo la denominación de GOLF LAS MARAVILLAS, S.A. gira una Sociedad Mercantil de forma Anónima, que se registrará por los Estatutos adjuntos en el Anexo I y, en lo en ellos no previsto, por los preceptos del Real Decreto Legislativo 1564/l.989 de 22 de Diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, y demás disposiciones legales de general aplicación.

Objeto Social: La construcción y explotación de campos de golf y de las instalaciones complementarias relacionadas con cualquier tipo de deporte, la comercialización, representación y venta de toda clase de artículos y material deportivo.

Capital Social: El capital social se fija en CUATRO MILLONES SETECIENTOS SETENTA MIL EUROS (4.770.000 €). Dicho capital estará representado 1.500 acciones ordinarias, nominativas y de una sola serie, de TRES MIL CIENTO OCHENTA EUROS (3.180 €) de valor nominal cada una de ellas, correlativamente numeradas del 1 al 1500, ambos inclusive, totalmente suscritas. De las 1.500 acciones se reservan un 15% para los promotores, por lo que quedan para la venta unas 1.275 acciones. Cada socio aportará un capital de 3.180€/acción, con un máximo de 6 acciones por socio.

7.2. NECESIDADES DE CAPITAL Y FINANCIACIÓN.

7.2.1. Inversión

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto son:

INVERSIÓN			
Terreno	700.000	Cubos	640
Construcción Campo	4.000.000	Limpiabolas	5.900
Construcción Casa Club	1.000.000	Limpiazapatos	580
Licencia	450.000	Tee de salida	1.500
Buggies	52.200	Rastrillos	300
Juego de Palos	3.750	Banderin Putting green	67
Carritos	2.550	Sacahoyos	110
Bolas	3.960	Banderas hoyos	100
Alfombrillas	3.800	Herramientas manuales	800
Dispensador	5.000	Placas fotovoltaicas	10.000
Banderas Dist. Vertical	288	Marketing	496.940
TOTAL			6.738.485

Como vemos, en la tabla se encuentra detallado todos los elementos necesarios para la puesta en marcha del campo de golf. La inversión será de 6.738.485€, además

de los impuestos soportados, impuestos que también tendrán que ser financiados hasta que puedan compensarse con los impuestos soportados. El sexto año se realizaría una nueva inversión, de 3.000.000 de euros, para la construcción y el equipamiento del Spa.

7.2.2. Financiación

Las necesidades de financiación, para la construcción y explotación del campo de golf, se llevarán a cabo mediante dos vías: fondos propios y deuda bancaria.

El 60% de la inversión será financiado con fondos propios, a través de la aportación de los socios del campo de golf. Hace un total de capital social inicial de 4.500.00€. El 40% restante, 3.200.000€, mediante deuda bancaria. Con esta deuda bancaria se cubrirá lo que falte por cubrir de la construcción del campo de golf, además de los impuestos soportados durante el primer año.

Distribución inicial		
Capital	4.770.000	60%
Deuda bancaria	3.200.000	40%
Total	7.970.000	

Con el paso de los años la distribución de la deuda irá cayendo hasta llegar a cero en el año décimo. Pasado este año, se tiene previsto realizar una nueva inversión para la ampliación de nuevas actividades deportivas.

Las condiciones de la deuda vienen dadas por un tipo del 7% a un plazo de devolución de 10 años. En la siguiente tabla se observa la evolución del pago del principal e intereses de la deuda a lo largo de los diez años:

TOTAL	
Préstamo	-3.200.000
Intereses	-1.356.080

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	-231.608	-247.821	-265.168	-283.730	-303.591
Intereses	-224.000	-207.787	-190.440	-171.878	-152.017

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Préstamo	-324.842	-347.581	-371.912	-397.946	-425.802
Intereses	-130.766	-108.027	-83.696	-57.662	-29.806

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

7.3. ESTADOS FINANCIEROS.

7.3.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

En la siguiente tabla se observa la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias para los diez primeros años de la actividad del negocio.

Año	1	2	3	4	5
Ventas	3.050.911	3.161.258	3.276.161	3.395.824	3.520.462
Consumo	-100.000	-103.617	-107.383	-111.305	-115.391
MARGEN BRUTO	2.950.911	3.057.641	3.168.777	3.284.519	3.405.072
Costes fijos	-1.567.965	-1.599.324	-1.631.311	-1.663.937	-1.697.216
Gastos de personal	628.725	641.300	654.125	667.208	680.552
Otros costes fijos	939.240	958.025	977.185	996.729	1.016.664
EBITDA	1.382.946	1.458.317	1.537.467	1.620.582	1.707.856
Amortización	-440.309	-440.309	-440.309	-440.309	-440.309
EBIT	942.637	1.018.008	1.097.158	1.180.273	1.267.547
Financieros	-224.000	-207.787	-190.440	-171.878	-152.017
BAI	718.637	810.220	906.718	1.008.394	1.115.530
Impuesto	-215.591	-243.066	-272.015	-302.518	-334.659
BDI	503.046	567.154	634.702	705.876	780.871
Dividendos			444.292	494.113	546.610
Resultado final			190.411	211.763	234.261

Año	6	7	8	9	10
Ventas	3.615.512	3.982.001	4.095.846	4.213.155	4.334.041
Consumo	-118.506	-130.518	-134.250	-138.095	-142.057
MARGEN BRUTO	3.497.006	3.851.483	3.961.596	4.075.060	4.191.984
Costes fijos	-1.731.160	-1.765.783	-1.801.099	-1.837.121	-1.873.863
Gastos de personal	694.163	708.046	722.207	736.652	751.385
Otros costes fijos	1.036.997	1.057.737	1.078.892	1.100.469	1.122.479
EBITDA	1.765.846	2.085.699	2.160.497	2.237.939	2.318.120
Amortización	-440.309	-440.309	-440.309	-440.309	-440.309
EBIT	1.325.537	1.645.390	1.720.188	1.797.630	1.877.811
Financieros	-130.766	-108.027	-83.696	-57.662	-29.806
BAI	1.194.771	1.537.364	1.636.492	1.739.968	1.848.005
Impuesto	-358.431	-461.209	-490.948	-521.990	-554.402
BDI	836.340	1.076.154	1.145.544	1.217.977	1.293.604
Dividendos	585.438	753.308	801.881	852.584	905.523
Resultado final	250.902	322.846	343.663	365.393	388.081

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

ORIGEN DE INGRESOS

A continuación, se muestra una tabla donde se especifica el origen de los ingresos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anualidad socios	900.000	918.000	936.360	955.087	974.189
Arrendamiento casa club	36.000	36.720	37.454	38.203	38.968
Green fees verano	571.054	599.606	629.587	661.066	694.119
Green fees invierno	134.767	141.505	148.580	156.009	163.810
Venta de clases individuales	90.000	92.250	94.556	96.920	99.343
Venta de clases colectivas	456.000	469.680	483.770	498.284	513.232
Clase para mayores	192.000	201.600	211.680	222.264	233.377
Guardería	8.640	9.072	9.526	10.002	10.502
Cubos de bolas	77.414	79.737	82.129	84.593	87.131
ABONADOS	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Publicidad	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297
Torneos	45.036	47.288	49.652	52.135	54.742
Spa					
TOTAL Ingresos	3.050.911	3.161.258	3.276.161	3.395.824	3.520.462

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Anualidad socios	993.673	1.013.546	1.033.817	1.054.493	1.075.583
Arrendamiento casa club	39.747	40.542	41.353	42.180	43.023
Green fees verano	714.943	736.391	758.483	781.237	804.674
Green fees invierno	168.724	173.786	178.999	184.369	189.900
Venta de clases individuales	102.323	105.393	108.555	111.812	115.166
Venta de clases colectivas	528.629	544.488	560.822	577.647	594.977
Clase para mayores	240.379	247.590	255.018	262.668	270.548
Guardería	10.817	11.142	11.476	11.820	12.175
Cubos de bolas	89.745	92.437	95.210	98.066	101.008
ABONADOS	625.986	644.765	664.108	684.031	704.552
Publicidad	44.163	45.046	45.947	46.866	47.804
Torneos	56.384	58.075	59.818	61.612	63.460
Spa		268.800	282.240	296.352	311.170
TOTAL Ingresos	3.615.512	3.982.001	4.095.846	4.213.155	4.334.041

Basándose en los estudios de los análisis de mercado y en la acción de marketing se ha estimado un crecimiento mayor para los primeros cinco años y otro inferior para los cinco siguientes años.

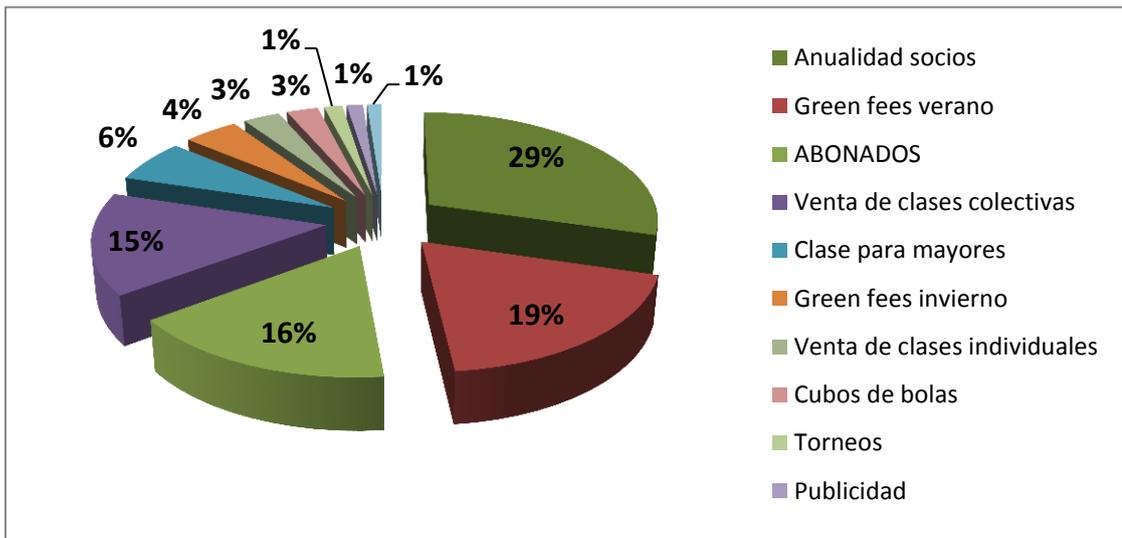
LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

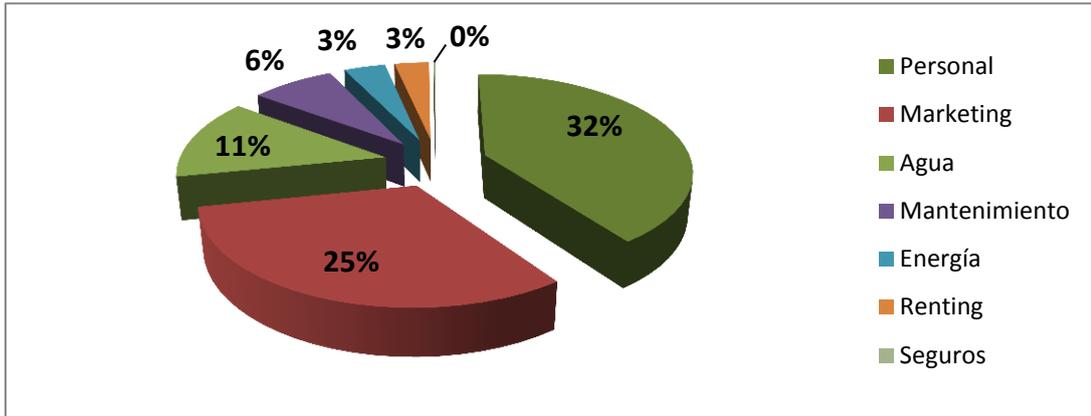
En la siguiente tabla se muestra dichos crecimientos:

CRECIMIENTO					
	1-5 años	6-10 años		1-5 años	6-10 años
Anualidad socios	2%	2%	Venta de clases individuales	3%	3%
Arrendamiento casa club	2%	2%	Venta de clases colectivas	3%	3%
Green fees verano	5%	3%	Clase para mayores	5%	3%
Green fees invierno	5%	3%	Guardería	5%	3%
ABONADOS	5%	3%	Cubos de bolas	3%	3%
Torneos	5%	3%	Publicidad	2%	2%
Spa	-	5%			

Si realizamos un análisis de todos los ingresos observamos que la anualidad de socios es el que mayor peso representa, con un 29%. Le sigue los ingresos de los green fees en la temporada de verano, con un 19%. Y finalmente, en tercer lugar, tendríamos a los abonados con un 16%.



GASTOS



Al realizar un análisis de los gastos necesarios, se observa que los que mayor peso tiene son los gastos de personal con un 32% y el de marketing con un 25%.

DIVIDENDOS

Como el resultado después de impuestos va creciendo progresivamente y tenemos un excedente de tesorería, se ha decidido que a partir del tercer año se reparta un 70% del resultado después de impuestos a los accionistas.

7.3.2. Estado de Tesorería.

En la siguiente tabla se muestra las proyecciones realizadas del estado de tesorería:

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Cobro accionistas	4.770.000					
Aumento de los socios						
Préstamo bancario	3.200.000	-231.608	-247.821	-265.168	-283.730	-303.591
Pago de intereses		-224.000	-207.787	-190.440	-171.878	-152.017
Pago activos	-7.951.412					
Cobro de clientes		3.600.074	3.730.284	3.865.869	4.007.072	4.154.145
Pago a proveedores		-1.080.236	-1.250.082	-1.276.276	-1.303.895	-1.332.167
Pago al personal		-419.969	-428.368	-436.935	-445.674	-454.588
Pago Seg. Social		-159.842	-177.570	-181.121	-184.744	-188.438
Pago IRPF		-25.788	-34.899	-35.597	-36.309	-37.035
Pago Impuesto IVA		0	0	0	-250.462	-406.315
Pago Impuesto IS		0	-215.591	-243.066	-272.015	-302.518
Dividendos				-444.292	-494.113	-546.610
CASH FLOW	18.588	1.458.632	1.168.166	792.974	564.252	430.867

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

AÑOS	6	7	8	9	10
Cobro accionistas					
Aumento de los socios					
Préstamo bancario	-324.842	-347.581	-371.912	-397.946	-425.802
Pago de intereses	-130.766	-108.027	-83.696	-57.662	-29.806
Pago activos	-3.540.000				
Cobro de clientes	4.266.304	4.698.761	4.833.098	4.971.523	5.114.168
Pago a proveedores	-1.359.772	-1.398.265	-1.427.695	-1.457.548	-1.488.115
Pago al personal	-463.679	-472.953	-482.412	-492.060	-501.901
Pago Seg. Social	-192.207	-196.051	-199.972	-203.972	-208.051
Pago IRPF	-37.776	-38.531	-39.302	-40.088	-40.890
Pago Impuesto IVA	-107.609	-304.990	-491.252	-531.864	-548.823
Pago Impuesto IS	-334.659	-358.431	-461.209	-490.948	-521.990
Dividendos	-585.438	-753.308	-801.881	-852.584	-905.523
CASH FLOW	-2.810.445	720.623	473.767	446.851	443.267

Se observa como el saldo de tesorería es positivo hasta el año sexto. Esto es porque se han tenido en cuenta los gastos asociados al primer ejercicio, con el fin de evitar problemas de liquidez. A partir del tercer año, se observa como el saldo de tesorería disminuye, ya que a partir de este año es cuando se empiezan a repartir dividendos. En el sexto año, el cash flow es negativo debido a la inversión realiza para la construcción del Spa. Ésta disminución se ve compensada con el acumulado de la tesorería de los años anteriores.

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

7.3.3. Balance.

En la siguiente tabla se observa la proyección del volumen de activos y pasivos para los diez primeros años de la actividad del negocio.

Proyecciones de los 5 primeros años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE	6.738.485	6.298.176	5.857.867	5.417.558	4.977.249	4.536.940
Inversión	6.738.485	6.298.176	5.857.867	5.417.558	4.977.249	4.536.940
ACTIVO NO CORRIENTE	1.231.515	2.337.340	3.127.380	3.525.676	4.011.888	4.443.095
Existencias	0	8.333	8.635	8.949	9.275	9.616
Clientes	0	0	0	0	0	0
Hacienda IVA	1.212.927	851.787	473.359	78.367	0	0
Tesorería	18.588	1.477.220	2.645.386	3.438.360	4.002.612	4.433.479
TOTAL ACTIVO	7.970.000	8.635.516	8.985.247	8.943.234	8.989.137	8.980.035
PATRIMONIO NETO	4.770.000	5.273.046	5.840.200	6.030.610	6.242.373	6.476.635
Capital	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000
Aumentos de capital						
Reservas		0	503.046	1.070.200	1.260.610	1.472.373
Resultado		503.046	567.154	634.702	705.876	780.871
Dividendo				-444.292	-494.113	-546.610
PASIVO NO CORRIENTE	2.968.392	2.720.571	2.455.403	2.171.674	1.868.083	1.543.241
Deuda bancaria LP	2.968.392	2.720.571	2.455.403	2.171.674	1.868.083	1.543.241
PASIVO CORRIENTE	231.608	641.899	689.644	740.950	878.681	960.160
Deuda bancaria CP	231.608	247.821	265.168	283.730	303.591	324.842
Seguridad social		14.531	14.822	15.118	15.420	15.729
Proveedores		155.360	157.820	161.144	164.542	168.016
Hacienda IRPF		8.596	8.768	8.943	9.122	9.304
Hacienda IVA		0	0	0	83.487	107.609
Hacienda IS		215.591	243.066	272.015	302.518	334.659
TOTAL PASIVO	7.970.000	8.635.516	8.985.247	8.943.234	8.989.137	8.980.035

LAS MARAVILLAS GOLF

PLAN FINANCIERO

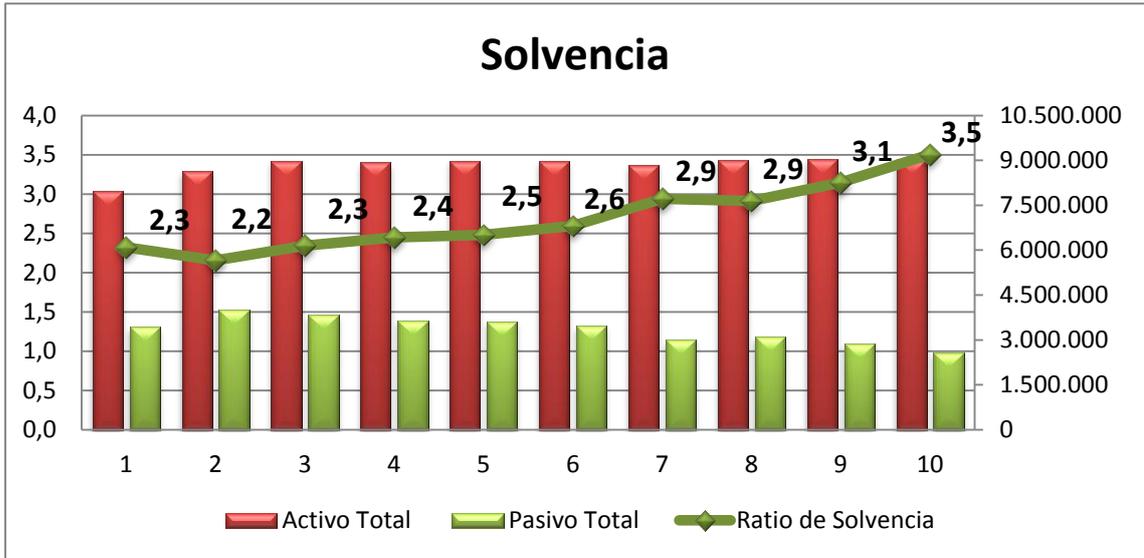
Proyecciones de los cinco últimos años:

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO NO CORRIENTE	7.096.631	6.656.322	6.216.013	5.775.704	5.335.395
Inversión	7.096.631	6.656.322	6.216.013	5.775.704	5.335.395
ACTIVO NO CORRIENTE	1.729.558	2.354.534	2.828.612	3.275.783	3.719.380
Existencias	9.875	10.877	11.187	11.508	11.838
Clientes	0	0	0	0	0
Hacienda IVA	96.649	0	0	0	0
Tesorería	1.623.034	2.343.657	2.817.424	3.264.275	3.707.542
TOTAL ACTIVO	8.826.189	9.010.856	9.044.625	9.051.487	9.054.775
PATRIMONIO NETO	6.727.536	7.050.383	7.394.046	7.759.439	8.147.520
Capital	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000
Aumentos de capital					
Reservas	1.706.635	1.957.536	2.280.383	2.624.046	2.989.439
Resultado	836.340	1.076.154	1.145.544	1.217.977	1.293.604
Dividendo	-585.438	-753.308	-801.881	-852.584	-905.523
PASIVO NO CORRIENTE	1.195.659	823.748	425.802	0	0
Deuda bancaria LP	1.195.659	823.748	425.802	0	0
PASIVO CORRIENTE	902.994	1.136.726	1.224.777	1.292.048	907.255
Deuda bancaria CP	347.581	371.912	397.946	425.802	0
Seguridad social	16.043	16.364	16.692	17.025	17.366
Proveedores	171.447	175.897	179.455	183.159	186.940
Hacienda IRPF	9.491	9.680	9.874	10.071	10.273
Hacienda IVA	0	101.663	129.863	134.000	138.274
Hacienda IS	358.431	461.209	490.948	521.990	554.402
TOTAL PASIVO	8.826.189	9.010.856	9.044.625	9.051.487	9.054.775

7.4. RATIOS.

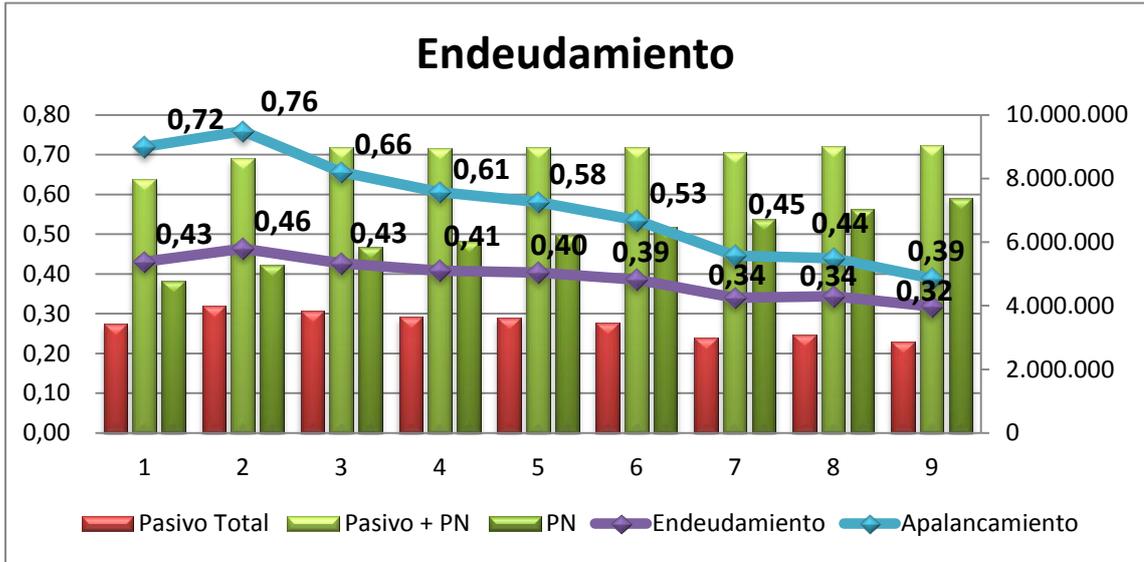
7.4.1. Solvencia

En el siguiente gráfico se observa que el ratio de solvencia a lo largo de los diez años es superior a 2. Además, como la deuda va decreciendo a lo largo de los diez años, el ratio de solvencia va aumentando hasta llegar en el último año a 3,7.



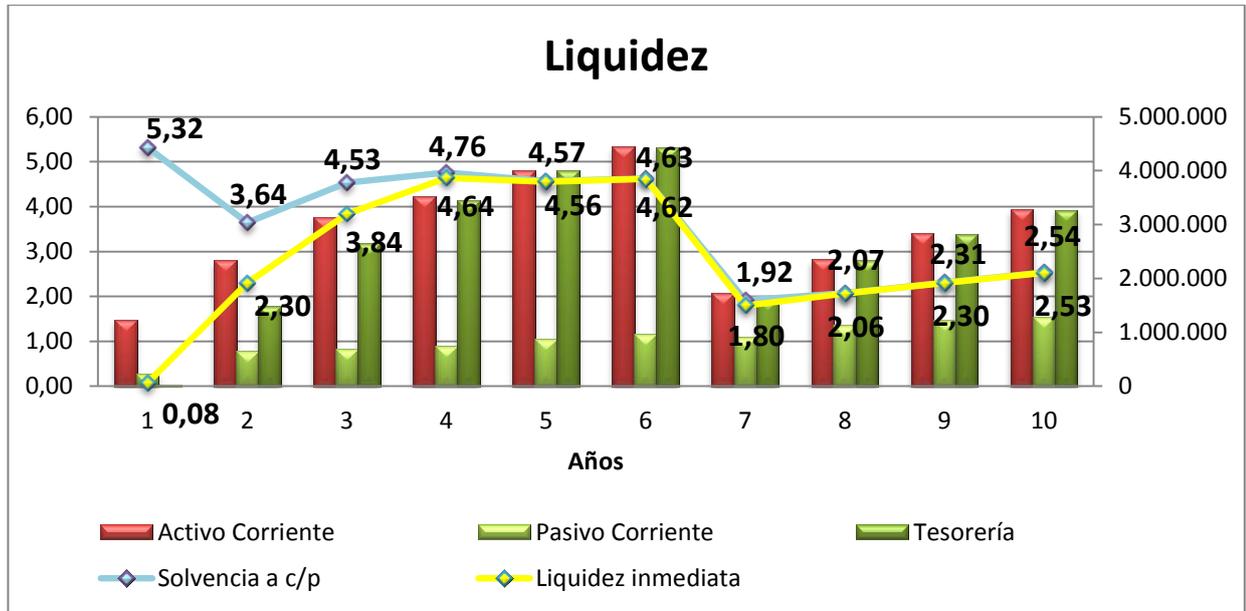
Endeudamiento

Como se muestra en el siguiente gráfico, con el paso de los años tanto el endeudamiento (relación entre el pasivo total y el pasivo más patrimonio neto) como el apalancamiento (relación entre el pasivo total y el patrimonio neto) van decreciendo.



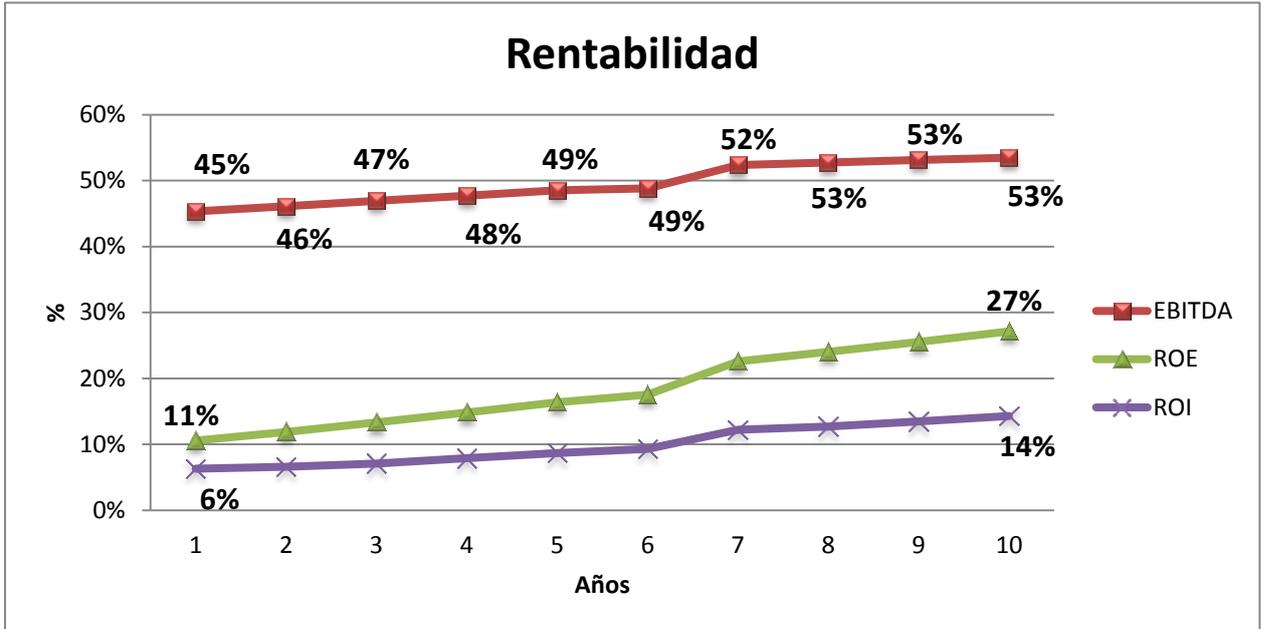
7.4.2. Liquidez

La solvencia a corto plazo (activo corriente/pasivo corriente) se mantiene más o menos constante hasta llegar al séptimo año donde baja considerablemente ya que se toma de tesorería 3.000.000 para la inversión del Spa. El ratio de liquidez inmediata (tesorería/pasivo corriente) va aumentando poco a poco hasta el séptimo año que baja considerablemente por el motivo comentando anteriormente.



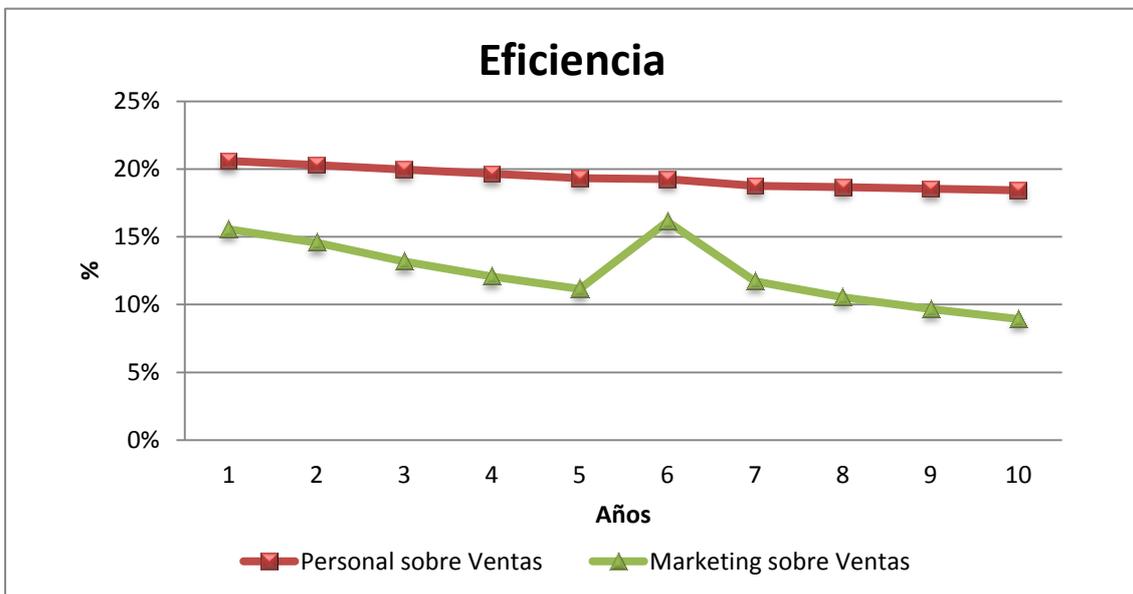
7.4.3. Rentabilidad

En relación a los ratios de rentabilidad, el EBITDA (EBITDA sobre ventas) aumenta poco a poco con el paso de los años, de un 45% a un 53%. La rentabilidad de los accionistas (ROE) aumenta progresivamente. Tiene un aumento alrededor del 60%, desde el años 1 (ROE: 11%) al año 10 (ROE: 27%). De igual manera, el ROI aumenta alrededor de un 50%, desde el primer año (ROE: 6%) hasta el décimo (ROE: 14%).



7.4.4. Eficiencia

El ratio de personal sobre ventas mejora con el paso de los años. Lo mismo ocurre con el de marketing. En este último, se aprecia un incremento de inversión en marketing en el sexto año debido a la campaña que se realiza en este año con motivo de apertura del Spa en el próximo año.



7.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.

Para realizar el análisis de la inversión se han utilizado varias herramientas. La primera es el Valor Actual Neto (VAN), el cual nos permite conocer el valor presente de los flujos de efectivo generados durante los periodos proyectados. Para el cálculo del VAN, se ha calculado el valor residual y la tasa de descuento, 13.791.838 € y 11,37% respectivamente.

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha tenido en cuenta:

Interés	7%
Tasa impositiva	30%
Rf	1%
PRM	6%
Beta de riesgo	0,8

Otro de los instrumentos utilizados ha sido la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para ésta se han usado los mismos flujos mencionados anteriormente.

A continuación, se muestran los flujos calculados, el valor terminal correspondiente para un WACC de 11,37%, el VAN y la TIR:

	CASH FLOW
0	-3.538.485
1	-35.139
2	351.119
3	382.421
4	666.545
5	857.702
6	-1.871.380
7	863.833
8	1.152.235
9	1.221.246
10	1.267.432
Valor terminal	13.791.838

VAN	5.145.490 €
TIR	18,98%

Vemos como el VAN es positivo y la TIR es del 18,98%, superior a la tasa que los accionistas le exigen al negocio, 11,37%. Por lo tanto, la inversión es bastante aceptable.

Finalmente, se ha analizado el PAYBACK, retorno de la inversión, siendo éste de 9 años 7 meses y 6 días.

7.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Considerando como aspecto clave, la ocupación del campo, se analizará la sensibilidad del proyecto atendiendo a esta variable. Otro parámetro que se utilizará es el crecimiento estimado en los ingresos. Mediante esta variable se analizarán los dos escenarios, el optimista y el pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA

En el escenario optimista, se estima una ocupación de un 10% mayor que en el escenario real, lo que nos lleva a una ocupación de Green fees media del 50%. Además, se considera un crecimiento en los ingresos del 2%.

El aumento producido en los ingresos, a lo largo de los años, en el escenario positivo es el siguiente:

	1	2	3	4	5
Real	3.050.911	3.161.258	3.276.161	3.395.824	3.520.462
Optimista	3.129.335	3.245.889	3.367.386	3.494.055	3.626.134
% Aumento	2,57%	2,68%	2,78%	2,89%	3,00%

	6	7	8	9	10
Real	3.615.512	3.982.001	4.095.846	4.213.155	4.334.041
Optimista	3.726.301	4.098.113	4.217.761	4.341.121	4.468.316
% Aumento	3,06%	2,92%	2,98%	3,04%	3,10%

Con estos cambios el análisis de la inversión queda:

VAN	5.722.196 €
TIR	20,48%
PAY BACK	8,78

En este caso se observa que el VAN es superior al del caso real y la TIR asciende a un 20,48%, muy superior al 11,37% exigido por los accionistas. En este caso, se tarda aproximadamente un año menos, que en el caso real, en recuperar la inversión.

ESCENARIO PESIMISTA

En el escenario pesimista, se estima una ocupación de un 12% aproximadamente menor que en el escenario real, lo que lleva a una ocupación de Green fees media del 40%. Además, se estima un crecimiento anual en todos los tipos de ingresos del 1%.

La disminución producida en los ingresos, a lo largo de los años, en el escenario negativo es la siguiente:

	1	2	3	4	5
Real	3.050.911	3.161.258	3.276.161	3.395.824	3.520.462
Pesimista	2.972.486	3.025.699	3.080.002	3.135.419	3.191.975
% Disminución	-3%	-4%	-6%	-8%	-9%

	6	7	8	9	10
Real	3.615.512	3.982.001	4.095.846	4.213.155	4.334.041
Optimista	3.234.777	3.546.970	3.597.682	3.649.170	3.701.448
% Disminución	-11%	-11%	-12%	-13%	-15%

El análisis de la inversión en este caso queda:

VAN	2.891.352 €
TIR	13,06%
PAY BACK	11,37

Se observa que el VAN y la TIR son inferiores al caso real. En este caso, la TIR está alrededor de 2 puntos por encima de la tasa de descuento exigida por los accionistas. El periodo de retorno de la inversión aumenta alrededor de dos años más, frente al escenario real.

ANEXOS

1. Disposiciones generales

CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

DECRETO 43/2008, de 12 de febrero, regulador de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía.

La práctica del golf se ha convertido en la Comunidad Autónoma de Andalucía en un fenómeno pluridimensional que excede de lo meramente deportivo, por lo que se hace preciso dotarla de un régimen jurídico adecuado a su importancia y a sus diversas implicaciones deportivas, turísticas, territoriales y medioambientales.

Desde el punto de vista deportivo ha adquirido unas dimensiones considerables, no sólo por el crecimiento de la demanda de quienes visitan la Comunidad Autónoma, sino por el incremento de los andaluces y andaluzas que han adoptado esta práctica deportiva como vía adecuada para llenar su tiempo de ocio, todo lo cual tiene su reflejo en la demanda de instalaciones y en el número e importancia de acontecimientos de este deporte que se vienen celebrando en nuestro territorio.

Junto a la deportiva, es destacable la dimensión turística, que en la Comunidad Autónoma adquiere una relevancia indudable en un sector económico considerado estratégico por el Estatuto de Autonomía para Andalucía. Efectivamente, resulta innegable la potencialidad del golf para cualificar y desestacionalizar la oferta turística, así como para servir de atractivo de un turismo específico y de generación de valor en la marca de los destinos. De ello se derivan, asimismo, notables efectos positivos en la dinamización y diversificación de la actividad económica y en la calidad del empleo de las zonas donde se implantan este tipo de instalaciones.

No obstante, el presente Decreto no sólo responde a la importancia deportiva, turística o económica del fenómeno, sino que también atiende a sus dimensiones medioambientales o urbanísticas que se proponen encauzar de forma positiva, compatibilizando la promoción del golf como nuevo eje de desarrollo deportivo y turístico con la preservación del patrimonio natural, la reducción de impactos territoriales o medioambientales y, cuando lo posibiliten los ámbitos de implantación, con la mejora y regeneración de los entornos naturales.

Así pues, se pretende fomentar la mejora y el respeto al medio natural, la restauración y protección del paisaje, el uso de suelos o zonas degradadas, la utilización de sistemas de gestión medioambiental eficaces, el uso de energías renovables y la minimización de la contaminación y de las emisiones, compaginándose todo ello con un escrupuloso respeto a las normas y principios de protección del suelo, de ordenación territorial y urbanística y de la salud pública.

En este sentido, resulta especialmente destacable la figura de los campos de golf de Interés Turístico de nueva creación, como instrumento que permite, desde los principios del desarrollo sostenible, integrar la oferta alojativa de calidad y la amplia dotación de equipamientos deportivos, de modo que se mejore y consolide la posición de la Comunidad Autónoma en la demanda de golf, posibilitando la recualificación de los destinos maduros y cualificando la oferta en los destinos de interior.

El Decreto se estructura en cinco Capítulos, una disposición adicional, tres transitorias, una derogatoria y dos finales. El Capítulo I se dedica a las disposiciones generales, conteniendo la definición de lo que deba considerarse campo de golf y sus instalaciones complementarias, determinándose sus

dimensiones mínimas y los principios de acceso público y unidad registral.

El Capítulo II regula las condiciones y requisitos generales de implantación territorial, determinándose la aptitud de los terrenos de implantación teniendo en consideración no sólo las condiciones de los terrenos, sino también la suficiencia de los recursos hídricos, la garantía de accesibilidad a las redes generales de infraestructuras y servicios generales y el mantenimiento y mejora de las condiciones ambientales del entorno natural.

En el Capítulo III se contienen las condiciones urbanísticas de implantación, bajo la exigencia de la previsión en el Plan General de Ordenación Urbanística y de que se trate de una actuación aislada que no induzca a la formación de nuevos asentamientos, en el caso de que se implante en suelo no urbanizable y asegurando, en el caso de que la implantación del campo se realice en suelos urbanos o urbanizables, la unidad e independencia del correspondiente sector respecto de los residenciales. Asimismo, este Capítulo contiene la regulación de las condiciones de ordenación con la finalidad principal de garantizar que la actividad pueda ejercitarse en condiciones de autonomía y calidad. Por último, el Capítulo recoge las normas de gestión relativas a las actuaciones necesarias para la implantación de los campos de golf.

Bajo la filosofía de máximo respeto del entorno, el Capítulo IV contiene las normas técnicas que deben seguirse en el diseño de los campos de golf y sus construcciones e instalaciones complementarias. Siguiendo los principios de minimización de los impactos y máxima eficiencia en la utilización de los recursos, se incorporan las normas relativas al tratamiento de los terrenos, a la vegetación y la fauna, al ciclo del agua, al diseño de las instalaciones complementarias, a los sistemas de explotación y a la eficiencia energética y tratamiento de residuos.

Por último, el Capítulo V se dedica a la nueva figura, ya referida, de los campos de golf de Interés Turístico, regulando su concepto como instalaciones de especial relevancia turística y deportiva, e incorporando los requisitos y elementos suplementarios que deben reunir las instalaciones que opten a ser declaradas, los efectos de tal declaración y el procedimiento de tramitación para la obtención de la misma.

De acuerdo con los antecedentes expresados, se dicta el presente Decreto en el ejercicio de las competencias exclusivas que el Estatuto de Autonomía para Andalucía concede a la Comunidad Autónoma, en materia de fomento y planificación de la actividad económica en su artículo 58.2, en materia de turismo y deporte de conformidad con los artículos 71 y 72 respectivamente, así como en materia de espacios naturales protegidos y prevención ambiental reconocidas en su artículo 57.1, y uso del suelo y planificación urbanística según el artículo 56.3.

En el procedimiento de elaboración normativa han sido oídas las organizaciones representativas de los empresarios, trabajadores, municipios y provincias y consumidores y usuarios de Andalucía.

En su virtud, de conformidad con el artículo 27.6 de la Ley 6/2006, de 24 de octubre, del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía, a propuesta del Consejero de Obras Públicas y Transportes, del Consejero de Turismo, Comercio y Deporte y de la Consejera de Medio Ambiente, de acuerdo con el Consejo Consultivo de Andalucía y previa deliberación del Consejo de Gobierno en su reunión del día 12 de febrero de 2008,

DISPONGO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto.

El presente Decreto tiene por objeto la regulación de las condiciones de implantación y funcionamiento de los campos de golf y los usos complementarios asociados en la Comunidad Autónoma de Andalucía, de forma que se garantice la mejor utilización de los recursos naturales y al mismo tiempo redunde en la mejora de la oferta turística y deportiva.

Artículo 2. Concepto de campo de golf.

1. A los efectos de este Decreto, se entiende por campo de golf la instalación destinada a la práctica de este deporte que cumpla con los requerimientos y especificaciones técnicas exigidas por el organismo competente para regular su práctica y reúna las condiciones de calidad exigidas en la presente norma.

2. No podrán implantarse más instalaciones para la práctica del golf que las amparadas en este Decreto. Otras instalaciones destinadas a la práctica y/o enseñanza del golf, tales como campos de prácticas, instalaciones de golf rústico, centros de golf o similares, habrán de quedar incluidos en la instalación deportiva principal del campo de golf, salvo que se implanten de forma exclusiva como equipamiento deportivo de iniciativa pública o privada contemplado en el planeamiento urbanístico correspondiente.

3. Se entienden incluidos en el concepto de campo de golf, además de la superficie destinada a campo de juego, las instalaciones necesarias para la práctica deportiva y el acceso de las personas usuarias, tales como instalaciones de mantenimiento y maquinarias, aparcamiento de vehículos para uso de personas usuarias y trabajadoras, almacenaje, caseta de palos, Casa Club, tienda de golf, restaurante, vestuarios y similares.

4. Por su carácter de equipamiento deportivo especializado que aporta valores añadidos a la oferta turística regional, se entenderá que los campos de golf que se implanten en Andalucía tienen incidencia territorial e interés supramunicipal, a los efectos previstos en la legislación en materia de ordenación del territorio y urbanismo.

Artículo 3. Acceso público.

Los campos de golf, con independencia de su titularidad pública o privada, tendrán la consideración de instalaciones deportivas de acceso público, sin perjuicio de la necesidad del cumplimiento, en su caso, de los requisitos federativos, del abono de los derechos de juego que se establezcan y en las condiciones que determinen las normas internas de cada campo.

Artículo 4. Terrenos adscritos y usos complementarios y compatibles.

1. Se consideran terrenos adscritos al campo de golf aquellos que, situados en continuidad con el mismo, alberguen un uso complementario o compatible autorizado en el presente Decreto así como los necesarios para el cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 10.

2. Se consideran usos complementarios del campo de golf otras instalaciones deportivas, establecimientos hoteleros con una categoría mínima de cuatro estrellas, instalaciones de ocio, esparcimiento y restauración.

3. Se considerarán usos compatibles del campo de golf los destinados a dotaciones y equipamientos de carácter asistencial, sanitarios, administrativo o cultural.

4. Serán no compatibles con los campos de golf, a los efectos de este Decreto, los usos residenciales, comerciales,

industriales, terciarios y cualesquiera otros no establecidos como compatibles en el apartado anterior.

5. Los Planes de Ordenación del Territorio de ámbito subregional podrán prever campos de golf de Interés Turístico de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en los que se autoricen otros usos complementarios o compatibles como residenciales, educativos, comerciales, industriales, terciarios o equipamientos, en los términos previstos en el Capítulo V del presente Decreto.

Artículo 5. Inscripción en el Registro de la Propiedad.

La parcela destinada al uso de campo de golf y los terrenos adscritos al mismo deberán conformar una unidad registral indivisible y con tal carácter inscribirse en el Registro de la Propiedad sin que pueda ser objeto de división o segregación posterior hasta tanto se proceda a la declaración de obra nueva de los usos complementarios o compatibles y, en todo caso, con sujeción a lo dispuesto en la legislación hipotecaria.

CAPÍTULO II

CONDICIONES Y REQUISITOS PARA LA IMPLANTACIÓN TERRITORIAL DE CAMPOS DE GOLF

Artículo 6. Condicionantes generales.

La implantación de los campos de golf en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía sólo podrá llevarse a cabo en terrenos cuyos condicionantes físicos, ambientales y paisajísticos así lo permitan, siempre que quede garantizada la suficiencia y calidad hídrica y las conexiones a infraestructuras y servicios en los términos previstos en este Capítulo.

Artículo 7. Aptitud de los terrenos para la construcción de campos de golf.

1. No se consideran aptos para la construcción de campos de golf los terrenos que presenten algunas de las siguientes características:

a) Por razones orográficas y geológicas:

1.º Los que presenten riesgos de erosión, desprendimiento o corrimientos que no puedan ser adecuadamente corregidos por medios técnicos.

2.º Los que tengan una pendiente media superior al 35 por ciento en, al menos, el 70 por ciento de su superficie.

3.º Los que precisen para la construcción del campo de golf desmontes o explanaciones en una cuantía superior al 30 por ciento de su superficie, salvo que sean suelos degradados como consecuencia de actividades extractivas o industriales. En este caso, en la documentación técnica del proyecto, además de la que, en su caso, exija la normativa de prevención y control ambiental, la persona promotora deberá presentar un Plan de Regeneración Ambiental.

b) Por sus efectos en el sistema hidrológico:

1.º Los ubicados en las cabeceras de las cuencas o subcuencas hidrológicas.

2.º Los situados en las cuencas endorreicas o en zonas húmedas sometidas a protección ambiental.

3.º Los que afecten a zonas delimitadas en el perímetro de protección de la captación de agua potable destinada al consumo humano y manantiales.

4.º Los que, en razón a la naturaleza del terreno, presenten un grado de permeabilidad elevado.

c) Por razones de vegetación o fauna:

1.º Los que presentan vegetación arbórea autóctona o árboles centenarios en una proporción superior al 60 por ciento de su superficie, salvo que el campo de golf pueda ser instalado en el resto del terreno no afectado por la vegetación.

2.º Los que contengan corredores faunísticos, ecosistemas singulares o hábitats de importancia para el desarrollo de especies silvestres amenazadas.

d) Por razones del régimen jurídico de protección ambiental: Los que tengan limitación de usos por la normativa y planificación ambiental vigente.

2. La implantación del campo de golf deberá respetar las limitaciones derivadas del dominio público hidráulico o de su zona de servidumbre, y no podrá alterar el desagüe de las avenidas en las zonas inundables.

Artículo 8. Suficiencia de recursos hídricos.

1. Para la implantación de un campo de golf se deberá contar con la preceptiva autorización o concesión del organismo de cuenca competente para el riego del campo de golf así como, en su caso, para los usos compatibles y complementarios. Todo ello de acuerdo con las disposiciones establecidas al respecto en los correspondientes planes hidrológicos de cuenca.

2. Los campos de golf deberán ser regados con aguas regeneradas de conformidad con los condicionantes y requisitos establecidos en la normativa vigente sobre la reutilización de aguas depuradas. No obstante, cuando no exista caudal suficiente de agua residual disponible, el organismo de cuenca podrá conceder o autorizar otros recursos hídricos según lo dispuesto en el Plan Hidrológico de cuenca.

3. Cuando se trate de un campo de golf de Interés Turístico, el organismo de cuenca podrá autorizar o conceder, como complementario al riego en la forma prevista en el apartado 2 del presente artículo, el uso de agua procedente de otras fuentes, destinado exclusivamente al riego de greens y al lavado general de las calles, de modo que permita mantener el nivel de calidad del campo y quede asegurada su competitividad turística, con sujeción, en todo caso, a lo que disponga el Plan Hidrológico de cuenca.

4. No se utilizarán caudales destinados al consumo humano para el riego de los campos del golf.

5. Cada campo de golf realizará un Plan de Conservación del Agua donde estén definidas las medidas estratégicas que contribuyan a conseguir la optimización del uso del agua. Este Plan deberá incorporarse a la documentación técnica del proyecto junto a la que, en su caso, exija la normativa de prevención y control ambiental.

Artículo 9. Suficiencia y funcionalidad de las redes de infraestructura y servicios.

Para la implantación del campo de golf y, en su caso, los demás usos complementarios y compatibles, se deberá prever y garantizar la conexión a las redes generales de infraestructuras y servicios en condiciones suficientes de capacidad y funcionalidad, sin que en ningún caso pueda suponer merma de las existentes, correspondiendo a la persona promotora de la actuación los costes derivados de la mejora, ampliación o nueva dotación que, en su caso, corresponda.

Artículo 10. Mantenimiento y recuperación medioambiental de los terrenos en los que se implanten campos de golf.

1. La implantación del campo de golf, además de los objetivos deportivos y turísticos que se contemplen, conllevará, en todo caso, el mantenimiento de las condiciones ambientales y, si es posible, la mejora de dichas condiciones y de los terrenos en los que se ubiquen.

2. En la valoración del cumplimiento de la obligación anterior se considerarán, entre otros, los siguientes factores:

a) La capacidad del proyecto para mantener las condiciones ambientales del entorno en el que se localice el campo de golf y, en su caso, para la mejora de las mismas.

b) La reforestación o plantación de especies arbóreas o arbustivas de carácter autóctono y de bajo consumo hídrico.

c) La existencia en el proyecto de planes específicos para el fomento de la biodiversidad de la zona, de acuerdo con las características naturales de los terrenos.

d) Su contribución a la mejora del paisaje y la corrección de los impactos paisajísticos del lugar donde se localicen las instalaciones.

e) La recuperación de suelos degradados, transformados o contaminados.

f) La instalación en vertederos sellados o zonas agrícolas abandonadas.

3. Deberán incluirse en el ámbito de la actuación como terrenos adscritos, además de los señalados en el artículo 4, los terrenos necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el apartado anterior, cuya superficie no computará a los efectos de las dimensiones mínimas señaladas en el artículo 15.3.

CAPÍTULO III

CONDICIONES URBANÍSTICAS BÁSICAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y ORDENACIÓN DE CAMPOS DE GOLF

Artículo 11. Condiciones urbanísticas para la implantación de campos de golf.

1. La implantación de un campo de golf deberá estar expresamente prevista en el Plan General de Ordenación Urbánica con independencia de la clase de suelo en la que se implante, debiendo quedar acreditado el cumplimiento de las condiciones básicas y requisitos previstos en el Capítulo II. Si el Plan General no contuviera esta determinación, se deberá proceder a la revisión del mismo.

2. Además, en el supuesto de cese del uso del campo de golf, el Plan General contemplará la obligatoriedad de la integración de estos terrenos en el Sistema General de espacios libres a través del correspondiente proceso de revisión, total o parcial, del planeamiento general.

3. En los campos que se implanten en suelo no urbanizable deberá quedar garantizada la condición de aislada de la actuación y que con la misma no se induce a la formación de nuevos asentamientos de conformidad con el artículo 52.6.a) de la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, de Ordenación Urbanística de Andalucía.

4. En los suelos urbanos o urbanizables, el campo de golf y los usos complementarios o compatibles asociados quedarán integrados en un único sector independiente y separado de los sectores residenciales o de otros usos no compatibles.

5. El Plan General podrá prever la implantación de campos de golf en terrenos específicamente calificados como equipamiento público deportivo pero en ningún caso su superficie podrá computarse como parte de las reservas de sistemas generales para parques, jardines y espacios libres contemplados en el artículo 10.1. A c) c.1 de la Ley 7/2002, de 17 de diciembre.

6. Para la determinación de las reglas y estándares establecidos en el artículo 17.1 de la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, la superficie a computar será la del sector, descontando el campo de golf.

En todo caso y a los solos efectos de la determinación de los estándares señalados en el artículo indicado, se considera que todos los usos complementarios tendrán la consideración de uso característico turístico y los usos compatibles el de uso característico terciario.

Artículo 12. Condiciones urbanísticas de ordenación.

1. La ordenación de la actuación deberá garantizar la independencia física y la autonomía funcional del campo de golf respecto de los otros usos complementarios y compatibles, así

como de los suelos urbanos y urbanizables colindantes, asegurando que la actividad deportiva se ejercite en condiciones de seguridad y en un entorno natural de calidad ambiental.

2. La edificabilidad máxima destinada a las instalaciones y construcciones necesarias para la actividad deportiva del golf referidas en el artículo 2.3 será de 3.000 metros cuadrados sobre rasante para campos de 9 hoyos, 5.000 para los de 18 hoyos y 1.000 metros cuadrados más por cada 9 hoyos adicionales.

3. La edificabilidad de los usos complementarios y compatibles será la establecida por el Plan General de Ordenación Urbanística. Si la actuación contempla el uso hotelero, éste deberá garantizar una oferta mínima de 50 habitaciones en campos de 9 hoyos y 100 habitaciones en campos de 18 o más hoyos, con una categoría mínima de 4 estrellas.

Artículo 13. De los instrumentos urbanísticos de planeamiento.

1. El contenido, tramitación y aprobación de los instrumentos de planeamiento necesarios para la implantación de un campo de golf se ajustará a lo dispuesto en la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, con las especialidades que se señalan en los apartados siguientes.

2. El pronunciamiento de la Comisión Interdepartamental de Valoración Territorial y Urbanística y el Informe de Incidencia Territorial al que se refiere la disposición adicional octava de la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, además de lo dispuesto en el artículo 23.1 del Decreto 220/2006, de 19 de diciembre, por el que se regula el ejercicio de competencias de la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de ordenación del territorio y urbanismo, deberán referirse de forma expresa a la acreditación de las condiciones básicas y requisitos de carácter territorial y medioambiental establecidos en este Decreto para las actuaciones de campos de golf previstas en el planeamiento general.

3. El instrumento de planeamiento que recoja la ordenación detallada deberá contemplar la ordenación y las características básicas del diseño del campo de golf, ajustándose en todo caso a las prescripciones técnicas, del presente Decreto.

4. Los estudios o documentos que, de conformidad con la legislación de protección ambiental, deban formar parte del instrumento de planeamiento a efectos de su sometimiento a los mecanismos de prevención y control ambiental deberán contemplar, en el caso de que se trate de un terreno insuficientemente forestado, el correspondiente plan de reforestación, que contenga las previsiones para la plantación progresiva de la vegetación en las instalaciones y la programación anual correspondiente, que no podrá ser inferior al 10 por ciento del total del área a reforestar.

5. La implantación de campos de golf en suelo no urbanizable requerirá la suscripción de un convenio entre la Administración Local y la Autonómica que establecerá las condiciones para su promoción, uso y explotación.

El convenio deberá recoger entre sus cláusulas la modalidad de gestión del campo de golf y las condiciones de uso público del mismo, así como las consecuencias del incumplimiento del destino del suelo a los usos previstos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11.2 del presente Decreto y en la normativa urbanística que resulte de aplicación.

Artículo 14. Condiciones urbanísticas de ejecución.

1. La ejecución de las actuaciones que contemplen la implantación de campos de golf se llevarán a cabo conforme a lo dispuesto en la Ley 7/2002, de 17 de diciembre.

2. No se podrán poner en funcionamiento operativo ni aprobarse licencias de primera actividad u ocupación para los usos complementarios y compatibles con anterioridad a que lo sea el propio campo de golf.

CAPÍTULO IV

PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DE LOS CAMPOS DE GOLF Y SUS CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 15. Prescripciones Generales.

1. El diseño de los campos de golf que se implanten en la Comunidad Autónoma de Andalucía debe adecuarse a las condiciones generales impuestas por el paisaje y clima mediterráneo, minimizando los impactos sobre el medio ambiente y procurando la máxima eficiencia en la utilización de los recursos naturales, adoptando para ello las medidas preventivas y correctoras que sean precisas.

Se identificarán y delimitarán las zonas ambientalmente sensibles y los elementos ambientales singulares existentes, evitándose su utilización e integrándolos como parte del diseño del propio campo.

Los lagos o lagunas, cauces, humedales y otros ecosistemas hídricos existentes deberán integrarse en el diseño del proyecto, conservando sus condiciones naturales.

2. Las instalaciones deben disponer de condiciones de accesibilidad viaria y contar con aparcamientos adecuados a la categoría del campo de golf que se proyecte, y estar dotadas de los servicios urbanísticos previstos para su normal funcionamiento.

3. Como mínimo, los campos de golf deberán tener un recorrido de 9 hoyos y una superficie de 20 hectáreas, debiendo exigirse otras 20 más por cada 9 hoyos adicionales.

4. En el diseño de los campos de golf deberán incorporarse y justificar expresamente las medidas para garantizar la práctica del juego en condiciones de seguridad para las personas en el interior de las instalaciones y su entorno inmediato.

Las medidas se adoptarán en función del grado de peligrosidad de las distintas zonas de juego. La distancia mínima desde el límite de las calles y greens en cualquiera de sus puntos a cualquier punto exterior vulnerable será de 70 metros y la separación entre ejes de calles de al menos 70 metros, salvo que en razón al trazado y características topográficas del campo pudieran adoptarse otras disposiciones, siempre que queden garantizadas las condiciones de seguridad.

En cuanto a los tees, se establecerá una distancia mínima entre cualquiera de sus puntos exteriores y cualquier punto exterior vulnerable de 30 metros.

Artículo 16. Prescripciones relacionadas con el tratamiento del terreno.

1. La implantación y construcción del campo de golf deberán respetar la morfología del terreno, de modo que se minimice la superficie alterada por movimientos de tierras e intervenciones y se adecue a la topografía del mismo. Los elementos topográficos significativos se preservarán y se incorporarán como condicionantes del proyecto.

2. No se realizarán actuaciones que puedan modificar la red natural de drenaje e incrementen la erosión. No se podrán modificar, desviar o rellenar los cauces de agua existentes en el área de actuación sin la expresa aprobación del organismo de cuenca correspondiente.

3. Debe procurarse el mayor equilibrio posible entre las superficies arboladas y el resto de la vegetación existente y la integración del campo de golf entre una y otra.

4. El diseño del campo conservará e integrará, en cuanto sea posible, aquellos elementos pertenecientes al Patrimonio Histórico de Andalucía o de valor cultural o antropológico preexistentes, tales como edificaciones e instalaciones tradicionales.

5. Los cerramientos de las instalaciones deberán tener un tratamiento adecuado para mejorar la integración paisajística y visual del campo de golf en su entorno.

Artículo 17. Prescripciones relacionadas con la vegetación y la fauna.

1. La vegetación autóctona existente, especialmente los árboles adultos, se deberá mantener preferiblemente en áreas o grupos, incorporándola al diseño o replantándola en lugares fuera del área de juego si fuera afectada.

2. En las áreas que no constituyan zonas de juego se reforestará con especies autóctonas que incrementen la diversidad, evitándose fragmentaciones inadecuadas de las zonas de vegetación natural, a través del establecimiento de corredores verdes entre las distintas áreas, quedando prohibido introducir vegetación exótica.

3. Será obligatorio reforestar o revegetar con especies autóctonas las zonas con riesgos de erosión, deslizamientos y, en general, las de prevención de inundaciones.

4. En las calles o «fairways», las especies a utilizar serán de bajos requerimientos hídricos, resistentes a la sequía y a la salinidad, evitando la plantación de especies que requieran un mantenimiento intensivo.

5. Se adoptarán medidas de protección de la fauna en el diseño del campo y, en especial, cuando puedan verse afectadas especies raras, amenazadas, endémicas o protegidas. Asimismo, se incorporarán en el diseño del campo de golf instalaciones que permitan el desarrollo de la fauna, ya sean nidos artificiales, bebederos, u otros elementos.

Artículo 18. Prescripciones relacionadas con el ciclo del agua.

1. Los campos de golf dispondrán de una red separativa de recogida de aguas pluviales y residuales, debiendo estas últimas reconducirse, en su caso, hacia la Estación Depuradora correspondiente. Las aguas pluviales se reutilizarán mediante un sistema de drenaje que aproveche y se adapte a las escurrimientos naturales de la zona.

2. Las zonas húmedas deben quedar integradas paisajísticamente y, en todo caso, las artificiales impermeabilizadas de forma adecuada, con un tratamiento que posibilite su uso por la avifauna.

3. Se establecerán puntos de control de la calidad de aguas subterráneas.

4. Deberán instalarse sistemas inteligentes de riego que aseguren la correcta gestión del recurso, según las condiciones climáticas de la zona. La irrigación se deberá reducir únicamente a las zonas de juego y realizarse en horario que asegure que el agua aerosolizada no alcance directamente a las personas, debiendo emplearse agentes acumuladores de agua cuando sean convenientes en función de las características del terreno.

5. Las infraestructuras de almacenamiento y distribución de las aguas regeneradas estarán protegidas y señalizadas de manera adecuada a partir del punto de entrega de las mismas y hasta los puntos de uso, de forma que se evite el deterioro de su calidad.

Artículo 19. Prescripciones relacionadas con el diseño de las construcciones, edificaciones e instalaciones.

1. La red viaria interior debe tener un tratamiento adecuado en su diseño y materiales, de forma que se favorezca su adecuación paisajística, adaptándose a la geomorfología de la zona y al viario existente. En su construcción debe evitarse la utilización de pavimentos de tipo asfáltico o de alta absorción de calor.

2. Las construcciones, edificaciones o demás instalaciones comprendidas en el ámbito deberán ubicarse de forma que se garantice la autonomía funcional e independiente del campo de golf y no interfiera en la práctica deportiva ni en la calidad paisajística de la instalación.

Artículo 20. Prescripciones de explotación y gestión.

1. Se definirá un Sistema de Gestión del Césped, con el objetivo de conservar los suelos, el agua, la energía y otros recursos naturales durante la construcción y el mantenimiento de los campos de golf. El contenido de este Sistema deberá incorporarse a la documentación técnica del proyecto junto a la que, en su caso, establezca la normativa de prevención y control ambiental.

2. Se deberán utilizar abonos y fertilizantes de liberación lenta, que disminuyen las pérdidas por lixiviación y eviten la posible contaminación, así como productos fitosanitarios de baja toxicidad.

3. Se adoptarán obligatoriamente las medidas necesarias para eliminar o minimizar los efectos de los nitratos sobre las aguas tanto en zonas vulnerables como en las zonas húmedas del campo.

Artículo 21. Eficiencia energética y tratamiento de residuos.

1. Los campos de golf deberán emplear energías renovables en sus instalaciones y edificaciones combinándolas con el establecimiento de medidas de ahorro y eficiencia energéticas. Las instalaciones deberán cumplir los requisitos establecidos en la normativa sectorial aplicable y en la que se dicte en desarrollo del presente Decreto.

2. Se establecerán medidas para minimizar la generación de residuos, así como para ayudar a la posterior gestión de los mismos. Será obligatorio el tratamiento de los residuos procedentes de podas y siegas del césped del campo mediante tratamiento en ciclo cerrado dentro de las instalaciones para la generación de compost o bien en planta externa.

CAPÍTULO V

CAMPOS DE GOLF DE INTERÉS TURÍSTICO

Artículo 22. Concepto.

Se consideran campos de golf de Interés Turístico de la Comunidad Autónoma de Andalucía aquellas instalaciones que, reuniendo las características definitorias contenidas en el artículo 2 del presente Decreto, tengan una especial relevancia por su incidencia potencial en la cualificación de la oferta turística y su desestacionalización, ampliando la oferta deportiva y de ocio asociada al turismo del ámbito territorial donde sean implantados.

Artículo 23. Requisitos para la declaración e implantación de los campos de golf de Interés Turístico.

1. Para obtener la declaración de Interés Turístico, los proyectos de campos de golf deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Acreditar el cumplimiento de los requisitos generales regulados en los Capítulos II y IV del presente Decreto.

b) Reunir las prescripciones técnicas y exigencias de sostenibilidad suplementarias que se determinan en este Capítulo.

c) Prever las infraestructuras, servicios, dotaciones, equipamientos y servicios públicos que demande la implantación, así como la ejecución, mejora o reforzamientos de las redes exteriores de sistemas generales afectadas, contando al efecto con las certificaciones técnicas de los organismos competentes que garanticen la suficiencia de tales infraestructuras y servicios.

2. Para su efectiva implantación, los proyectos deberán estar expresamente previstos en un Plan de Ordenación del Territorio de Ámbito Subregional. El campo de golf y sus usos complementarios y compatibles estarán determinados por los límites y condiciones establecidos en la declaración.

3. Si el Plan de Ordenación del Territorio de Ámbito Subregional, al tiempo de la declaración, no contuviere determinación alguna en relación con la implantación en su ámbito de campos de Interés Turístico o, de contenerlas, fueren distintas a las establecidas por la declaración, se incorporarán las que resulten necesarias para llevar a cabo la implantación mediante el procedimiento de modificación o revisión oportuno en función del alcance de la actuación.

4. En los supuestos en los que se produzca la declaración de Interés Turístico y no exista Plan de Ordenación del Territorio de ámbito subregional en el ámbito en el que se localice la actuación, en el acto de la declaración se instará a la Consejería competente en materia de ordenación del territorio a la formulación del mismo, concretando el ámbito al que debe referirse dicho planeamiento.

5. Toda actuación contemplará junto al campo de golf y, en su caso, junto al residencial, las dotaciones exigidas en el artículo 17.1 de la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, e incluirá los usos complementarios y compatibles necesarios, tanto en tipología como en cantidad para conformar un núcleo independiente, autónomo, ordenado y completo como nuevo núcleo urbano.

Artículo 24. Prescripciones técnicas suplementarias de los campos de golf de Interés Turístico.

1. La declaración de campos de golf de Interés Turístico recaerá sobre aquellos proyectos que reuniendo las condiciones, requisitos y prescripciones técnicas reguladas en los Capítulos II y IV cuenten, además, con las siguientes especificaciones:

- a) Un recorrido de, al menos, 18 hoyos.
- b) Una superficie mínima de 70 hectáreas y de 30 hectáreas más por cada 9 hoyos adicionales.
- c) Una longitud para el recorrido de 18 hoyos de, al menos, 6.000 metros, de acuerdo con las normas establecidas por el organismo competente.
- d) Una distancia mínima entre el eje de cada calle y la más próxima de, al menos, 60 metros, salvo que en razón al trazado y características topográficas del campo pudieran adoptarse otras disposiciones siempre que queden garantizadas las condiciones de seguridad.
- e) Una distancia mínima entre el eje de cada calle así como desde todas las partes de cada green, incluidos, en su caso, los de práctica, de al menos 90 metros, hasta la primera edificación, y excluidas la Casa Club y las instalaciones de mantenimiento.
- f) Un coeficiente del 20 por ciento de la superficie destinado a la plantación de especies arbóreas o arbustivas autóctonas de bajo consumo hídrico.
- g) Estación meteorológica de control.
- h) Lagos conectados con el sistema de riego con una capacidad total de almacenamiento de agua no inferior a cien mil metros cúbicos.

2. Junto a lo especificado en el apartado anterior, los proyectos deberán incorporar las siguientes obligaciones, dotaciones y servicios:

- a) Obligación de obtener, dentro de los tres primeros años desde la apertura del campo, la certificación de calidad ISO 9000 o la que la sustituya o se establezca de forma específica para los campos de golf.
- b) Sistema integrado de gestión ambiental, a implantar en el plazo de tres años desde la entrada de funcionamiento del campo, homologado de acuerdo con la norma ISO 14000 o la que la sustituya o se establezca de forma específica para los campos de golf.
- c) Servicios mínimos adecuados en la Casa Club que habrán de consistir, al menos, en bar, restaurante, vestuarios y Caddy Master.

d) Aparcamientos con 100 plazas para los campos de 18 hoyos y otras 40 adicionales por cada 9 hoyos más.

e) En el caso de tratarse de campos de iniciativa privada, la mayoría de los derechos de juego no estarán sujetos a la adquisición de la condición de socio de un club o a la participación en la entidad propietaria del campo.

f) Plan de comercialización de los derechos de juego orientado a la explotación turística del campo.

g) Calendario y horario de juego compatibles con la orientación turística del campo.

Artículo 25. Acciones de sostenibilidad.

1. La implantación de un campo de golf de Interés Turístico debe aportar valores basados en el principio de desarrollo sostenible; por ello, los proyectos integrarán acciones destinadas a la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

2. La sostenibilidad del proyecto se acreditará mediante la incorporación de acciones que tengan incidencia sobre alguno de los siguientes aspectos:

- a) Previsión de medidas de responsabilidad social corporativa.
- b) Mejora paisajística y ambiental del entorno en el que se instale el campo de golf.
- c) Recuperación o mejora de la calidad ambiental de los terrenos en los que se ubique.
- d) Revitalización de elementos naturales, culturales o de arquitectura rural y de sus instalaciones.
- e) Mejora de la accesibilidad y del uso público del patrimonio territorial.
- f) Incorporación de tecnologías que minimicen el consumo energético y de recursos.
- g) Aplicación de medidas que contribuyan a la reducción de la emisión de gases contaminantes.
- h) En su caso, puesta en valor de bienes pertenecientes al Patrimonio Histórico de Andalucía.

Artículo 26. Usos complementarios y compatibles.

Se consideran usos complementarios y compatibles los establecidos en el artículo 4 del presente Decreto.

Artículo 27. Parámetros urbanísticos de los campos de golf de Interés Turístico.

1. El Plan de Ordenación del Territorio de ámbito subregional que prevea la implantación del campo de golf de Interés Turístico de la Comunidad Autónoma de Andalucía determinará:

- a) Los usos complementarios y compatibles.
- b) Los parámetros aplicables a cada uso y los criterios para la determinación de las reservas legalmente previstas. Cuando la actuación prevea uso residencial se contendrán los criterios de ordenación relativos a edificabilidad, densidad de viviendas, tipología de las mismas, distancia mínima de localización respecto a la zona deportiva, y otras prescripciones adicionales que aporten valor a la actuación planteada respecto de las reguladas con carácter general en el presente Decreto.

2. En la memoria de ordenación del Plan de Ordenación del Territorio de Ámbito Subregional, cuando prevea la implantación del campo de golf de Interés Turístico, deberán recogerse expresamente los siguientes extremos:

- a) Justificación de las previsiones de los campos de golf que se realicen en función de la oferta y demanda de este tipo de instalaciones, tomando como referencia el ámbito territorial en el que se encuentre el municipio, valorando tanto su incidencia deportiva como turística.
- b) Justificación de las condiciones y requisitos de implantación previstos en el Capítulo II del presente Decreto.

c) Justificación de la viabilidad de los aspectos socioeconómicos vinculados a las actuaciones previstas, así como de los usos establecidos y de los posibles modelos de gestión y explotación.

3. El campo de golf de Interés Turístico de la Comunidad Autónoma de Andalucía previsto en un Plan de Ordenación del Territorio de ámbito subregional se incorporará al Plan General de Ordenación Urbanística, optando por la ordenación que mejor asegure la integración de la actuación en la ordenación estructural.

4. En el supuesto de cese del uso del campo de golf, de conformidad con lo establecido en el artículo 11.2 del presente Decreto, el Plan General contemplará la obligatoriedad de la integración de estos terrenos en el Sistema General de espacios libres a través del correspondiente proceso de revisión, total o parcial, del planeamiento general.

5. Asimismo, en los campos de Interés Turístico será de aplicación lo previsto en el artículo 14.2, de modo que no se podrán poner en funcionamiento operativo ni aprobarse licencias de primera actividad u ocupación para los usos complementarios y compatibles con anterioridad a que lo sea el propio campo de golf.

Artículo 28. Tramitación y resolución de los proyectos de Interés Turístico.

1. El procedimiento de tramitación de la declaración de Interés Turístico se iniciará a instancia de la persona promotora mediante la presentación del correspondiente proyecto y se resolverá mediante acuerdo de Consejo de Gobierno a propuesta de la Consejería que ostente las competencias en materia de Turismo.

2. Los proyectos que se sometan a la declaración de Interés Turístico irán acompañados de la documentación indicada en el apartado siguiente, donde deberán quedar suficientemente acreditados, al menos, los siguientes aspectos:

a) Justificación del carácter de interés turístico del proyecto en los términos previstos en el artículo 22.

b) Impacto en la oferta turística del ámbito correspondiente.

c) Cumplimiento de los requerimientos específicos y solvencia técnica del proyecto, tanto en lo referente a las instalaciones como en sus aspectos turísticos y deportivos.

d) Ubicación de la instalación e incidencia en el planeamiento vigente.

e) Viabilidad económica y financiera.

3. Para su tramitación, los proyectos deberán ir acompañados, como mínimo, de la siguiente documentación:

a) Propuesta de la persona promotora, pública o privada, y documentación acreditativa de la identidad de la misma y, en su caso, de sus representantes.

b) Documentación técnica descriptiva de todas las actuaciones a ejecutar acompañadas de planos de detalle y de la documentación gráfica que resulte necesaria.

c) Informe técnico expresivo de la incidencia territorial.

d) Informe técnico relativo a los aspectos turístico y deportivo.

e) Memoria expresiva de la viabilidad financiera del proyecto y de su sostenibilidad socioeconómica y medioambiental.

f) Documentación preceptiva de acuerdo con los procedimientos de prevención y control ambiental aplicables a la que se añadirán los siguientes documentos técnicos: Plan de Conservación del Agua y Sistema de Gestión del Césped y Plan de Regeneración Ambiental, en su caso.

4. Una vez presentado, el proyecto deberá someterse, por el término de diez días, a audiencia previa de los Ayuntamientos

de los municipios donde se ubique y requerirá informe de incidencia territorial emitido por el órgano competente en materia de ordenación del territorio así como la autorización exigible de conformidad con los procedimientos de prevención y control ambiental establecidos en la legislación vigente.

5. Oídos los Ayuntamientos afectados y requeridos el informe de incidencia territorial y la autorización derivada de los procedimientos de prevención y control ambiental, se dará traslado a la Comisión Permanente del Consejo Andaluz del Turismo para que, en el plazo de diez días, se pronuncie sobre los aspectos referidos en el apartado 2 de este artículo.

6. Realizados los trámites previstos en los apartados anteriores y completada la documentación correspondiente, el proyecto se someterá a informe preceptivo de la Comisión Técnica regulada en el artículo 30 que deberá emitirse en un plazo máximo de un mes. Dicho informe se pronunciará de forma favorable o desfavorable a la declaración de Interés Turístico y, en su caso, podrá proponer las determinaciones que estime oportunas para la mejora del proyecto.

7. La persona promotora, en cualquier momento de la tramitación, podrá recibir sugerencias de mejora del proyecto que, de ser atendidas, podrán implicar la modificación de la documentación técnica que ya hubiera presentado. Asimismo, podrá ser requerida para que aporte nueva documentación siempre que se estime imprescindible a fin de complementar la información sobre el proyecto o sus repercusiones.

8. Ulтимados los trámites anteriores y antes de elaborar la propuesta de acuerdo que se elevará al Consejo de Gobierno, se realizará, en su caso, el trámite de audiencia en los términos establecidos en el artículo 84 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

9. El plazo máximo para resolver y notificar el acuerdo será de seis meses desde que la solicitud con el correspondiente proyecto hubiera tenido entrada en el registro del órgano competente para su tramitación, pudiéndose entender estimada si vencido dicho plazo no hubiere recaído acuerdo expreso.

10. De acuerdo con lo regulado en el artículo 42.5.c) de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, el transcurso del plazo establecido en el apartado anterior quedará suspendido por el tiempo que medie entre la petición y la recepción de los informes o trámites de carácter preceptivo y determinante para dictar el acuerdo de declaración. A estos efectos, se considerarán determinantes el informe de incidencia territorial y la autorización del apartado 4 del presente artículo.

Artículo 29. Alcance de la declaración de Interés Turístico.

1. La declaración de Interés Turístico tendrá el alcance determinado por el acuerdo del Consejo de Gobierno que la apruebe que, en cualquier caso, se pronunciará sobre las adaptaciones a realizar en los instrumentos de planeamiento vigentes o, en caso de inexistencia de planeamiento, sobre las actuaciones que deban llevarse a cabo.

2. Los campos de golf que obtuvieran la declaración de Interés Turístico deberán mantener los requisitos y condiciones que motivaron dicha declaración. Las autoridades competentes en función de la naturaleza de tales requisitos y condiciones llevarán a cabo las actuaciones de inspección y control que a tal efecto resulten necesarias.

3. La pérdida o incumplimiento de las circunstancias y requisitos que dieron lugar a la declaración de Interés Turístico provocará, previa la tramitación del oportuno procedimiento, la revocación de la misma por el Consejo de Gobierno, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiera podido incurrirse de acuerdo con la normativa que sea de aplicación.

Artículo 30. Comisión Técnica de Calificación.

1. Se crea la Comisión Técnica de Calificación, como órgano interdepartamental de asesoramiento en materia de implantación, gestión y explotación de los campos de golf de Interés Turístico.

2. La Comisión se adscribirá a la Consejería competente en materia de Turismo, y estará integrada por representantes de órganos directivos competentes en materia de Turismo, Deporte, Ordenación del Territorio y Medio Ambiente.

3. Estará compuesta por la presidencia y cuatro vocalías. La presidencia recaerá en la persona titular de la Viceconsejería de la Consejería competente en materia de Turismo. Las vocalías recaerán en las personas que sean designadas por las Consejerías con competencias en materia de Turismo, Deporte, Ordenación del Territorio y Medio Ambiente, de entre los titulares de cargos con rango, al menos, de Dirección General de cada una de las mismas. La Comisión estará asistida por una Secretaría que no tendrá carácter de miembro del órgano colegiado y se ocupará, mediante designación de la presidencia, entre personal funcionario con licenciatura en Derecho.

4. La persona designada como vocal por el área competencial de turismo tendrá rango de vicepresidente de la Comisión a los efectos de la sustitución de la presidencia en caso de vacante, ausencia, enfermedad u otra causa legal de su titular. Las vocalías de la Comisión Técnica de Calificación serán sustituidas, en caso de vacante, ausencia o enfermedad, por personas funcionarias con rango mínimo de Jefe de Servicio, designadas por el titular del órgano que nombró a las personas sustituidas. La Secretaría se sustituirá, en los mismos supuestos, por quien designe la Presidencia de la Comisión entre personal funcionario con licenciatura en Derecho.

5. En la composición de la Comisión se respetará el principio de representación equilibrada de hombres y mujeres, en los términos previstos por los artículos 18.2 y 19.2 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

6. Serán funciones de la Comisión:

a) Emitir el informe preceptivo a que se refiere el artículo 28.6 en el procedimiento de declaración de los campos de golf de Interés Turístico.

b) Elaborar y emitir cuantos informes sobre los campos de golf de Interés Turístico le sean solicitados.

7. Para la válida constitución de la Comisión Técnica de Calificación será necesaria la presencia de las personas que ostenten la presidencia, la secretaria y dos vocalías.

8. Las sesiones de la Comisión podrán celebrarse mediante la asistencia de sus miembros utilizando redes de comunicación a distancia, en cuyo caso se deberán establecer las medidas adecuadas que garanticen la identidad de las personas comunicantes y la autenticidad de la información entre ellas transmitida.

9. La Comisión, a través de su presidencia, podrá recabar la emisión de informes o la asistencia de asesores o consultores externos sobre los aspectos económicos o técnicos de los proyectos que se le sometan.

Disposición adicional única. Delegación de competencias.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, se delega en la persona titular de la Consejería competente en materia de Turismo la competencia para resolver el procedimiento de declaración de campo de Interés Turístico en los casos en que la resolución deba ser denegatoria.

Disposición transitoria primera. Adaptación de los campos de golf existentes.

Los campos de golf existentes a la entrada en vigor de este Decreto dispondrán de un plazo de dos años para elaborar y llevar a cabo un plan de adaptación a las determinaciones del artículo 8 y del Capítulo IV del presente Decreto, de aquellas características e instalaciones en que por su naturaleza sea posible.

Disposición transitoria segunda. Instrumentos de planeamiento en trámite.

1. Los instrumentos de planeamiento general no aprobados inicialmente que contemplen entre sus determinaciones la implantación de campos de golf en cualquier clase de suelo deberán adaptarse en su totalidad a los contenidos de este Decreto.

2. Los instrumentos de planeamiento de desarrollo o proyectos de urbanización en trámite que tengan entre sus finalidades la ejecución de campos de golf deberán atender a lo dispuesto en los Capítulos II y IV del presente Decreto.

Disposición transitoria tercera. Obtención de la declaración de Interés Turístico por los campos existentes.

Los campos de golf existentes a la entrada en vigor de este Decreto que reúnan las características contenidas en el artículo 24 podrán solicitar la declaración de Interés Turístico. En estos casos la declaración no comportará alteración sobre la estructura del campo ni los usos existentes.

Disposición derogatoria única.

Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan o contradigan lo establecido en este Decreto.

Disposición final primera. Habilitación para el desarrollo.

Se habilita al Consejero de Obras Públicas y Transportes, al Consejero de Turismo, Comercio y Deporte y a la Consejera de Medio Ambiente, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, a dictar cuantas disposiciones sean necesarias para el desarrollo de lo previsto en el presente Decreto.

Disposición final segunda. Entrada en vigor.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 12 de febrero de 2008

MANUEL CHAVES GONZÁLEZ
Presidente de la Junta de Andalucía

GASPAR ZARRÍAS ARÉVALO
Consejero de la Presidencia

ORDEN de 1 de febrero de 2008, por la que se efectúa la convocatoria correspondiente al año 2008 para la concesión de ayudas a la realización de actividades informativas, divulgativas y de formación relacionadas con la Unión Europea.

Con el objetivo de favorecer la información europea y reforzar la participación activa de la ciudadanía en el proceso de integración europea a través de la reflexión y del debate sobre los diferentes aspectos de la misma, se dictó el Orden 3 de mayo de 2005, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de ayudas para la realización de actividades informativas, divulgativas y de formación relacionadas con la Unión Europea (BOJA núm. 104, de 31 de mayo de 2005).

A fin de maximizar la consecución de este objetivo mediante Orden de 1 de marzo de 2006 se articuló una modi-

TERMINOLOGÍA GOLF

Albatross: Tres bajo par.

Approach: Golpe de aproximación.

Back spin: Golpe con efecto de retroceso.

Birdie: Uno bajo par.

Bogey: Uno sobre par.

Bunker: Arena.

Caddie: Ayudante.

Chip: Golpe corto de aproximación.

Chipear: Aproximar.

Course: Recorrido.

Double Bogey: Dos sobre par.

Drive: Golpe largo.

Eagle: Dos bajo par.

Fairway: Calle.

Green: No tiene traducción ni equivalencia en español. Se puede mantener como green.

Handicap: Golpes adjudicados a un recorrido.

Handicap cero: Modalidad de competición sin golpes adjudicados a un recorrido.

Hazard/Hazar: Obstáculo.

Hook: Golpe con efecto a la izquierda.

Link: Recorrido.

Major: Gran Premio.

Master: Torneo para jugadores profesionales.

Match play: Competición entre dos jugadores en el que gana el que obtiene más hoyos.

Medal play: Competición en el que gana aquel jugador que completa todos los hoyos con el menor número posible de golpes.

Open: Torneo abierto. Torneo libre.

Patear: Dar un golpe corto.

Pitch: Golpe corto y alto.

Putt: Golpe corto.

Putter: Palo para golpes cortos.

Rough: Matorral.

Sand wedge: Cucharilla.

Scratch: Competición sin golpes adjudicados previamente.

Slice: Golpe con efecto a la derecha.

Swing: Estilo de balanceo al golpear la bola.

Tee: Soporte donde se coloca la bola.

Tee: Salida.

Top spin: Golpe con efecto de avance.

Topar: Golpear defectuosamente la bola en su parte superior, de forma que sale rasa.



Estudio de Mercado

Campos de Golf en España

Resumen Ejecutivo

2011

Noviembre 2011



TABLA DE CONTENIDOS

1.- INTRODUCCIÓN. COYUNTURA GENERAL	3
2.- CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS.....	7
3.- LA IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL GOLF	11
4.- ANÁLISIS DE LA OFERTA EN ESPAÑA Y EN EUROPA.....	13
5.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA EN ESPAÑA Y EN EUROPA	21
6.- MERCADO DE INVERSIÓN.....	36

Contacto Aguirre Newman

Rocío Aguirre
Madrid Golf
(34) 91 530 39 19
raguirre@madridgolf.es

Luis González Martino
Departamento de Análisis e Investigación de Mercados
(34) 91 319 13 14
Luis.gonzalez@aguirrenewman.es

Aguirre Newman realiza el presente informe según su leal saber y entender, y en función de las circunstancias concretas del mercado inmobiliario a la presente fecha. Por el hecho de elaborar el presente informe, Aguirre Newman: (I) no realiza, otorga y/o confiere ninguna declaración y/o garantía, expresa o implícita, (II) ni acepta ninguna responsabilidad en relación con la exactitud o integridad de la información contenida el mismo.

Se autoriza exclusivamente la reproducción parcial, nunca total, del presente Informe. En cualquier caso, cualquier reproducción parcial que se realice deberá mencionar que se trata de un "extracto" de un Informe completo realizado por Aguirre Newman.

Queda prohibido el envío o difusión de este trabajo sin el consentimiento de Aguirre Newman.

1.- Introducción. Coyuntura general del mercado.

1.1. Situación actual del golf en España

El golf en España tiene dimensión de Industria y pocas veces se le considera como tal. La mezcla de su naturaleza deportiva y social o el escaso protagonismo del mismo hasta hace pocos años han influido en este aspecto. Pero no se puede pasar por alto la magnitud que el golf ha tomado en los últimos 15 años en nuestro país.

Las cifras hablan por sí solas: el tercer deporte con más número de federados, un crecimiento de un 88% en los últimos 10 años en número de federados, 183 nuevos campos desde 2000, un canal de TV temático, varias revistas especializadas con publicaciones mensuales o el protagonismo de nuestros jugadores profesionales en todo el mundo son razones suficientes para que sea tratado, no sólo desde el punto de vista deportivo, sino también desde un punto de vista socio-económico.

Sin embargo pocos datos “fiables” se pueden encontrar a este respecto. Cuando se pretende hacer un estudio de la repercusión económica de este deporte o cuando se quieren tener datos simplemente para hacer un estudio particular que sirva de base para la toma de decisión sobre alguna inversión concreta, es complicado encontrar información basada en encuestas relevantes. Históricamente tampoco ha sido fácil que sus participantes/actores/personajes hayan facilitado datos en este sentido. Hasta hace poco tiempo había un oscurantismo en cuanto a la información económica de esta industria.

Pero últimamente han entrado nuevos profesionales que sí entienden la importancia de colaborar, aportando información sensible (aunque se trate de un modo totalmente confidencial) que ayuda a conocer con más profundidad los entresijos del golf desde un punto de vista económico.

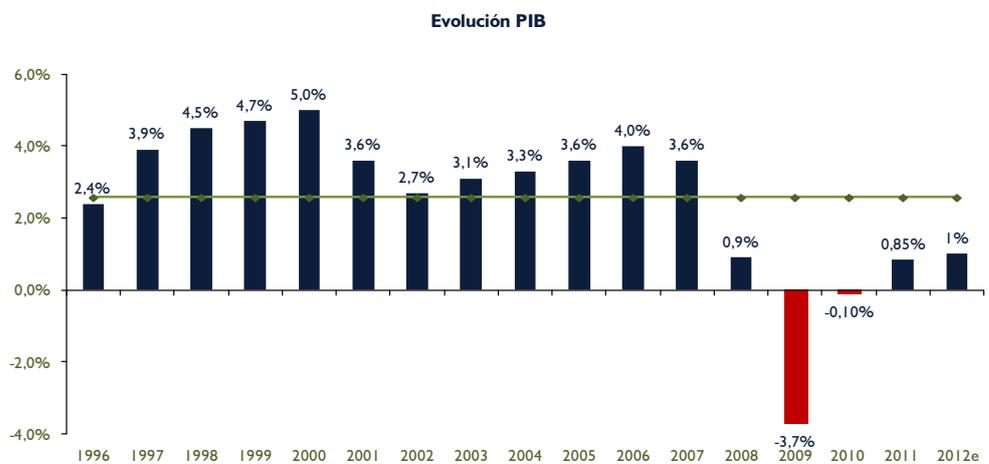
Por ello desde Aguirre Newman y con la inestimable ayuda de MadridGolf hemos entendido que un primer estudio de la industria, basado en una encuesta a nivel nacional realizada a 103 campos de golf junto con la información publicada por la RFEG, y las fuentes de información oficiales (INE, IdesCat, Exceltur o Turespaña) sería la base para poder ir conociendo con datos reales lo que está pasando en este sector. Desde aquí nuestro sincero agradecimiento a todos los profesionales que han colaborado en este estudio y nuestro ánimo para que otros nuevos lo hagan en futuras encuestas. Y es que hay multitud de aspectos particulares del desarrollo de un proyecto de golf o de la gestión de un campo que deben estudiarse de un modo particular: mantenimiento, hostelería, construcción, comercialización, etc. Nuestra intención es seguir aportando nuestro granito de arena para que próximas iniciativas en este sentido tengan interés y sean de ayuda a todos los que estamos relacionados de una forma u otra con este apasionante mundo.

Esperamos que esta primera publicación sea del interés de quien lo estudie y desde aquí nuestro compromiso para seguir trabajando en aras del mejor conocimiento del sector del golf en España.

1.2. Coyuntura general del mercado

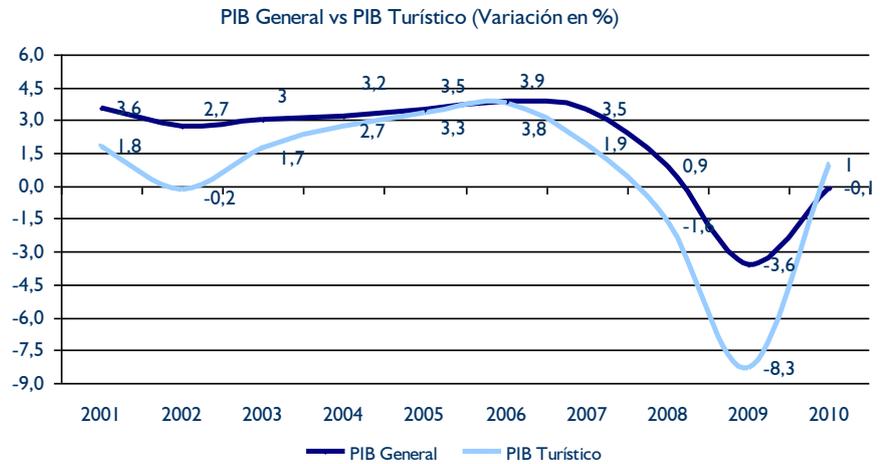
El objeto del presente informe sobre la coyuntura y tendencias del mercado de golf es analizar la situación actual de los campos de golf en España con el fin de realizar un diagnóstico que sirva para determinar las estrategias a seguir en la optimización de este sector.

El año 2011 supuso la salida de la economía española de la fase de contracción económica en la que ha estado inmersa durante seis trimestres consecutivos. No obstante, la evolución de la economía a lo largo de 2011 se ha situado por debajo de las estimaciones iniciales, creciéndo (según la previsión actual) en torno a un 0,8% frente al 1,3% previsto al inicio del año. Por otro lado, esta atonía económica dificulta la mejora del mercado de trabajo que se mantiene en tasas cercanas al 21% de paro y sin perspectivas de mejora a lo largo del presente año.



Fuente: INE y elaboración propia

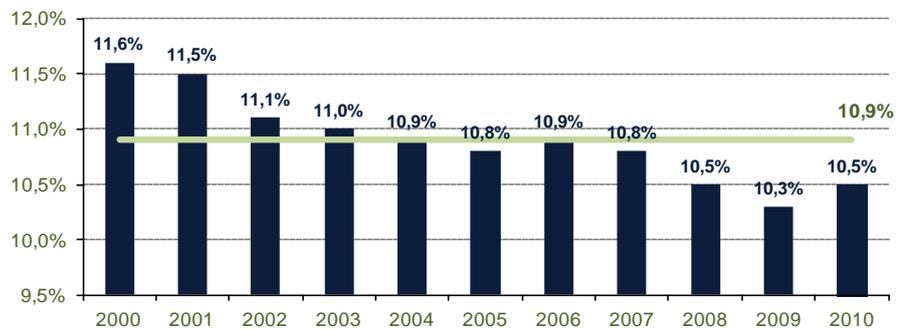
Los últimos datos sobre el PIB turístico facilitados por Exceltur se corresponden a 2010, es decir, último año finalizado. Comparando el dato del PIB general con el PIB turístico se muestra un mejor comportamiento de este último. Mientras que en 2010 la economía española decreció un 0,1%, el PIB turístico creció por encima del 1%. Este cambio de tendencia en el PIB turístico se hace especialmente relevante al haber sido el año 2009 el que peor comportamiento ha mostrado en los últimos 10 años. Por otro lado, el sector turístico ha mostrado en el periodo 2001-2009 un peor comportamiento que la media de la economía, una tendencia que se ha roto en los ejercicios 2010 y 2011. No obstante, el sector turístico se encuentra lejos del volumen máximo (€) de aportación al PIB nacional alcanzado en el año 2006.



Fuente: Exceltur

En el siguiente gráfico se establece aportación del sector turístico al PIB durante el año 2010. Ésta muestra un incremento de dos décimas respecto al año 2009.

Aportación del turismo al PIB



Fuente: Elaboración Aguirre Newman sobre datos INE y Excelur

Son varios los factores clave que han determinado el mejor comportamiento del mercado turístico-hotelerero a lo largo del año 2010 y del 2011. El primero de ellos ha sido el incremento de la demanda extranjera consecuencia de la mejora en el contexto económico de los principales mercados europeos demandantes de servicios turísticos. Por otro lado, países que tradicionalmente ocupaban un lugar secundario entre los demandantes de turismo en España han crecido sensiblemente a lo largo del año 2010 (Rusia, Estados Unidos, Japón, China, Noruega,...). Muchos de los viajeros llegados de estos mercados se corresponden además con aquellos grupos con mayor capacidad de gasto. Finalmente los problemas geopolíticos de países del norte de África durante 2011 han hecho que parte de su demanda se dirija a mercados turísticos nacionales



Fuente: Elaboración Aguirre Newman sobre datos INE y Excelur

Como ya se ha comentado el mejor comportamiento del sector turístico y el incremento de los viajeros extranjeros de las tipologías turísticas con mayor capacidad de gasto ha generado un incremento de un 2,8% del gasto medio por turista en el año 2010.

A lo largo de los diferentes epígrafes del estudio se analiza a fondo todos los factores que afectan tanto a la demanda como a la oferta de campos de golf así como los aspectos clave del mercado de inversión es esta tipología de producto.

2.- Conclusiones

Demanda

Demanda Nacional

- El análisis de las licencias federativas españolas desde 1968 hasta el día de hoy muestra el importante incremento de la demanda de golf en este período de tiempo. En 1968 el total de licencias registradas en España se situaban en 3.203, mientras que esta cifra a finales de 2010 superaba los 333.013 federados. Esto significa un incremento de más de un 10.200 %. Destaca en cambio un ligero ajuste en el número de licencias federativas desde la cifra máxima registrada en 2009. La coyuntura económica actual ha motivado un ligero decremento de un 0,3% del número total de federados. Este ajuste no significa que jugadores de golf hayan renunciado a practicar esta actividad, si no que los federados que no practicaba este deporte regularmente han dado de baja sus licencias federativas como herramienta de recorte de gastos, por lo que no se estima que este recorte tenga un impacto en la demanda efectiva.
- El número de federados en España representa el 0,71% del total de la población. Comparando este dato con el resto de los países europeos se observa que España se sitúa en el puesto número 12. Los países con mayor proporción de jugadores nacionales respecto a población total serían Irlanda, Suecia e Islandia con más de un 4% de la población federada en este deporte. España se posiciona al nivel de Alemania o Luxemburgo, mientras que países próximos como Italia, Francia o Portugal muestran una representatividad de federados respecto a la población notablemente más baja.
- Realizando este mismo análisis por Comunidades Autónomas, destaca la situación de Cantabria, donde el 1,58% de la población cuenta con licencia federativa. Seguido de esta se situarían Madrid, con un 1,49%, Asturias, con un 0,97% y País Vasco, con un 0,93%. Este análisis muestra que las Comunidades Autónomas de la zona norte presentan una afición de jugadores locales muy por encima de la media nacional, motivada en gran parte por el clima, que facilita el mantenimiento de las instalaciones, la tradición, como en el caso de País Vasco o Cantabria y la promoción de la Administración Pública a través de escuelas y campos públicos, como en el caso de Asturias. La situación de Madrid sería independiente a la del resto de Comunidades ya que la presencia de ejecutivos y empresarios junto a una de las rentas brutas disponibles más elevadas del país ha motivado que muestre el segundo peso específico de jugadores respecto a la población total más alto del país. En el caso de Madrid destaca también la promoción del golf por parte de la Administración Pública.

- Las categorías en el golf se dividen en:
 - Categoría 1: hándicap menor que 4.4
 - Categoría 2: hándicap entre 4.5-11.4
 - Categoría 3: hándicap entre 11.5-18.4
 - Categoría 4: hándicap entre 18.5-26.4
 - Categoría 5: hándicap entre 26.5-36.4
 - Categoría 5: hándicap entre 36.5-48 (limitado a jugadores benjamines y alevines)

Atendiendo a esta división se ha realizado un análisis de los federados nacionales. Este análisis muestra que el 84,47% de los jugadores españoles se encuadran en 4º, 5º y 6º categoría o están federados sin hándicap. Esto mostraría la necesidad de adecuar la oferta a la demanda, es decir, construir campos de nivel medio, no sólo enfocados a los hándicaps más bajos.

- Si se realiza este mismo análisis de las licencias federativas pero esta vez por categorías de edad, se comprueba que el 86,9% de los federados españoles tiene más de 18 años. Una de las herramientas para promocionar este deporte sería a través de escuelas potenciando así el deporte base.

Demanda Turística

- A nivel mundial, el número de jugadores de Golf asciende a más de 60 millones, de los que más de 5 millones son europeos. España reúne las condiciones ideales para la práctica del golf y por ello la promoción de este deporte puede ser crucial para el buen funcionamiento del turismo y por tanto de la economía.
- España se posiciona como el 2º país del mundo en cuanto a recepción de turismo de golf, superado solamente por Estados Unidos. Cada año España acoge a 1.000.000 de turistas extranjeros cuyo motivo principal del viaje es el golf. Esta actividad turística genera un ingreso anual de unos 1.200 millones de euros, es decir una media de 1.200 euros por jugador y estancia.
- Los turistas de golf se alojan generalmente en establecimientos de cuatro y cinco estrellas, en estancias de una semana y generan un gasto diario de 171,4 €, es decir, un 74,8% más que el gasto del turista medio.
- Otra de las características principales de esta tipología de turista es su temporada alta, que no coincide con la temporada alta del turismo en general. Las épocas elegidas por estos viajeros para visitar España son primavera y otoño provocando así una desestacionalización turística en las zonas que generalmente reciben a estos turistas.

- Las Comunidades Autónomas que mayor número de turismo de golf reciben son:
 - Andalucía: donde se localiza el 28% de la oferta de campos de golf. En esta comunidad el turismo de golf genera en torno a 400 millones de euros anuales.
 - Islas Canarias, donde la oferta de campos de golf solo representa el 5% del total nacional, si bien, esta tipología turística genera unos ingresos de 177 millones de euros anuales.
 - Islas Baleares, en las que la oferta de campos de golf supone el 6% aproximadamente de total nacional y donde el turismo de golf ingresa unos 161 millones de euros al año.
 - Comunidad Valenciana. En esta comunidad se localiza el 10% de la oferta española de campos de golf y cada año ingresan aproximadamente 144 millones de euros generados por este tipo de turismo.

Este análisis muestra como la oferta de golf y hotelera, junto al clima y la tradición turística son las razones principales que guían a los turistas de golf en cuanto a la elección del destino en España.

Demanda

- Desde 1981, año en el que se inauguró en Las Palmas el primer campo de golf, en España la oferta de este tipo de instalaciones ha alcanzado la cifra de 422 unidades. El análisis de este dato comparado con el resto de países de Europa posiciona a España en 6 lugar, precedido de Reino Unido, con 2.576 campos, Alemania, con 700, Francia, con 574, Suecia, con 456 e Irlanda, con 523.
- Atendiendo al tipo de explotación se han determinado cuatro categorías:
 - Comerciales: Donde la mayor parte de los “greenfees” se venden a jugadores externos, es decir, jugadores que no son ni socios ni abonados, mientras que el campo cuenta con socios y/o abonados al club.
 - Pay & Play: Campos en los que no existen socios ni abonados, el 100% de los jugadores no tendrían ninguna vinculación con él. Son campos localizados principalmente en destinos turísticos.
 - Privados: Campos de golf que sólo permiten el juego de socios y abonados, si bien, podrían tener acceso a él jugadores externos por medio de invitaciones.
 - Semiprivados: Campos de golf donde la mayor parte de los jugadores son socios y/o abonados del mismo, si bien cuentan con una pequeña parte de los “greenfees” vendidos a jugadores sin ninguna vinculación al mismo.

Las tipologías de explotación más comunes en España serían las de campos comerciales mixtos, es decir, comerciales y semiprivados, representando un 41,24% y un 31,96% respectivamente. Los campos privados suponen el 18,56% del total y la tipología menos popular sería la de Pay & Play, con una representación sobre el total de un 8,25%.

- En cuanto a la propiedad de los campos, solamente el 15,53% serían de propiedad pública. En el caso del Reino Unido, prácticamente el 50% de las instalaciones de golf del país serían de propiedad pública.
- En cuanto al número de hoyos con los que cuentan los campos españoles, el 49,70% están compuestos por un recorrido completo, es decir, 18 hoyos. El 35,09% son campos compuestos por 9 hoyos, y sólo el 0,61% del total ofertan tres recorridos completos, es decir, 54 hoyos.
- Otro de los análisis realizados sería el de las instalaciones adicionales y catering. Este estudio muestra que el 85,44% de los campos de golf cuenta con instalaciones adicionales, es decir, aunque su uso principal sea el de jugar al golf, funcionan en muchos casos como club social y deportivo. En cuanto al servicio de catering de las instalaciones adicionales en el 47,57% de los casos se subcontrata con el fin de facilitar la gestión de las instalaciones.
- Uno de los datos más relevantes y que mejor muestran la situación actual del golf en España es la relación del desarrollo de los mismos al amparo de proyectos inmobiliarios. Más del 58,8% de los campos analizados se construyeron al amparo de desarrollos inmobiliarios.
- El promedio de empleados por hoyo en los campos españoles es de 1,43. Se trata de un ratio muy elevado, si bien, viene motivado principalmente por las instalaciones adicionales.
- En cuanto al número de socios de los campos analizados, el promedio se sitúa en 1.400 socios por campo. Solamente el 4,84% de los campos cuenta con más de 5.000 socios.

Precios

- El precio medio de una acción en los campos analizados es de 17.400 €, esto se debe principalmente a que muchos de los campos al estar muy consolidados sólo ofrecen acciones en el mercado de segunda mano, incrementando mucho el valor de las mismas. Sólo el 7,69% de los campos han posicionado el precio de sus acciones por debajo de los 1.000 €. En el caso del precio de los abonos, el promedio nacional se sitúa en torno a 1.324 €.
- En cuanto al precio de los “greenfees” el coste medio de los campos encuestados se posiciona alrededor de los 5,67 € para socios del campo, mientras que este precio para los abonados supera los 7,20 €. El precio medio de los “greenfees” para jugadores externos se sitúa en torno a los 70€.
- El promedio de “greenfees” anuales vendidos por los campos de golf españoles está actualmente en torno a 34.300. Este dato no es relevante si no se relaciona con el número de hoyos de cada instalación. En este caso el promedio nacional de “greenfees” por hoyo y año se sitúa en 1.490.
- Del total de “greenfees” anuales contabilizados en los campos de golf analizados, un 54,31% se corresponden a jugadores socios o abonados del campo de golf.

Mercado de Inversión

- El mercado de inversión en campos de golf es un mercado incipiente en España. Otros países como Estados Unidos cuentan con un mercado profesionalizado y con la presencia de fondos de inversión especializados en esta tipología de producto. La razón principal para la ausencia de un mercado de inversión más consolidado en España se debe principalmente a que en muchos casos las decisiones tomadas a la hora de desarrollar los campos de golf, no estaban relacionadas directamente con la rentabilidad de los mismos, si no que se concibieron con otra finalidad. Clubs sociales, resorts hoteleros o valores añadidos a promociones inmobiliarias fueron los principales motivos. Esta ausencia de rentabilidad de los campos en sí mismos ha generado que no exista un volumen representativo de transacciones, si bien, si que se han registrado en los últimos meses cambios de propiedad, principalmente motivados por adjudicaciones bancarias.

- La herramienta principal para la creación de un mercado de inversión de esta tipología de producto será:
 - Optimización de los campos existentes, a través de herramientas de marketing, recortes en los gastos operativos (a través de la subcontratación de servicios, ahorro en regadío, etc...) y búsqueda de usos complementarios que aumenten la rentabilidad del campo.
 - Revisión de los proyectos: Analizando el mercado para poder ajustar la oferta a la demanda, revisando el diseño, no todos los campos deben estar concebidos para jugadores profesionales, por lo que adecuar la morfología del campo a la del terreno recortaría notablemente los costes de construcción, además de que lo convertiría en más sostenible en todos los aspectos. Y teniendo en cuenta los futuros costes de mantenimiento.

- Es necesario analizar la oferta y la demanda antes de tomar decisiones.

Estudio de Mercado Campos de Golf en España

Resumen Ejecutivo



MADRID

C/General Lacy, 23 · 28045 · T +34 91 319 13 14 · F +34 91 319 87 57

BARCELONA

Av. Diagonal, 615 · 08028 · T +34 93 439 54 54 · F +34 93 419 23 24

MÁLAGA

C/Puerta del Mar, 18, 8º-D · 29005 · T +34 952 062 782 · F +34 952 608 817

LISBOA

Avenida da Liberdade, 190 · 1250-147 · T (351) 21 313 90 00 · F (351) 21 353 01 03

LONDRES

Warnford Court, 29 · Throgmorton Street · London EC2N 2AT · T +44 02079479511 · T +44 02079479512

MIAMI

1111 Brickell Avenue, Suite 2125 · Miami, FL 33131 · T +1 305 533 1212 · F +1 305 533 1211

MEXICO D.F.

Torre Esmeralda II, Piso 10 · Colonia Lomas de Chapultepec · T +52 (55) 9171 1748 · F +52 (55) 9171 1699

SÃO PAULO

Rua Funchal 418. 35º Andar · Vila Olímpia · T +55 11 3521 7202 · F +55 11 3521 7070

asesores@aguirrenewman.es
aguirrenewman.com

ENCUESTA SOBRE LOS HÁBITOS DEPORTIVOS EN ESPAÑA 2010 AVANCE DE RESULTADOS

Realizada por el
Centro de Investigaciones Sociológicas
Con la financiación del
Consejo Superior de Deportes

Noviembre, 2010

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

ÁMBITO NACIONAL Se incluyen las provincias insulares, Ceuta y Melilla

UNIVERSO Población española de ambos sexos de 15 años y más.

TAMAÑO DE LA MUESTRA 8.925 entrevistas válidas

PUNTOS DE MUESTREO 632 municipios y 52 provincias

ERROR MUESTRAL Para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $P=Q$, el error es de + 1,06% para el conjunto de la muestra

FECHA DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Del 24 de marzo al 30 de abril de 2010



CONTENIDOS DE LA ENCUESTA

- 1) PRÁCTICA DEPORTIVA
- 2) INSTALACIONES DEPORTIVAS
- 3) GÉNERO Y DEPORTE
- 4) EL LUGAR QUE OCUPA EL DEPORTE
- 5) EL DEPORTE COMO PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO
- 6) DOPAJE EN EL DEPORTE
- 7) DEPORTE E INTEGRACIÓN INTERCULTURAL

1) PRÁCTICA DEPORTIVA DE LOS ESPAÑOLES

- Cerca de 16 millones de las personas mayores de 14 años hacen deporte en España
- El 43% de los comprendidos entre 15 y 75 años hacen deporte, 6 puntos porcentuales más que en 2000 y en 2005

% POBLACIÓN QUE HACE DEPORTE ENTRE 15 Y 75 AÑOS		
2010	2005	2000
43	37	37

- EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN LOS 30 ÚLTIMOS AÑOS (1980-2010). POBLACIÓN DE 15 A 65 AÑOS

La práctica deportiva de la población española entre 15 y 65 años ha subido 20 puntos porcentuales de 1980 a 2010

2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980
45	40	38	39	35	34	25

PRÁCTICA DEPORTIVA POR GÉNERO

Casi una de cada tres personas practicantes de deporte en España son mujeres

La diferencia de práctica deportiva entre hombres y mujeres continúa en torno a 18 puntos porcentuales

	2010	2000	SUBIDA PRÁCTICA
HOMBRES	49	46	+3
MUJERES	31	27	+4

PRÁCTICA DEPORTIVA POR EDAD

El incremento en el grupo de mayores ha sido mucho mayor que en los jóvenes, con una subida de 18 puntos en la última década

	2010	2005	2000
15-24 AÑOS	60	58	57
55 Y MÁS	30	24	12

CÓMO SE HACE DEPORTE

Los españoles hacen deporte 'por su cuenta', al margen de cualquier institución o club deportivo

2010 - 2005			
	2010	2005	
POR SU CUENTA	75	68	
COMO ACTIVIDAD DEL CENTRO DE ENSEÑANZA	4	6	
COMO ACTIVIDAD DEL CLUB ASOCIADO	19	24	
2010 - 1990			
	201	200	199
POR SU CUENTA	75	66	63
COMO ACTIVIDAD DEL CENTRO DE ENSEÑANZA	4	7	10
COMO ACTIVIDAD DEL CLUB ASOCIADO	19	25	21

DEPORTES MÁS PRACTICADOS

Gimnasia de mantenimiento, fútbol y natación son los deportes más practicados

GIMNASIA DE MANTENIMIENTO SUAVE EN CENTRO DEPORTIVO	10,9
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO INTENSIVA EN CENTRO DEPORTIVO	10,7
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO EN CASA	9,4
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO EN PISCINA	4,0
TOTAL GIMNASIA MANTENIMIENTO	35,0
FÚTBOL EN CAMPO GRANDE	17,9
FÚTBOL SALA / FUTBITO / FÚTBOL 7	9,6
TOTAL FÚTBOL	27,5
NATACIÓN	22,4
CICLISMO	19,4
CARRERA PIE / RUNNING / FOOTING	12,9
MONTAÑISMO / SENDERISMO / EXCURSIONISMO	8,6
BALONCESTO / MINIBASKET	7,7
TENIS	6,9
ATLETISMO	6,0
PÁDEL	5,9
ESQUÍ Y OTROS DEPORTES DE INVIERNO	4,4
MUSCULACIÓN / CULTURISMO / HALTEROFILIA	4,3
PESCA	2,9
TIRO Y CAZA	2,4
ARTES MARCIALES	2,2

ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN LOS HOGARES ESPAÑOLES

En los hogares españoles hay más bicicletas que balones de fútbol

ARTÍCULO DEPORTIVO	
BICICLETA DE ADULTO	58
BALÓN DE FÚTBOL	57
JUEGO DE AJEDREZ	48
RAQUETA DE TENIS	41
PALAS DE JUGAR A LA PELOTA	39
BICICLETA DE NIÑO	36
BALÓN DE BALONCESTO, VOLEIBOL O BALONMANO	33
TIENDA DE CAMPAÑA	32
PATINES	32
EQUIPO DE PESCA (CAÑA, RED)	22
APARATO DE EJERCITACIÓN (BICICLETA O REMOS ESTÁTICOS)	22
APARATOS DE MUSCULACIÓN (PESAS, MÁQUINAS DE DISCOS)	21
EQUIPO DE BUCEAR (GAFAS, ALETAS)	16
ÚTILES DE MONTAÑISMO	15
ESCOPETA DE CAZA	10
EQUIPO DE ESQUIAR	10
MESA DE PING-PONG	6
MOTO DEPORTIVA	5
EQUIPO DE NAVEGACIÓN (VELA, TABLA, CANOA)	5
PALOS DE GOLF	3

CARÁCTER COMPETITIVO O RECREATIVO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

Se incrementa la práctica deportiva de carácter no competitivo

	2010	2005	2000
PARTICIPA EN LIGAS O COMPETICIONES DEPORTIVAS NACIONALES	3	3	3
PARTICIPA EN LIGAS O COMPETICIONES LOCALES O PROVINCIALES	10	11	12
COMPITE CON AMIGOS POR DIVERTIRSE	12	12	15
HACE DEPORTE SIN PREOCUPARSE DE COMPETIR	74	70	66

2) INSTALACIONES DEPORTIVAS

USO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Los españoles y las españolas prefieren hacer deporte en lugares abiertos

<i>TIPO DE INSTALACIÓN DEPORTIVA</i>	2010	1990
INSTALACIÓN PÚBLICA	51	40
INSTALACIÓN DE UN CLUB PRIVADO	18	25
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE ENSEÑANZA	5	11
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE TRABAJO	1,4	1
EN LUGARES ABIERTOS PÚBLICOS (PARQUE, CALLE, CAMPO, MAR, LAGO, PANTANO, RÍO, MONTAÑA, ...)	45	19
EN LA PROPIA CASA	11	4

ADMINISTRACIONES RESPONSABLES DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Los ayuntamientos son identificados como los mayores gestores deportivos

<i>2010 -1990</i>			
<i>ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</i>	2010	2000	1990
AYUNTAMIENTO	63	56	45
CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES	9	15	23
DIPUTACIÓN PROVINCIAL	6	6	7
GOBIERNO AUTONÓMICO	5	7	11

3) GÉNERO Y DEPORTE

AUTOPERCEPCIÓN DEL PESO CORPORAL

Más de la mitad de los hombres se sienten bien con su peso y más de la mitad de las mujeres no está de acuerdo el suyo

	TOTALES	HOMBRES	MUJERES
ESTÁ BIEN CON EL PESO QUE TIENE	47	51	43
LE VENDRÍA BIEN PERDER ALGUNOS KILOS	49	45	53
LE VENDRÍA BIEN GANAR ALGO DE PESO	4	5	4

PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA PROGRAMACIÓN DEPORTIVA

La población española considera que los medios de comunicación dedican mucha más atención al deporte masculino que al femenino

		TOTALES	HOMBRES	MUJERES
PERCEPCIÓN				
EN LA ACTUALIDAD LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEDICAN MUCHA MÁS ATENCIÓN AL DEPORTE MASCULINO QUE AL FEMENINO	DE ACUERDO	88	88	87
	EN DESACUERDO	6	7	4
OPINIÓN				
LAS RETRANSMISIONES DE COMPETICIONES DE DEPORTE FEMENINO Y MASCULINO DEBERÍAN OCUPAR EL MISMO TIEMPO EN HORARIO DE MÁXIMA AUDIENCIA	DE ACUERDO	76	72	80
	EN DESACUERDO	13	19	8

MEDIDAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN EL DEPORTE

<i>MEDIDA MÁS EFECTIVA...</i>	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
FOMENTAR EL DEPORTE DE COMPETICIÓN ENTRE NIÑAS Y CHICAS JÓVENES	42	44	39
AYUDAS ECONÓMICAS PARA MUJERES DEPORTISTAS	21	19	22
DEDICAR MÁS ATENCIÓN AL DEPORTE FEMENINO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	19	19	19
FOMENTAR LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE MUJERES EN ORGANISMOS DEPORTIVOS Y FEDERACIONES	9	8	10

4) EL LUGAR QUE OCUPA EL DEPORTE

OPINIÓN SOBRE EL LUGAR QUE OCUPAN EN LA ACTUALIDAD EL DEPORTE Y LA EDUCACIÓN FÍSICA

En la última década se ha incrementado en 9 puntos el número de españoles que estiman que el deporte ocupa un lugar bastante o muy importante

	%		
	2010	2005	2000
MUY O BASTANTE IMPORTANTE	55	50	46
POCO O NADA IMPORTANTE	39	44	45
NS/NC	6	6	9
NADA IMPORTANTE	3	4	--

VALORACIÓN DE LA POSICIÓN DE ESPAÑA EN DEPORTES DE ALTA COMPETICIÓN

Tres de cada cuatro personas entrevistadas estiman como buena o muy buena la posición del deporte español en la actualidad en el contexto internacional

Cerca del 80% cree que es mejor o mucho mejor que hace 10 años

LA POSICIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA	%
MUY BUENA O BUENA	75
REGULAR	15
MALA/MUY MALA	2
NS/NC	8
LA POSICIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA RESPECTO A HACE DIEZ AÑOS ES	%
MUCHO MEJOR O MEJOR	78
IGUAL	11
PEOR/MUCHO PEOR	2
NS/NC	16

GRADO DE ORGULLO CUANDO DEPORTISTAS ESPAÑOLES O SELECCIÓN REALIZA UNA BUENA ACTUACIÓN

Casi el total de la población española se identifica con los éxitos del deporte español

	%
MUY O BASTANTE ORGULLOSO/A	85
POCO ORGULLOSO/A	7
NADA ORGULLOSO/A	4
NS/NC	4

5) EL DEPORTE COMO PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO

CONSUMO DE PROGRAMAS DEPORTIVOS EN TELEVISIÓN

PARTIDOS DE FÚTBOL			
FRECUENCIA DE CONSUMO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
LOS VE TODOS O BASTANTES	41	59	23
ALGUNAS VECES	26	26	27
CASI NUNCA O NUNCA LOS VE	33	15	50

PROGRAMAS DE INFORMACIÓN DEPORTIVA			
FRECUENCIA DE CONSUMO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
LOS VE TODOS O BASTANTES	30	47	14
ALGUNAS VECES	26	30	23
CASI NUNCA O NUNCA LOS VE	44	23	63

LECTURA DE PERIÓDICOS Y PRENSA DEPORTIVA

2010 - 1990						
FRECUENCIA DE LECTURA	PERIÓDICO			PRENSA DEPORTIVA		
	2010	2000	1990	2010	2000	1990
TODOS LOS DÍAS	29	35	36	13	12	11
ALGÚN DÍA A LA SEMANA	31	21	34	19	18	23
CON MENOS FRECUENCIA	10	10	8	10	13	11
NUNCA O CASI NUNCA	30	23	22	58	56	55

6) DOPAJE EN EL DEPORTE

PERCEPCIÓN DE LA EXTENSIÓN DEL DOPAJE EN DISCIPLINAS DEPORTIVAS

La tabla recoge los datos proporcionados por los entrevistados cuando se les pidió hacer un ranking de los tres deportes con mayor incidencia de dopaje.

Globalmente consideradas, las tres modalidades a las que se ha hecho referencia aparecen con un 67% el ciclismo, el atletismo con un 31% y el culturismo con un 22%, cifras que indican el porcentaje de españoles mayores de 15 años que citan cada modalidad deportiva en primer, segundo o tercer lugar.

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	TOTAL
CICLISMO	52	11	4	67
ATLETISMO	6	17	8	31
CULTURISMO	6	7	9	22

7) DEPORTE E INTEGRACIÓN CULTURAL

PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN NACIONALIDAD

Más de dos millones de extranjeros a partir de 15 años residentes en España hacen deporte

	NACIONALIDAD	
	NACIONALIDAD ESPAÑOLA	NACIONALIDAD NO ESPAÑOLA
TOTAL PRÁCTICA	40	45
<i>PRÁCTICA UNO</i>	22	30
<i>PRÁCTICA VARIOS</i>	18	15
NO PRACTICA	60	55
N	8222	672

PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN PROCEDENCIA CONTINENTAL

	NACIONALIDAD NO ESPAÑOLA			
	EUROPEOS	AMERICANOS	AFRICANOS	NC
TOTAL PRACTICA	42,1	45,3	46,0	38,7
<i>PRÁCTICA UNO</i>	25,9	29,6	39,1	25,8
<i>PRÁCTICA VARIOS</i>	16,2	15,7	6,9	12,9
NO PRACTICA	57,9	54,7	54,0	61,3
N	197	331	87	30

GRADO DE ACUERDO CON LA IDEA DE QUE EL DEPORTE FACILITA EL ACERCAMIENTO ENTRE PERSONAS DE DISTINTAS NACIONALIDADES Y CULTURAS

La gran mayoría considera el deporte como un instrumento de integración

	TOTAL	ESPAÑOLES	EXTRANJEROS
DE ACUERDO	81	80	90
EN DESACUERDO	12	13	8
NO CONTESTA	7	7	2

PERFIL DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN ESPAÑA 2010

- LOS ESPAÑOLES Y ESPAÑOLAS HACEN CADA VEZ MÁS DEPORTE
- CADA VEZ MÁS DE FORMA 'DESINSTITUCIONALIZADA'
- CADA VEZ MENOS CON UN FIN COMPETITIVO
- CADA VEZ MÁS EN LUGARES ABIERTOS
- SIGUE EXISTIENDO ASIMETRÍA DE GÉNERO
- CADA VEZ MÁS ESPAÑOLES OTORGAN MAYOR IMPORTANCIA AL DEPORTE Y A LA EDUCACIÓN FÍSICA
- CADA VEZ MÁS ESPAÑOLES ESTÁN MÁS ORGULLOSOS DE LOS ÉXITOS DEL DEPORTE ESPAÑOL

Project Management

Construcción del Campo de Golf

Contenido

1. Meta y Objetivos del Proyecto.....	3
2. Stakeholders.....	3
3. Fases del Proyecto.....	3
4. Work Breakdown Structure.....	6
5. Requerimientos principales.	7
6. Organización del proyecto (OBS).	9
7. Matriz de Responsabilidad.....	11
8. Planificación (cronograma): Diagrama de Gantt. Incluyendo los hitos principales, identificando el camino crítico.....	12
9. Estimación de costes: Estimación de costes desglosando para cada actividad, incluyendo una gráfica de costes por período y acumulada.	12
10. Análisis de riesgos: Identifica los 3 riesgos principales, asígnales criticidad y un plan de acción. 16	
11. Definir los 3 KPI's principales que se utilizarán para el seguimiento.....	18
12. Plan de comunicación.	19

1. Meta y Objetivos del Proyecto.

Meta

Construcción y explotación de un campo de golf.

Objetivos

- Tiempo: Construcción del campo de golf en menos de tres años y medio.
- Coste: El coste total debe ser menor de 15.000.000.
- Calidad: Satisfacción plena del jugador, desde que entra al campo hasta que sale de él.

2. Stakeholders.

- Directivos (D).
- Clientes (C)
- Proveedores (P): Equipos de golf, césped,...
- Socios (S)
- Entidades financieras (EF)
- Trabajadores (T)
- Ayuntamiento Mijas (Ayto)
- Federación de Golf (FdG)
- Agencias de Viaje (AV)
- Hoteles (H)
- Empresas Catering (K)
- Agencias u Organizaciones Medioambientales (AOMA)
- Estaciones depuradoras de aguas residuales (EDAR)
- Confederación Hidrográfica del Sur (CHS)

3. Fases del Proyecto.

Actividades: CONTRUCCIÓN DE UN CAMPO DE GOLF (806días)

Hito: Presentación del plan de negocio (0días)

- Creación de la empresa (40días)

Captación de financiación inicial (80días)

- Captación de la financiación por banco (40días)
- Captación de socios hasta el 25% (50días)

Hito: Captación de financiación (0días)

Etapas de diseño del campo (210días)

- Contratación del Caddy Master (30días)
- Contratación del arquitecto (30días)
- Estudios preliminares (60días)
- Diseño del campo (120días)

Hito: Finalización del diseño del campo (0días)

- Trámites federación (30días)
- Compra del terreno (45días)
- Contratación del PMO y GK (40días)
- Contratación de la empresa constructora (40días)

Proyecto de construcción del campo (436días)

- Preparación del terreno (71días)
 - Nivelación y labrados (15días)
 - Drenaje del suelo (10días)
 - Cavado (15días)
 - Requisito: Hasta 20 cm de profundidad
 - Desmenuzando de terrones (10días)
 - Instalación de riego (15días)
 - Consolidación del suelo (6días)
 - Requisito: capa del suelo de cultivo entre 3-5 cm
- Preparación del césped (26días)
 - Falsa siembra (6 días)
 - Requisito: Durante los meses de verano
 - Abonado del suelo (5días)
 - Siembra (7días)
 - Protección de semillas (3días)
 - Cuidado de las plántulas (5días)
- Construcción de la casa club (365días)
- Instalaciones exteriores (120días)

Hito: Fin de la construcción (0días)

Contratación de personal (40días)

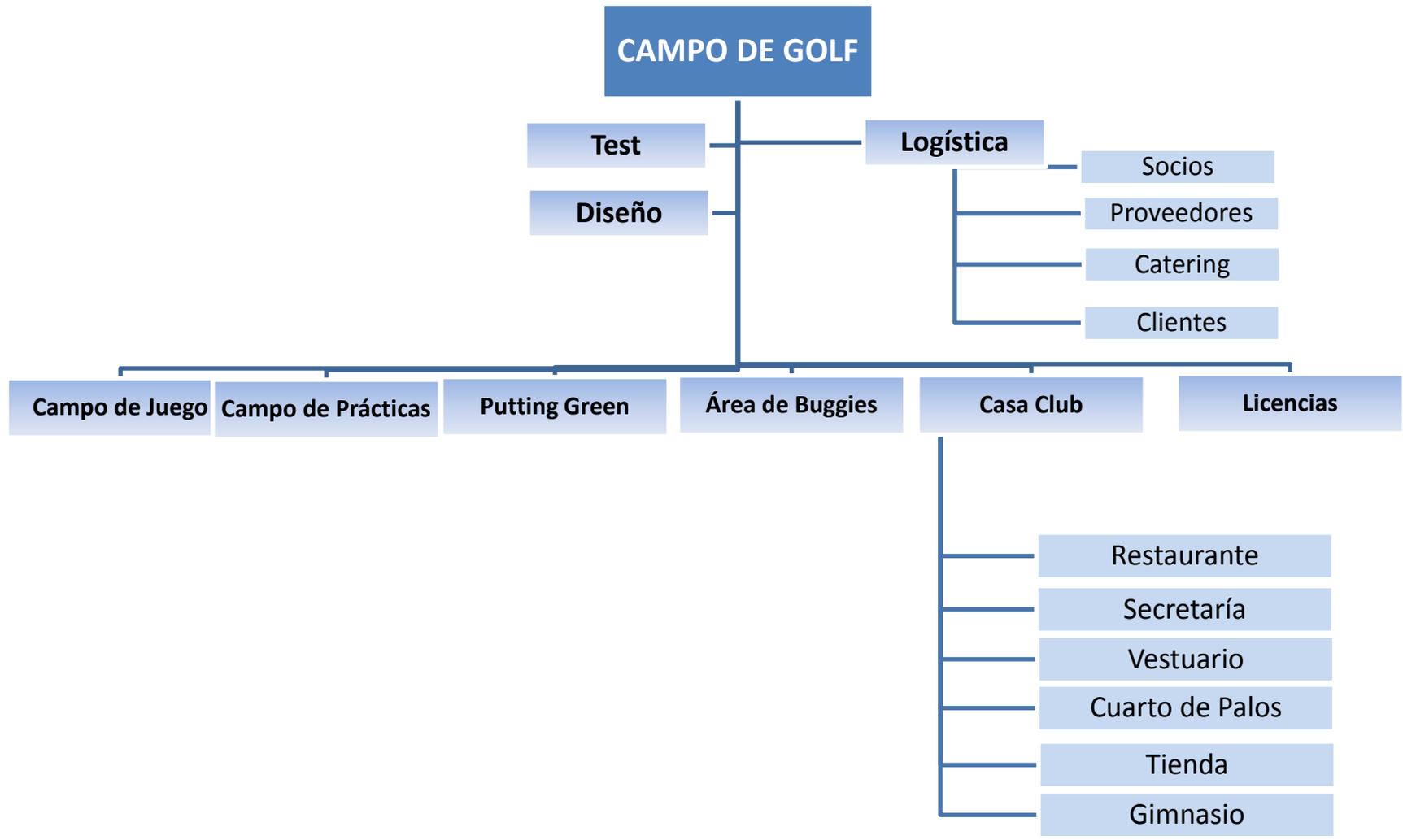
- Contratación del personal de mantenimiento (40días)
- Contratación del personal de atención (40días)
- Contratación de profesores (40días)

Labor comercial (806días)

- Captación de clientes (806días)
- Negociación tour-operadores (766días)
- Captación del resto de los socios (756días)
- Compra de maquinaria (40días)

Hito: Puesta en funcionamiento del campo (0días)

4. WorkBreakdownStructure.



5. Requerimientos principales.

REQUERIMIENTOS	TIPO	STAKEHOLDERS	ENTREGABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Captación de los socios (25%) 28/08/2012	T	S, D	Nº de socios	Comprobación ingresos de las cuotas
Captación del resto de socios 22/07/2015	T	S, D	Nº de socios	Comprobación ingresos de las cuotas
Calidad catering ISO 9001	Q	D,S,C	Restaurante	Contraste de la calidad
Construcción del Campo de Golf (806 días laborables)	T	D,S,C	Todos	Seguimiento
*Especificaciones del CAMPO DE JUEGO	Q	D,S,C	Campo de Juego	Seguimiento
*Especificaciones del CAMPO DE PRÁCTICAS	Q	D,S,C	Campo de Prácticas	Seguimiento
*Especificaciones del PUTTING GREEN	Q	D,S,C	Putting Green	Seguimiento
*Especificaciones del CAMPO DE JUEGO	Q	D,S,C	Campo de juego	Seguimiento
*Especificaciones del ÁREA DE BUGGIES	Q	D,S,C	Área de buggies	Seguimiento
*Especificaciones de la CASA CLUB	Q	D,S,C	Casa Club	Seguimiento
*Especificaciones del ALMACÉN	Q	D,S,C	Almacén	Seguimiento
Construcción de la CASA CLUB (420 días)	T	D,S,C	Casa Club	Seguimiento
Cavado del suelo (20 cm de profundidad)	Q	D,S,C	Campo de juego, de prácticas, puttinggreen	Seguimiento
Consolidación del suelo (Capa del suelo de cultivo entre 3-5 cm)	Q	D,S,C	Campo de juego, de prácticas, puttinggreen	Seguimiento
Falsa siembra (durante los meses de verano)	Q	D,S,C	Campo de juego, de prácticas, puttinggreen	Seguimiento
Límite inversión de no más	C	S,F,EF,	Todos	Seguimiento

de 15.000.000				
Condición de federados para jugar en el campo (100% federados)	Q	C,FG	Campo	Verificación en Federación

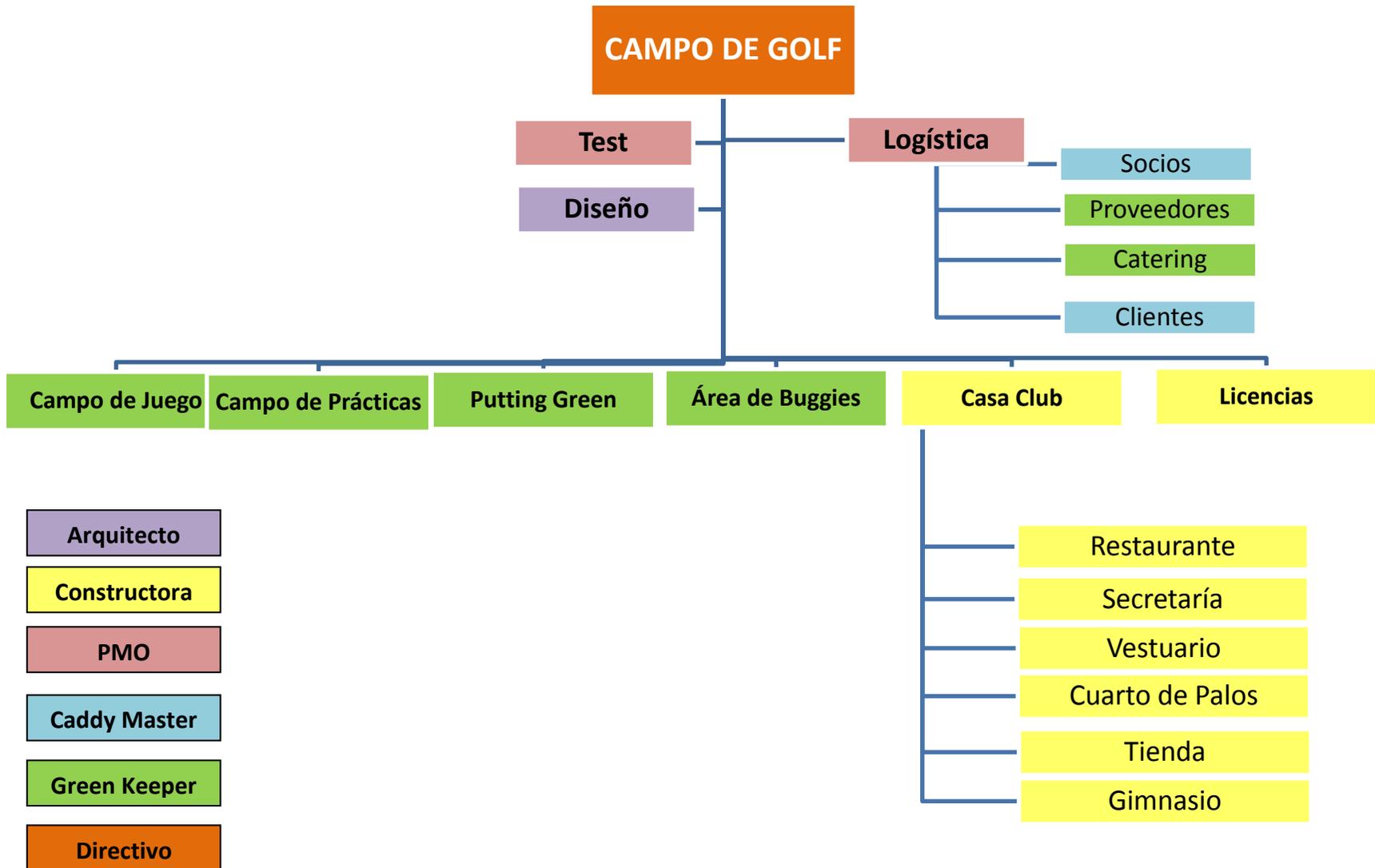
*Especificaciones de cada una de las construcciones independientes o entregables:

- Casa Club.
Cuenta con: recepción, cafetería/restaurante, vestuario, servicios, área de almacenamiento de materiales y gimnasio.
- Campo de prácticas.
Con dos niveles cubiertos por 36 alfombrillas. Y en el segundo nivel se encuentra el dispensador de bolas.
- Campo de juego.
Campo de 18 hoyos con un lago.
- Puttinggreen.
9 hoyos con inclinaciones del terreno para practicar el juego corto.
- Área de buggies.
Con 50 buggies.
- Almacén.
Con las correspondientes máquinas de mantenimiento.

6. Organización del proyecto (OBS).

Para la ejecución del proyecto será necesario el siguiente personal:

- Arquitecto.
- Green-Keeper.
Controlará el cumplimiento de los requisitos de calidad y diseño durante la construcción del campo.
- Project Manager.
Será el encargado del control de la planificación del proyecto, teniendo en cuenta los requisitos de tiempo, calidad de los materiales y coste en la construcción del campo.
- Empresa constructora del campo de golf.
Se contratará a una constructora que será la encargada del proceso de ejecución. A pesar de ello, tanto el Green-Keeper como el Project Manager controlarán que todo marche según lo previsto.
- Directivos.
Son los creadores de la idea de negocio y los que han puesto en marcha el proyecto.
- Caddy-Master.
Persona encargada de la parte comercial. Ayudará a los directivos en la labor de la captación de socios. También se encargará de la captación de clientes y de las negociaciones con los tour-operadores.



7. Matriz de Responsabilidad.

ACTIVIDAD	GK	A	PM	CM	C	D
Creación de la Empresa						A
Captación de financiación inicial						
Captación de la financiación por banco						A
Captación de socios hasta el 25%			A	R		
Contratación del Caddy Master						A
Etapa de diseño del campo						
Contratación del arquitecto						A
Estudios preliminares		A				I
Diseño del campo		A				I
Trámites de federación						A
Compra del terreno						A
Contratación del PMO y GK						A
Contratación de la empresa constructora						A
Construcción del campo						
<i>Preparación del Terreno</i>	C		A		R	I
Desmenuzado de terrones	C		A		R	I
Nivelación y labrado del terreno	C		A		R	I
Drenaje del suelo	C		A		R	I
Cavado del suelo	C		A		R	I
Instalación de riego	C		A		R	I
Consolidación del suelo	C		A		R	I
<i>Preparación del césped</i>	C		A		R	I
Falsa siembra	C		A		R	I
Abonado del suelo	C		A		R	I
Siembra	C		A		R	I
Protección de las semillas	C		A		R	I
Cuidado de las plántulas	C		A		R	I
Construcción de la Casa Club	C		A		R	I
Instalaciones exteriores	C		A		R	I
Contratación del personal						
Personal de mantenimiento	A					I
Personal de atención al cliente	A					I
Profesores	A					I
Labor comercial						
Captación de clientes				A		I
Negociación tour-operadores				A		I
Captación del resto de los socios				A		I
Compra de maquinaria	A					I

GK: Green Keeper; A: Arquitecto; PM: Project Manager; CD: Caddy-Master; C: Constructora; D: Directivos.

8. Planificación (cronograma): Diagrama de Gantt. Incluyendo los hitos principales, identificando el camino crítico.

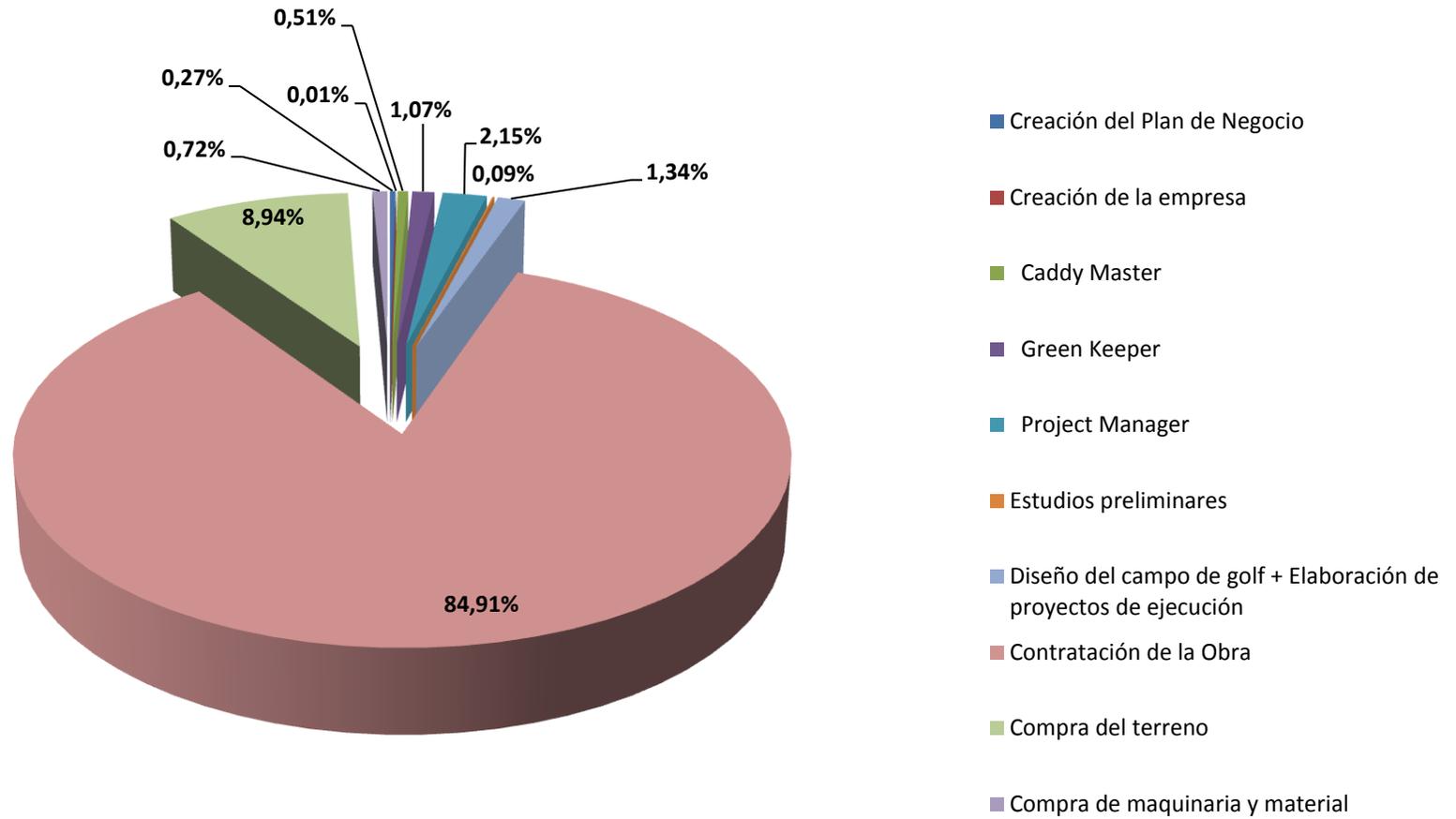
Archivo MicrosoftProject

9. Estimación de costes: Estimación de costes desglosando para cada actividad, incluyendo una gráfica de costes por período y acumulada.

ESTIMACIÓN DE COSTES	MES EN EL QUE SE EFECTÚA EL PAGO			% Sobre el Total
Creación del Plan de Negocio	jun-12	30.000	€	0,27%
Creación de la empresa	jun-12	600	€	0,01%
Sueldos Personal				
Caddy Master	10/10/2012 --> final	1.667	€/mes	0,51%
Green Keeper	31/07/2013 --> final	5.000	€/mes	1,07%
Project Manager	31/07/2013 --> final	10.000	€/mes	2,15%
Estudios preliminares	nov-12	10.000	€	0,09%
Diseño Campo Golf + Elabor.Proyectos	Oct50% (2012)+Feb50%(2013)	150.000	€	1,34%
Contratación de la Obra	Marzo 2013-->Final	9.500.000	€	84,91%
Compra del terreno	nov-12	1.000.000	€	8,94%
Compra de maquinaria y material	ago-14	80.545	€	0,72%
Préstamo		6.712.687	€	

El coste total para los 38 meses que duraría el proyecto es 111.878€. Para poder obtener la financiación se pide un préstamo al banco con una vida útil de 5 años, de forma que la cuota a pagar desde el primer mes de comienzo es 111.878€. (Financiación del 60% a través de entidades bancarias). El resto se consigue a través de los socios.

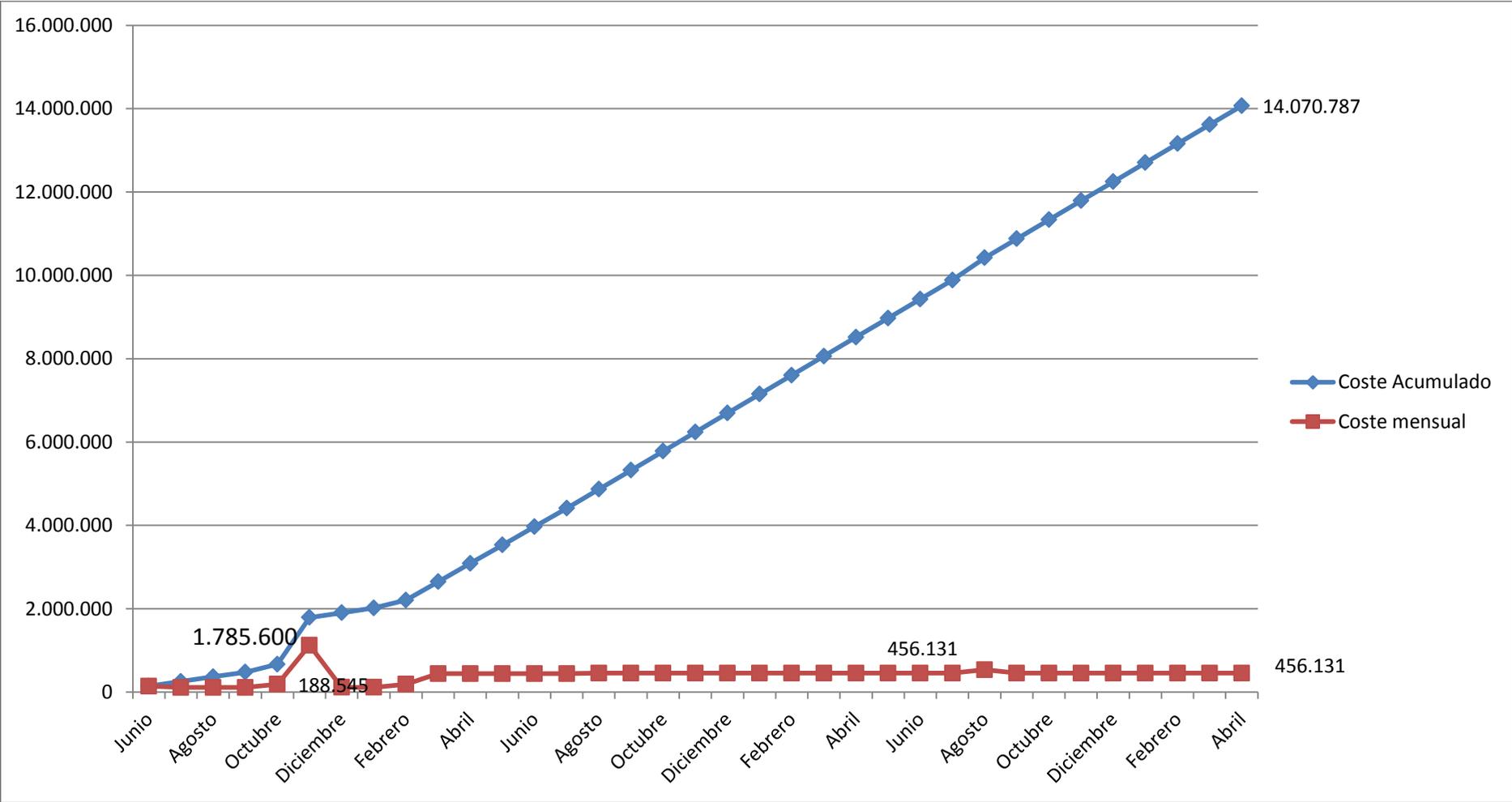
% Sobre el Total



Coste mensual y coste acumulado:

		Coste mensual (€)	Coste Acumulado (€)
2012	Junio	142.478	142.478
	Julio	111.878	254.356
	Agosto	111.878	366.234
	Septiembre	111.878	478.112
	Octubre	188.545	666.657
	Noviembre	1.123.545	1.790.202
	Diciembre	113.545	1.903.747
2013	Enero	113.545	2.017.292
	Febrero	188.545	2.205.836
	Marzo	441.131	2.646.967
	Abril	441.131	3.088.098
	Mayo	441.131	3.529.229
	Junio	441.131	3.970.360
	Julio	441.131	4.411.491
	Agosto	456.131	4.867.622
	Septiembre	456.131	5.323.753
	Octubre	456.131	5.779.884
	Noviembre	456.131	6.236.015
	Diciembre	456.131	6.692.146
2014	Enero	456.131	7.148.277
	Febrero	456.131	7.604.408
	Marzo	456.131	8.060.539
	Abril	456.131	8.516.670
	Mayo	456.131	8.972.801
	Junio	456.131	9.428.932
	Julio	456.131	9.885.063
	Agosto	536.676	10.421.739
	Septiembre	456.131	10.877.870
	Octubre	456.131	11.334.001
	Noviembre	456.131	11.790.132
	Diciembre	456.131	12.246.263
2015	Enero	456.131	12.702.394
	Febrero	456.131	13.158.525
	Marzo	456.131	13.614.656
	Abril	456.131	14.070.787
	Mayo	456.131	14.526.918
	Junio	456.131	14.983.049
	Julio	456.131	15.439.180

Gráficamente:

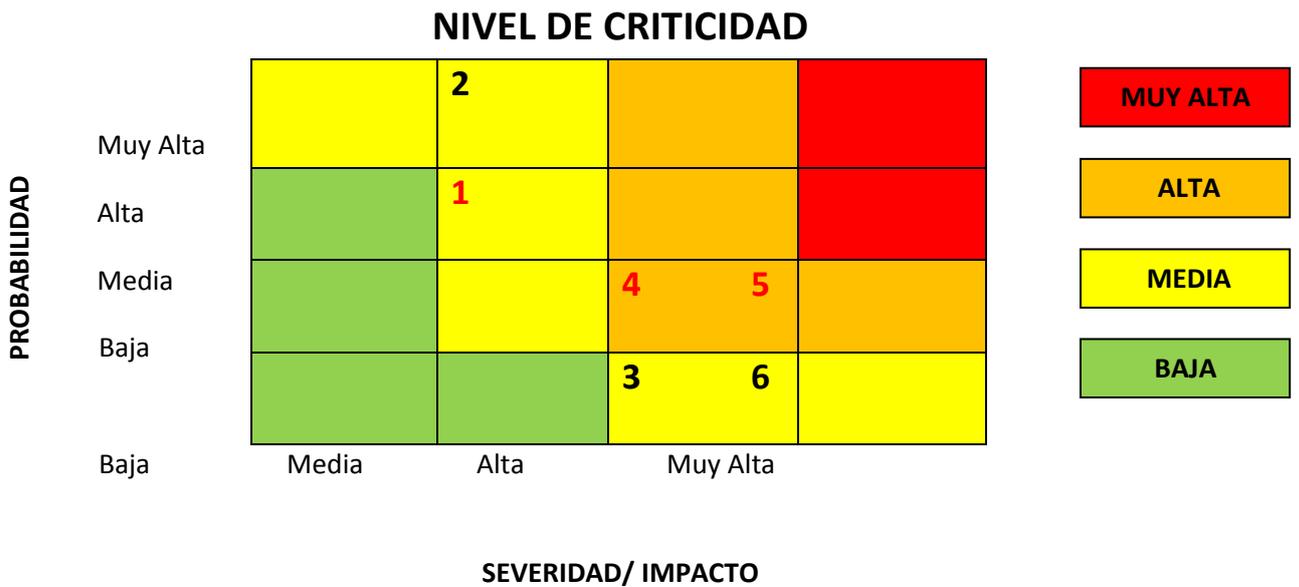


10. Análisis de riesgos: Identifica los 3 riesgos principales, asignales criticidad y un plan de acción.

RIESGOS

1. No conseguir la financiación necesaria para la puesta en marcha del proyecto. El 60% de 11.187.812 por parte de los bancos y el resto a través de los socios. Para el inicio del proyecto, con la parte correspondiente al 25% de los socios (300 como mínimo) y el préstamo bancario sería suficiente.
2. No llegar a captar un 60% a mediados de la obra.
3. No obtener el permiso de obra.
4. Posibilidad de imprevistos en la construcción de la Casa Club que retrase el tiempo estimado del proyecto. Por motivos como retraso de material necesario o entregas de material defectuoso)
5. Sobrepasar el presupuesto contratado con la constructora por imprevistos en el terreno o demora del proyecto.
6. Posibilidad de robo de material.

RIESGOS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	CRITICIDAD	MONITORIZACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN
1	Parada de la obra	Medio	Alta	Media	Seguimiento y contacto con los futuros socios	Intentar financiar con bancos o Socios en función de la parte que escasee	Directores (bancos) Caddy Master (Socios)
2	Parada de la obra	Media	Alta	Media	Seguimiento y contacto con los futuros socios	Intentar financiar con bancos	Caddy Master
3	No se puede comenzar el proyecto	Alta	Baja	Media	Reuniones previas con Organismos	Cambio en las condiciones de proyecto (terreno, diseño,..)	Directores
4	Retraso del tiempo del proyecto por retraso en la construcción de la Casa Club	Alta	Media	Alta	Seguimiento de la planificación e hitos de entrega	Contratos con proveedores en los que se asegure los tiempos de las entregas (confirmación del material 3 semanas antes de la entrega y con cláusulas de penalización en caso de no cumplir con la calidad pactada)	Constructora
5	Aumento del coste presupuestado	Alta	Media	Alta	Control de la planificación del proyecto	Control de los entregables a tiempo (según lo mencionado en el punto anterior) y seguimiento de la correcta actividad diaria	Constructora
6	Retraso de la obra	Alta	Baja	Media	Control de materiales (inventario)	Contrato de personal de seguridad	Constructora



Del gráfico anterior obtenemos que los riesgos 4 y 5 tienen una criticidad alta. Por lo tanto, se debe de llevar un seguimiento muy de cerca de estos así como aplicar las técnicas preventivas antes mencionadas. El riesgo número 1, también es uno de los principales riesgos. Sin embargo, está colocado en el cuadrante de nivel de criticidad medio porque se espera minimizar este riesgo a través de la captación de un gran número socios que tienen un club de golf pero no tienen un campo propio.

11. Definir los 3 KPI's principales que se utilizarán para el seguimiento.

- Análisis de los **costes incurridos**. Para ello se realizará una comparación mensual del presupuesto planificado y de los costes que realmente se están llevando a lo largo de todo el proyecto.
- Análisis **del % del trabajo realizado**. Con el diagrama Gantt se irá comparando mensualmente el tanto por ciento del trabajo realizado en cada una de las actividades con el planificado.
- Calidad de las actividades. Habrán unos formularios en los que queden reflejados los requisitos y requerimientos de cada una de las actividades, como la profundidad del cavado del terreno, la cantidad de abono a echar, la altura del césped,... Diariamente se debe rellenar este formulario para que quede constancia de cómo se ha ido realizando el trabajo.

12. Plan de comunicación.

A través de la comunicación conseguimos que cada trabajador tenga la información necesaria para desarrollar su trabajo, de manera que no se produzca la falta de entendimiento, miedos, desmotivación,...

En el proyecto en cuestión, se distinguen varias vías principales de comunicación. Éstas las explicaremos a través del siguiente cuadro:

CONSTRUCTOR				
Stakeholder	Mensaje a transmitir	Cuándo	Dónde	Signos de mejora/Objetivos
PMO	Información de la evolución de la planificación del proyecto	Todos los VIERNES de cada semana 12.00h	En las oficinas móviles del campo	Análisis del estado del proyecto y medidas a tomar en el caso de que no se sigan las directrices planteadas
Green-Keeper	Información del estado de cada uno de los entregables del proyecto			
Arquitecto	Información del proceso de construcción de los entregables			

DIRECTORES				
Stakeholder	Mensaje a transmitir	Cuándo	Dónde	Signos de mejora/Objetivos
Caddy-Master	Nº de clientes y socios que se van captando	Todos los LUNES de cada semana 09.00h	En las oficinas móviles del campo	Análisis del estado del proyecto y medidas a tomar en el caso de que no se sigan las directrices planteadas
PMO	Información sobre la planificación del proyecto			
Green Keeper	Información de la evolución del proceso de construcción del campo			

Arquitecto	Información de la evolución del proceso de construcción del campo
-------------------	---

*Reuniones en las que los directores estén informados de cada uno de los pasos que se están realizando.

El objetivo de esta organización es que al final de la semana, la constructora tenga todos los informes diarios y estos sean analizados el viernes con PMO, Green Keeper y el arquitecto. Y una vez que se tenga el informe semanal, reunirse el lunes de la semana siguiente con los directores para poner al día de la evolución del proyecto.

CADDY- MASTER

Stakeholder	Mensaje a transmitir	Cuándo	Dónde	Signos de mejora/Objetivos
Clientes	Apertura del nuevo campo y de las instalaciones que ofrece	A lo largo de todo el proyecto	A través de los tour-operadores, anuncios en página web y la propia página web	Transmitir a los clientes todos los servicios que ofrece el campo de golf para captar el mayor número posible

ANEXO I

ENCUESTA

Hemos realizado la siguiente encuesta entre una muestra de 50.000 personas, de las cuales el 30% son extranjeros, 30% locales (Málaga) y 40% nacionales (fuera de Málaga), entre 40 y 70 años, de ambos sexos y de nacionalidades distintas pero todas vinculadas con el mundo del golf en mayor o menor medida. Los resultados obtenidos son:

TURISMO DE GOLF

1. Sólo si usted reside fuera de Málaga, ¿Ha estado usted anteriormente en la Costa del Sol?
 - a. Si, había estado anteriormente, pero no jugué al golf (40%)
 - b. Si, había estado anteriormente y jugué al golf (60%)**
 - c. No, es mi primera visita. (20%)

2. ¿Haría usted un viaje a la Costa del Sol con el golf como motivo principal?
 - a. SI (75%)**
 - b. NO (25%)

3. Durante su estancia, ¿cuántos días jugaría al golf?
 - a. 1-3 días/semana (38%)
 - b. 3-5 días/semana (52%)**
 - c. 7 días de la semana (10%)

4. De los siguientes DESTINOS DE GOLF, y en los últimos CUATRO AÑOS, indíquenos el número de veces que ha jugado en cada uno de ellos, las temporadas en las que ha jugado y su grado de satisfacción.

<i>Destino de golf</i>	<i>Nº de veces</i>	<i>¿En qué temporada?</i> <small>Puede marcar las dos opciones</small>		<i>Rodee con un círculo su grado de satisfacción</i> <small>Poca Media Mucha</small>		
		Primavera	Otoño	1	2	3
Costa del Sol	33%	Verano (68%)	Invierno (32%)	1(3%)	2(47%)	3(50%)
Islas Baleares	24%	Verano (75%)	Invierno (25%)	1(2%)	2(35%)	3(63%)
Islas Canarias	23%	Verano (73%)	Invierno (27%)	1(2%)	2(31%)	3(68%)

Escocia	11%	Primavera Verano (86%)	Otoño Invierno (14%)	1(1%)	2(24%)	3(75%)
Irlanda	9%	Primavera Verano (90%)	Otoño Invierno (10%)	1(0%)	2(25%)	3(75%)

CALIDAD DEL CAMPO DE GOLF

1. Valore la importancia que tienen para usted cada uno de los siguientes aspectos en un campo de golf:

	Poca					Mucha				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calificación general de las instalaciones										
Acceso al campo	1	2	3	4	5					
Resultados	0%	22%	45%	32%	1%					
Servicio de reservas	1	2	3	4	5					
Resultados	0,5%	3%	26%	42%	28,5%					
Servicio de bar-cafetería-restaurante	1	2	3	4	5					
Resultados	5%	5%	13%	50%	43%					
Tienda	1	2	3	4	5					
Resultados	15%	24%	30%	25%	6%					
Recepción del club	1	2	3	4	5					
Resultados	0%	0%	21%	34%	45%					
Carácter sostenible de las instalaciones	1	2	3	4	5					
Resultados	1,2%	2%	26%	40%	30,8%					
Empleo para discapacitados	1	2	3	4	5					
Resultados	3%	11%	62%	20%	4%					

Estado del material de alquiler	1	2	3	4	5
Resultados	0,5%	8%	28%	30,5%	33%
Calificación del campo de juego					
Atención y trato recibido de los Marshall/slater	1	2	3	4	5
Resultado	0%	5%	31%	42%	22%
Mantenimiento y limpieza del campo	1	2	3	4	5
Resultados	0%	1%	9%	40%	50%
Señalización y recorrido del campo	1	2	3	4	5
Resultados	0%	3%	12%	32%	53%
Calidad técnica y diseño del campo	1	2	3	4	5
Resultados	1%	5%	13%	54%	27%
Velocidad de juego del campo	1	2	3	4	5
Resultados	2%	9%	40%	26%	23%
Trato del caddy master	1	2	3	4	5
Resultados	0%	3%	35%	32%	30%
Estado de los caminos de los buggies	1	2	3	4	5
Resultados	0%	4%	14%	25%	61%
Estado de los greens	1	2	3	4	5
Resultados	0%	0%	9%	21%	70%
Estado de los antegreens	1	2	3	4	5
Resultados	0%	5%	12%	65%	18%
Estado de las calles	1	2	3	4	5
Resultados	0%	8%	11%	52%	29%
Estado de los bunkers	1	2	3	4	5
Resultados	0%	12%	15%	41%	32%
Estado del rough y semirough	1	2	3	4	5
Resultados	0%	12%	45%	30%	13%
Estado de los tees	1	2	3	4	5
Resultados	0%	5%	18%	54%	23%

PROMOCIÓN

1. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para jugar?
 - a. 50-80€ (42%)
 - b. 80-100€ (50%)**
 - c. 100-120€ (8%)

2. ¿Qué cuota estaría dispuesto a pagar como socio del campo?
 - a. 2000-2500€ (53%)**
 - b. 2500-3000€ (45%)
 - c. 3500-4000€ (2%)

3. ¿En qué estación del año preferiría disponer de ofertas especiales?
 - a. Primavera (8%)
 - b. Verano (65%)**
 - c. Otoño (25%)
 - d. Invierno (2%)

4. ¿Le gustaría participar en torneos en dicho campo?
 - a. Si (75%)**
 - b. NO (25%)

5. En caso afirmativo, ¿cuántas veces al año le gustaría participar?
 - a. 2 (60%)**
 - b. 3 (28%)
 - c. 5 (12%)

6. ¿Le gustaría que se impartieran clases?
 - a. SI (97%)**
 - b. NO (3%)

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por las clases prácticas?
 - a. Entre 10-20€ clase colectiva y entre 30-40€ clase individual (30%)
 - b. Entre 20-30€ clase colectiva y entre 40-50€ clase individual (64%)**
 - c. Entre 30-40€ clase colectiva y entre 50-60€ clase individual (6%)

8. ¿Cuántas veces al día estaría interesado en asistir?
 - a. 1-2 veces/semana (68%)**
 - b. 3-4 veces/semana (32%)

9. ¿Qué horario preferiría?
 - a. Mañanas a primera hora (32%)
 - b. Mañanas a última hora (9%)
 - c. Tardes a primera hora (14%)

d. Tardes a última hora (45%)

10. ¿Le interesaría que en el campo de golf existiese un servicio de guardería mientras juega?

- a. **Si (68%)**
- b. No (32%)

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- a. **Entre 3-5€/h (51%)**
- b. Entre 6-8€/h (44%)
- c. Entre 9-12€/h (5%)

ANEXO II

DESGLOSE DE LOS GASTOS DE PUBLICIDAD DE LA CAMPAÑA DE MARKETING

PUBLICIDAD INTERNET

Página web	6000		
		Precio €/día	Días mes
Banners		628.800	
Posicionamiento google		30.000	
Posicionamiento específico		60.000	
golfinspain		20.000	
malagagolf		20.000	
campos de golf		20.000	
SEO-SEM		35.000	
TOTAL	753.800		

ANUNCIO EN TV

Cadena	Nº de anuncios	Coste total
Canal+ golf	96	57.600
Canal Sur	24	57.720
	TOTAL	115.320

PROMOCIÓN CENA

Nº de invitados	€/invitado	TOTAL
500	45	22.500

COMIDA DEL TORNEO

Nº de invitados	€/invitado	TOTAL
120	45	5400

ARTÍCULO DÍA DE APERTURA

	€/página	Total
Marca	7500	7500
Golf diggest	3000	3000
TOTAL		10500

PAQUETES DE PROMOCIÓN

Mes	Nº personas	Precio persona	Total
Febrero	1000	20	20000
Octubre	600	21	12600
Mayo	1000	30	30000
Agosto	1500	30	45000
TOTAL			107600

VALLAS PUBLICITARIAS

Vallas publicitarias	400	100	40000
-----------------------------	------------	------------	--------------

TARJETAS

Tarjetas fidelización	uds	precio/ud	TOTAL
Dispensador bolas	1000000	0,01	10000
Tienda	1000000	0,5	500000

510000

ANUNCIOS PRENSA

ANUNCIO EN REVISTA

	€/pagina	Total
Marca	13500	216000
Golf diggest	7400	118400
TOTAL		334400

ANEXO I ESTATUTOS SOCIALES

TITULO I

Denominación, objeto, domicilio y duración

ARTÍCULO 1º

Bajo la denominación de GOLF LAS MARAVILLAS, S.A. gira una Sociedad Mercantil de forma Anónima, que se regirá por los presentes Estatutos y, en lo en ellos no previsto, por los preceptos del Real Decreto Legislativo 1564/I.989 de 22 de Diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, y demás disposiciones legales de general aplicación.

ARTÍCULO 2º

CONSTITUIRÁ SU OBJETO:

La tenencia y explotación del Golf Las Maravillas sito en Mijas, Málaga.

La construcción y explotación de campos de golf y de las instalaciones complementarias relacionadas con cualquier tipo de deporte, la comercialización, representación y venta de toda clase de artículos y material deportivo.

La tenencia y explotación de todo tipo de negocios relacionados con actividades deportivas o turísticas.

Dichas actividades podrán ser realizadas por la Sociedad total o parcialmente, de modo indirecto, mediante la titularidad de acciones o participaciones en otras sociedades de objeto análogo o idéntico.

ARTÍCULO 3º

Dicha Sociedad tendrá su domicilio social en Cerrillo de las Mentirlas, Cortijo el Ahogadero. Mijas. Málaga

La administración de la Sociedad, podrá acordar el traslado de dicho domicilio dentro del mismo término municipal; así como la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias, delegaciones o representaciones que estime convenientes tanto en España como en el extranjero.

ARTÍCULO 4º

Su duración será indefinida, dando comienzo a sus operaciones, el mismo día del otorgamiento de la escritura fundacional.

TITULO II

Capital social y acciones

ARTÍCULO 5º

El capital social se fija en CUATRO MILLONES SETECINETOS SETENTA MIL EUROS (4.770.000 €). Dicho capital estará representado 1.500 acciones ordinarias, nominativas y de una sola serie, en paquetes de 6 acciones, de TRES MIL CIENTO CUARENTA OCHENTA EUROS (4.143,03 €) de valor nominal cada una de ellas, correlativamente numeradas del 1 al 1.500, ambos inclusive, totalmente suscritas, de las que 962 acciones, números 1 al 962 inclusive están totalmente desembolsadas y 538 acciones, números 963 al 1.500 inclusive, están desembolsadas en un 40% de su valor nominal.

El dividendo pasivo de estas últimas deberá ser desembolsado en dinero en un plazo no superior a 5 años a contar desde la fecha de otorgamiento de la escritura fundacional, en una o varias veces, cuando lo acuerde el Órgano de Administración de la Sociedad.

ARTÍCULO 6º

Las acciones estarán representadas por medio de títulos que podrán incorporar una o más acciones de la misma serie, se extenderán en libros talonarios, contendrán como mínimo las menciones exigidas en dicho Texto Refundido e irán firmadas por el Consejo de Administración, cuya firma podrá figurar impresa mediante reproducción mecánica, cumpliéndose lo dispuesto en el propio Texto. El accionista tendrá derecho a recibir los títulos que le correspondan libre de gastos.

» Las acciones figurarán en un libro registro que llevará la Sociedad, en el que se inscribirán las sucesivas transferencias, así como la constitución de derechos reales sobre aquéllas, en la forma determinada en el propio Texto.

El Consejo de Administración podrá exigir los medios de prueba que estimen convenientes, para acreditar la transmisión de las acciones o la regularidad de la cadena de los endosos previamente a la inscripción de la transmisión en el libro registro.

» Mientras no se hayan impreso y entregados los títulos, el accionista tendrá derecho a obtener certificación de las acciones inscritas a su nombre.

» Las acciones son libremente negociables, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 8º de estos Estatutos, rigiéndose su transmisión por lo establecido en dicho Texto Refundido y disposiciones complementarias.

ARTÍCULO 7º

En los aumentos de capital social, con emisión de nuevas acciones, ordinarias o privilegiadas, los antiguos accionistas y los titulares de las obligaciones convertibles podrán ejercitar, dentro del plazo que a este efecto les conceda la administración de la Sociedad, no inferior a un mes desde la publicación del anuncio de oferta de

suscripción en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, el derecho a suscribir en la nueva emisión un número de acciones proporcional al valor nominal de las acciones que posea o de las que corresponderían a los titulares de obligaciones convertibles de ejercitar en este momento la facultad de conversión.

ARTÍCULO 8º

La transmisión de acciones incluso en favor de quienes ostenten la condición de accionistas, habrá de sujetarse a las siguientes limitaciones y restricciones:

- » El accionista que se proponga transmitir todas o algunas de sus acciones, está obligado a notificarlo previamente al Consejo de Administración, expresando el nombre, apellidos, profesión y domicilio del adquirente, si fuere persona física, su denominación social y domicilio si fuere persona jurídica o comunidad de bienes, y el precio convenido para la transmisión.
- » Si en el plazo de quince días desde la fecha fehaciente de la notificación, el Consejo de Administración no manifestara su voluntad contraria, la transmisión proyectada se entenderá consentida.
- » El Consejo de Administración podrá adquirir las acciones para la Sociedad, con sujeción a la ley y a estos Estatutos o designar con carácter preferente la persona física o jurídica que ejercite el derecho de adquisición, dentro del plazo de treinta días a contar desde la notificación que se le haga, advirtiéndole antes de los quince días que se propone ejercitar este derecho y apreciándose las acciones en su valor real, determinado por el Auditor de Cuentas de la Sociedad y, en su defecto, el Auditor que nombre el Registrador Mercantil del domicilio social.
- » Si la transmisión no fuese notificada o se omiten en ella cualquiera de los requisitos exigidos en el párrafo anterior o resultase inferior el precio efectivo de la transmisión, menos onerosas las restantes condiciones esenciales de ésta, o la transmisión se realice a persona distinta de la consignada en la notificación para el tanteo, el Consejo de Administración tendrá derecho de retracto para sí o para la persona física o jurídica que designe, que deberá ejercitar en el plazo de sesenta días contados desde aquel en que el Consejo haya tenido conocimiento de la transmisión realizada y por el valor real de las acciones, determinado por el Auditor de cuentas de la Sociedad y, si ésta no estuviera obligada a la verificación de las cuentas anuales, por el Auditor que, a solicitud de la Sociedad, nombre el Registrador Mercantil del domicilio social.
- » En la transmisión “mortis causa” de acciones, en favor del cónyuge o descendientes será libre, sin necesidad de sujetarse a ningún requisito. En los demás supuestos se aplicarán las limitaciones consignadas en este artículo para las transmisiones “inter vivos”. Si el Consejo de Administración rechaza la inscripción de la transferencia en el libro registro de acciones nominativas, deberá presentar al heredero un adquirente de las acciones u ofrecerse a adquirirlas para la sociedad, apreciándose las acciones en su valor real, determinado por el Auditor de Cuentas de la Sociedad y, en su defecto, el Auditor que nombre el Registrador Mercantil del domicilio social. Los plazos que se establecen en este artículo se computarán a partir de la comunicación que por escrito haya dirigido cualquier heredero o legatario de las acciones o el contador partidor al Consejo de Administración, notificándole el fallecimiento del accionista.

» En caso de venta forzosa de acciones, sea dicha venta de naturaleza judicial, notarial, administrativa o de cualquier otra clase, se aplicará el mismo régimen de retracto con el precio de las adjudicaciones.

» Sin perjuicio de lo dispuesto en el art. 1911 del Código Civil, los acreedores de un accionista no tendrán respecto de la Sociedad - ni aún en el caso de quiebra de aquél - otro derecho que el de embargar y percibir lo que por beneficios y liquidación pudiere corresponderles, a tenor de los acuerdos adoptados por los correspondientes órganos de la Sociedad, pero sin posibilidad de ingerencia o intervención de ninguna clase de los asuntos y acuerdos sociales.

ARTÍCULO 9º

Las acciones son indivisibles. Los copropietarios de una acción responderán solidariamente frente a la Sociedad de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionistas, y deberán designar a una sola persona de entre ellos que ejercite en su nombre los derechos inherentes a su condición de socio. La misma regla se aplicará a los demás supuestos de cotitularidad de derechos sobre las acciones.

ARTÍCULO 10º

La Sociedad solo reputará accionistas a quien se halle inscrito en el Libro Registro de Acciones; pudiendo cualquier accionista examinarlo.

»La Sociedad solo podrá rectificar las inscripciones que repute falsas e inexactas cuanto haya notificado a los interesados su intención de proceder en tal sentido y éstos no hayan manifestado su oposición durante los treinta días siguientes a la notificación.

»En caso de usufructo, prenda o embargo de acciones, se estará a lo previsto en dicho Texto Refundido.

TÍTULO III

Órganos de gobierno de la sociedad

ARTÍCULO 11º

Los órganos de gobierno de la Sociedad son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

ARTÍCULO 12º

Los accionistas, constituidos en Junta General, debidamente convocada, decidirán por mayoría en los asuntos propios de la competencia de la Junta. Todos los socios, incluso los disidentes y no asistentes, a la reunión, quedarán sometidos a los acuerdos de la Junta General, sin perjuicio de los derechos de separación e impugnación establecidos en dicho Texto Refundido.

ARTÍCULO 13º

Las Juntas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias y habrán de ser convocadas por el órgano de administración de la Sociedad. Junta Ordinaria es la que debe reunirse dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación de resultados. Junta Extraordinaria, es cualquier otra que no sea la ordinaria anual.

ARTÍCULO 14º

La Junta General, ordinaria o extraordinaria, quedará válidamente constituida en primera convocatoria, cuando los accionistas presentes o representados, posean al menos la cuarta parte del capital suscrito con derecho a voto. En segunda convocatoria, quedará válidamente constituida la reunión de la Junta cualquiera que sea el capital concurrente a la misma.

ARTÍCULO 15º

No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, para que la Junta pueda acordar válidamente la emisión de obligaciones, el aumento o disminución del capital social, la transformación, fusión o escisión de la sociedad o cualquiera otra modificación estatutaria, habrá de concurrir a ella, en primera convocatoria, la mitad del capital suscrito con derecho a voto. En segunda convocatoria bastará la representación de la cuarta parte del capital suscrito con derecho a voto.

» Sin embargo, cuando concurren accionistas, que representen menos del cincuenta por ciento del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos sociales a que se refiere este artículo sólo podrán adoptarse con el voto favorable de las dos terceras partes del capital presente o representado en la Junta.

ARTÍCULO 16º

Toda Junta General deberá ser convocada mediante anuncio publicado en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia, por lo menos un mes antes de la fecha fijada para su celebración.

» El anuncio expresará la fecha de la reunión en primera convocatoria y el orden del día. Podrá también hacerse constar la fecha, en su caso, de la segunda convocatoria, por lo menos veinticuatro horas después de la primera. En todo caso se hará mención del derecho de cualquier accionista a obtener de la Sociedad, de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a su aprobación, y en su caso, el informe de los auditores de cuentas.

» No obstante, la Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital desembolsado y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta.

ARTÍCULO 17º

Podrán asistir a la Junta, en todo caso, los titulares de acciones que las tuvieran inscritas en el libro registro de acciones, con cinco días de antelación a aquel en que haya de celebrarse la Junta, y los titulares de acciones que acrediten mediante documento público, su regular adquisición de quien en el libro registro aparezca como titular. Con dicha acreditación se entenderá solicitada al órgano de administración la inscripción en el libro Registro.

ARTÍCULO 18º

Todo accionista que tenga derecho de asistencia podrá hacerse representar en la Junta por otra persona. La representación deberá conferirse por escrito y Estatutos del Club de Golf Pag.7 con carácter especial para cada junta, en los términos y con el alcance establecidos en dicho Texto Refundido.

» Este último requisito no será necesario cuando el representante sea cónyuge, ascendiente o descendientes del representado, ni tampoco cuando aquel ostente poder general conferido en escritura publica con facultades de administrar todo el patrimonio que el representado tuviere en territorio nacional.

» La representación es siempre revocable. La asistencia personal del representado a la Junta tendrá el valor de revocación.

ARTÍCULO 19º

El órgano de administración podrá convocar Junta Extraordinaria, siempre que lo estime conveniente para los intereses sociales.

Deberá asimismo convocarla cuando lo soliciten accionistas que representen el cinco por ciento del capital social, expresando en la solicitud los asuntos a tratar en ella. En este caso, la Junta deberá ser convocada para celebrarse dentro de los treinta días siguientes a la fecha del oportuno requerimiento notarial al órgano de administración, quien incluirá necesariamente en el orden del día los asuntos que hubiesen sido objeto de la solicitud.

ARTÍCULO 20º

Actuará de Presidente de la Junta quien ostente igual cargo en el Consejo de Administración o, en su defecto, el accionista que la Junta elija. Será Secretario el que lo sea del Consejo o, en su defecto, el accionista que designen los asistentes.

ARTÍCULO 21º

Los acuerdos de la Junta se adoptarán por mayoría, salvo los supuestos previstos en estos Estatutos y en el Texto Refundido, en que se requiere, en su caso, mayoría cualificada.

» Cada acción da derecho a un voto, además de los demás derechos fijados en tal Texto.

ARTÍCULO 22º

El acta de la Junta podrá ser aprobada por la propia Junta a continuación de haberse celebrado ésta y, en su defecto, dentro del plazo de quince días, por el presidente y dos interventores, uno en representación de la mayoría y otro por la minoría.

» El acta aprobada en cualquiera de estas dos formas tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de su aprobación.

» Las certificaciones de sus actas serán expedidas y los acuerdos se elevarán a público por las personas legitimadas para ello según determinan estos Estatutos y el Reglamento del Registro Mercantil.

DE LA ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 23º

La administración y dirección de la Sociedad, corresponderá a un Consejo de Administración, que se compondrá como máximo de diez miembros y un mínimo de tres, designados por la Junta General, no requiriéndose para dicha elección la cualidad de accionista.

La duración de los cargos de Consejeros será de seis años, pudiendo ser reelegidos una o más veces por períodos de igual duración máxima. Los cargos en el seno del Consejo de Administración los elegirán el propio Consejo en defecto de su nombramiento por la Junta.

El Consejo de Administración se reunirá cuando lo convoque el Presidente, por propia iniciativa o a petición de algún Consejero.

Quedará válidamente constituido cuando concurren a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus componentes. Cualquier Consejero puede hacerse representar en el Consejo por otro Consejero, o por el secretario del consejo, a cuyo efecto deberá dirigir comunicación escrita al Presidente, manifestando a la par que la imposibilidad de asistencia, el nombre del designado.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de votos de los Consejeros presentes o representados en la reunión, sin perjuicio de los que más adelante se dirá. En caso de empate, tendrá voto de calidad el Presidente o quien haga sus veces.

El Consejo, si lo estima conveniente, podrá designar de su seno, mediante el voto favorable de las dos terceras partes de sus componentes, uno o más Consejeros Delegados, quienes ejercerán con carácter permanente y solidariamente o mancomunadamente, según se acuerde al nombrarlos, las atribuciones encomendadas al citado Consejo de Administración por estos Estatutos, con la única excepción de las que legalmente sean indelegables o de las que expresamente acordara aquel organismo reservarse.

También podrá el Consejo de Administración designar uno o más Directores, Gerentes o Apoderados, encomendándoles en cada caso las facultades que estime oportunas mediante el otorgamiento de los correspondientes poderes.

No podrá ser Consejero quien se halle incurso en causa legal de incapacidad o incompatibilidad, especialmente las de altos cargos determinadas por la Ley de 12 de 11 d Mayo de 1.995 y demás que puedan establecerse en el futuro, amén de lo determinado en el artículo 124 del citado Texto Refundido.

El cargo de Consejero será gratuito.

El Consejo de Administración ostentará la representación de la Sociedad y estará investido de las más amplias facultades para realizar toda clase de actos u operaciones en nombre de la misma, sin otras limitaciones que las expresamente establecidas en las leyes o en estos Estatutos.

ARTÍCULO 24º

Corresponderán al Consejo de Administración las siguientes facultades:

a) La administración de los bienes de la Sociedad, la gestión de los negocios de la Compañía, otorgando al efecto toda clase de actos, operaciones, contratos y documentos de dominio, tráfico y giro de la misma, pudiendo en consecuencia comprar, vender, permutar, traspasar, aportar, hipotecar y por cualquier otro título adquirir, enajenar o gravar bienes muebles e inmuebles, así como derechos sin exclusión, y en definitiva realizar toda clase de actos dispositivos, incluso aceptación o constitución de servidumbres prediales de todo genero, todo ello por el precio, importe, pactos y condiciones que libremente establezca; practicar segregaciones, agrupaciones, agregaciones, divisiones y descripciones de resto; aceptar y cancelar hipotecas y otras garantías, incluso prendarias; hacer declaraciones de obra nueva, someter al régimen de propiedad horizontal, y en general realizar respecto a los inmuebles de la Compañía, cuantos actos puedan provocar asientos registrales; concertar arrendamientos y subarrendamientos de toda clase de bienes muebles, inmuebles, industrias o negocios; formalizar como parte arrendataria, contratos de arrendamientos financieros o “leasing” mobiliario o inmobiliario, en las condiciones que determine; contratar servicios, suministros, incluso obras y proyectos; y dar y tomar dinero a préstamo, bajo las condiciones que estime convenientes.

b) La representación jurídica de la Sociedad, contractual y extracontractualmente en el orden judicial y en el extrajudicial y ante cualesquiera personas, Entidades, Autoridades, Funcionarios, Organismos, Magistraturas, Fiscalías, Centros, Oficinas o Dependencias del Estado, Provincia, Municipio o Comunidades Autónomas, Juzgados, Audiencias y Tribunales, de cualquier orden, grado y jurisdicción tanto de Derecho Publico como de Derecho privado, ejercitando toda clase de acciones, excepciones, demandas, denuncias, querellas, acusaciones, derechos y defensas y otras cualesquiera pretensiones, ratificándose en las mismas en cuantos casos fuere menester la ratificación personal, en cualquier asunto, juicio, expediente o procedimientos civiles, criminales, administrativos, contencioso-administrativos, sociales, laborales, de Hacienda, gubernativos, de jurisdicción voluntaria y de cualquier otra clase, iniciándolos, siguiéndolos y terminándolos por todos sus trámites, incidencias e instancias, con las mas amplias facultades que se requieran; pedir suspensiones de juicios; firmar y presentar escritos y asistir a toda clase de actuaciones; celebrar actos de conciliación con avenencia o sin ella; hacer, recibir, solicitar y contestar notificaciones, citaciones, requerimientos y emplazamientos; instar acumulaciones, embargos, cancelaciones, ejecuciones, desahucios, remates de bienes, liquidaciones y tasaciones de costas; promover cuestiones de competencia e

incidentes; formular recusaciones, tachar testigos, suministrar y tachar pruebas, renunciar a ellas y a traslados de autos; prestar cauciones; hacer depósitos y consignaciones judiciales; consentir las resoluciones favorables, interponer, seguir y renunciar toda clase de recursos, incluso los gubernativos y contencioso-administrativos y los de reposición, reforma, súplica, apelación casación, extraordinario de casación, revisión injusticia notoria, queja, nulidad, amparo, incompetencia y demás procedentes en derechos; asistir con voz y voto a las Juntas que se celebren en méritos de expedientes de suspensión de pagos, quiebras y concursos de acreedores; aprobar convenios; aprobar e impugnar créditos y su graduación, nombrar y aceptar cargos de síndicos y administradores; designar vocales de organismos de conciliación, transigir y desistir procedimientos; allanarse; renunciar acciones, absolver posiciones; comprometerse en arbitraje, para resolver divergencias o controversias, y en definitiva practicar cuanto permitan las leyes de procedimiento sin limitación.

c) La disposición inversión y manejo de los fondos de la Sociedad, a cuyo fin podrán abrir, imponer, retirar, transferir y cancelar cuentas corrientes, de crédito y Libretas de Ahorro, en cualesquiera Bancos, incluso el de España e Hipotecario de España y sus Sucursales y demás Entidades o Cajas de Ahorro y Crédito; librar talones, cheques, pagarés y demás ordenes o mandamientos de pago; solicitar saldos y talonarios; librar, negociar, endosar, aceptar, cobrar, descontar, protestar, pagar y avalar letras de cambio y demás documentos de crédito o giro; efectuar los pagos a que esté obligada la Compañía; exigiendo facturas, recibos, cartas de pago y finiquito, concertar las operaciones de crédito que estime necesarias para la marcha y desarrollo de los negocios sociales (salvo por vía de emisión de obligaciones), sin limite de cuanta, plazos, intereses y demás condiciones y con las garantías que estime pertinentes, suscribiendo pólizas y escrituras; prestar afianzamientos, incluso en forma solidaria con renuncia a los derechos de excusión, división y orden; cobrar las cantidades acreditadas por la Sociedad, por cualquier titulo o concepto, aun cuando el deudor fuere la Hacienda Pública o algún otro Organismo Oficial, firmando los correspondientes recibos y cartas de pago; arrendar cajas de seguridad, y en general realizar toda clase de operaciones bancarias y extrabancarias de inversión, disposición y manejo de los fondos de la Compañía.

d) Contratar y despedir el personal, señalando sus funciones y retribuciones.

e) Concertar seguros de todas clases, en las condiciones que libremente establezca, y percibir, en su caso, las indemnizaciones a que hubiere lugar; prorrogar o extinguir tales seguros.

f) Asistir a toda clase de subastas y concursos, sin limitación de facultades, llenado y cumpliendo cuantos requisitos y formalidades se requieran; presentar proposiciones, mejorarlas o retirarlas en la forma que proceda; constituir y retirar los depósitos o fianzas que se precisen para tomar parte en las mismas; hacer o aceptar cesiones de remate; y en fin realizar cuanto sea preciso hasta obtener la adjudicación definitiva, suscribiendo incluso los documentos públicos, privados o administrativos que fueren necesarios para la adjudicación de la contrata o bien

g) Participar en otras Compañías o Sociedades Civiles o Mercantiles, concurriendo a su constitución o ampliación de capital, ejercitando la totalidad de derechos que legal o estatutariamente correspondan a los socios.

h) Constituir Juntas de Compensación, Uniones Temporales de Empresas, Agrupaciones de Empresas, u otras Asociaciones, en los términos que libremente establezca, fijar las condiciones Estatutos etc., y ejercer todos los derechos que como miembro le correspondan.

i) Y en general desempeñar no solamente las funciones y ejercitar las atribuciones que le confieren los presentes Estatutos, sino también todas aquellas que no sean de la exclusiva competencia de la Junta General por la Ley o estatutos, puesto que todas las que acaban de relacionarse son enunciativas y no limitativas del más amplio poder que para la gestión y administración de la Compañía, correspondan al Consejo de Administración, que podrán delegar todas o parte de las facultades legalmente delegables que les competan, en favor de terceras personas, mediante el conferimiento de los oportunos poderes.

TÍTULO IV

Del ejercicio social y de las cuentas anuales

ARTÍCULO 25º

El ejercicio social coincidirá con el año natural. Por excepción el primer ejercicio comenzará el día de la firma de la escritura fundacional y terminará el treinta y uno de Diciembre siguiente.

ARTÍCULO 26º

La Sociedad deberá llevar, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio, una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su Empresa, que permita un seguimiento cronológico de las operaciones, así como la elaboración de inventarios y balances. Los libros de contabilidad serán legalizados por el Registro Mercantil correspondiente al lugar del domicilio social.

» El Consejo de Administración está obligado a formular en el plazo máximo de tres meses a contar del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y propuesta de aplicación del resultado. Las cuentas anuales comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria. Estos documentos que forman una unidad, deberán ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad, de acuerdo con lo establecido en la Ley y en el Código de Comercio y deberán estar firmados por el Consejo de Administración.

ARTÍCULO 27º

Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales, se presentarán juntamente con la oportuna certificación acreditativa de dicha aprobación y aplicación del resultado, para su depósito en el Registro Mercantil, en la forma que determina el citado Texto Refundido

ARTÍCULO 28º

De los beneficios obtenidos en cada ejercicio, una vez cubierta la dotación para reserva legal, y demás atenciones legalmente establecidas, la Junta podrá aplicar lo que estime conveniente para reserva voluntaria, fondo de previsión para inversiones y cualquier otra atención legalmente permitida. El resto, en su caso, se distribuirá como dividendos entre los accionistas en proporción al capital desembolsado por cada acción.

» El pago de dividendos a cuenta se sujetará a lo dispuesto en la Ley.

TÍTULO V

Disolución y liquidación

ARTÍCULO 29º

La Sociedad se disolverá por las causas legalmente previstas. Se exceptúan del periodo de liquidación los supuestos de fusión o escisión total. En caso de disolución, la liquidación quedará a cargo de un número impar de liquidadores, designados por la Junta General, que practicarán la liquidación y división con arreglo a los acuerdos de la Junta General y a las disposiciones vigentes.

ARTÍCULO 30º

Una vez satisfechos todos los acreedores y consignado el importe de sus créditos contra la Sociedad, y asegurados competentemente los no vencidos, el activo resultante se repartirá entre los socios, conforme a dicho Texto Refundido.

DISPOSICION ADICIONAL

ARTÍCULO 31º

Cualquier duda, cuestión o diferencia que se suscite entre los accionistas, la Sociedad y el Consejo de Administración, o este último con los socios, será resuelta mediante arbitraje, conforme a la Ley 60/2003 de 23 de diciembre, salvo que estuviere expresamente regulado por precepto legal de indeclinable observancia o estos Estatutos.

DISPOSICION TRANSITORIA

No obstante lo previsto en el artículo 8º de los Estatutos, la primera transmisión de todas y cada una de las acciones asumidas por Taylor Woodrow de España, S.A. Unipersonal en la escritura fundacional, tanto si se realiza en una o varias veces, no estará sujeta a la limitación prevista en dicho artículo, por lo que por razón de la misma ni los demás socios ni la sociedad ostentarán derecho alguno de preferencia en la adquisición de tales acciones que serán libremente transmisibles a terceros.

RESMUEN EJECUTIVO



ALEXIA GALLARDO JIMÉNEZ
CARMEN ROSA BERNABÉ SÁNCHEZ
RAMON BALLESTER SANTIBAÑEZ

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1.	Presentación de la idea.....	2
1.2.	Misión y claves de negocio.	2
1.3.	Creación de valor.	2
2.	SECTOR.....	3
2.1.	Oportunidad en el sector	3
3.	MARKETING	4
4.	FINANZAS	6
5.	PLAN DE CONTINGENCIA.	11



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la idea.

La idea de negocio consiste en la creación de un campo de golf situado en Mijas (Málaga).

Este campo consta de un recorrido de 18 hoyos, además de diversos servicios que complementan la práctica de golf, como son, el servicio de guardería, gimnasio, coaching y clases de golf, contando con futuras inversiones para ampliar nuestros servicios. Además cuenta con una tienda en la que se venderán artículos relacionados con el golf y un restaurante que se diferencia por las comidas de calidad.

1.2. Misión y claves de negocio.

El campo de golf ofrece **“una partida de golf de calidad única para todo el mundo”**. La formulación es la siguiente:

Ofrecemos un campo de golf exclusivo para todo el mundo, desde el jugador principiante hasta el profesional, ofreciendo la posibilidad de recibir clases de golf en unas instalaciones y con un material de última generación, además queremos que también puedan acudir las familias enteras a disfrutar de las múltiples actividades extra que son ofrecidas en nuestro campo, como son, un catering llevado por la mano de Daniel García, gran Chef Andaluz, Gimnasio, coaching y servicios de guardería, entre otros.

1.3. Creación de valor.

Las actividades de nuestro campo encargadas crear de valor para los accionistas y para nuestros clientes son:

- Guardería para los padres que quieran practicar el deporte.
- Servicio de gimnasio de libre uso o con seguimiento y asesoramiento centrado en el desarrollo de ejercicios específicos que faciliten la práctica del juego
- Restaurante: Se ofrece un menú elaborado por el gran chef Daniel García. Este servicio es arrendado a su catering.
- Un elemento de nuestra cadena de valor es que las clases de golf son de Alto Rendimiento. Contamos con la última tecnología en simulación, con el material de más alta calidad y con personal altamente cualificado. Combinación
- inexistente otros campos de alrededor.
- Somos centro de importantes campeonatos como es el Volvo Máster, y otros con carácter social para apoyar a las causas y asociaciones pertinentes.
- El diseño de nuestro campo esta cuidado al detalle para el cual hemos contado con la colaboración del gran jugador Miguel Ángel Jiménez.
- Hemos querido destacar la responsabilidad social que tenemos hacia nuestra sociedad, dando gran importancia en la utilización de energías renovables y dando la oportunidad a personas con discapacidad a trabajar con nosotros para que puedan desarrollar su carrera profesional.

2. SECTOR

2.1. Oportunidad en el sector

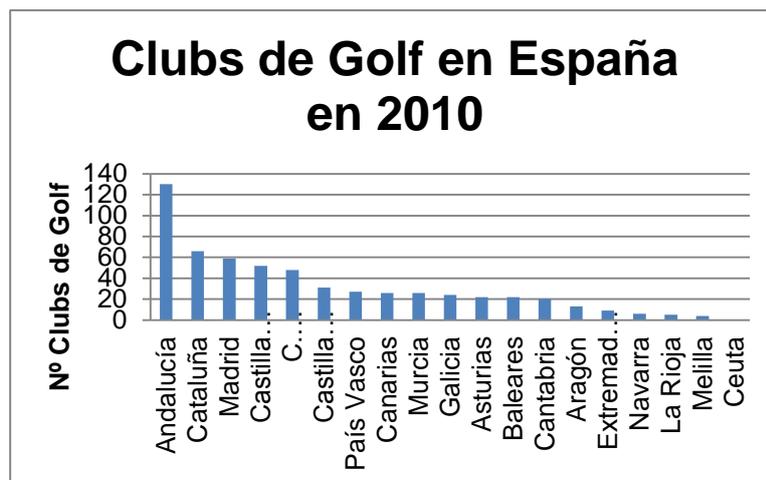
De 2007 a 2010 el número de aficionados al golf ha sufrido un crecimiento del 2.5% de media.

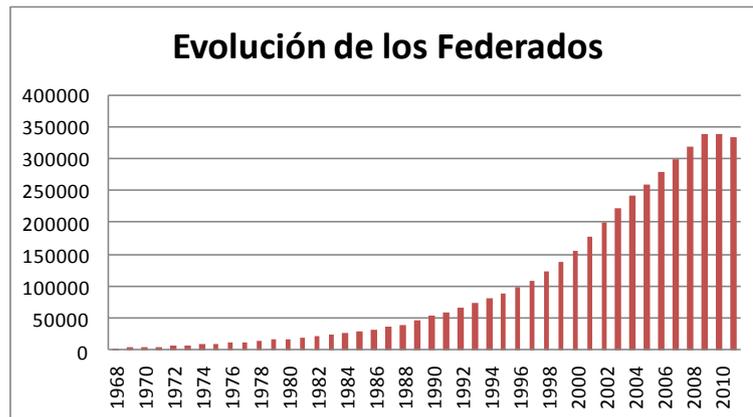
Al igual que en el resto del mundo, España es un sector que está en continuo **crecimiento, un 88% en los últimos 10 años**, 183 nuevos campos desde el año 2000, un canal de televisión temático, varias revistas especializadas y el protagonismo de nuestros jugadores profesionales en todo el mundo. Todas estas razones son suficientes para ser tratado no sólo desde un punto de vista deportivo, sino también desde un punto de vista socio-económico.

A día de hoy, el golf, es el **tercer deporte con más números de federados**. El número de campos de golf federados en España asciende a 416 (a 1 enero 2010). Además de los anteriores, existen 19 campos rústicos, 37 canchas de prácticas y 119 clubes sin campo.

En España, la comunidad con más número del clubs de golf es Andalucía con 130 campos, seguido de Cataluña con 66 y Madrid con 59.

Número de campos de golf por CCAA y evolución de federados en España:





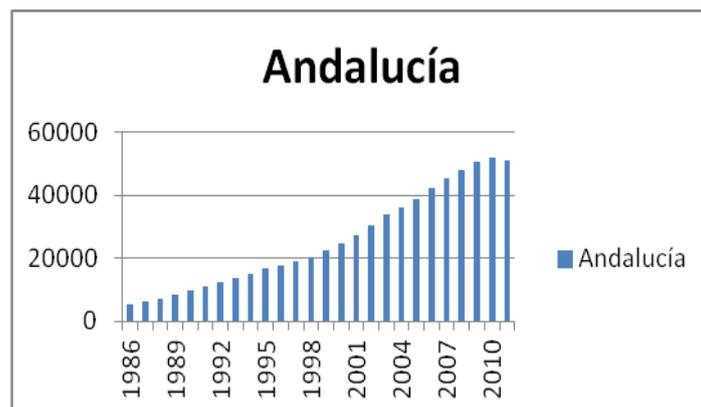
Además de la evolución del número de federados, **España es el segundo país del mundo en acoger turismo de golf**. Recibe 1M de visitantes, **para el año 2015**, según un estudio de la consultora Aguirre Newman, esta cifra de visitantes **se habrá duplicado**.

El turista de gol genera un gasto diario de 171€, es decir, un 75% más que el gasto del turista medio.

En Andalucía se localiza el 28% de la oferta de campos de golf y el turismo de golf genera 400M € anuales. La oferta de golf y hotelera, junto al clima y la tradición turística son las razones principales que guían a los turistas de golf en cuanto a la elección del destino en España.

Andalucía es la segunda comunidad con mayor número de federados únicamente por detrás de la Comunidad de Madrid. La evolución de los federados en Andalucía se muestra a continuación.

3.



3. MARKETING

Nuestro **objetivo estratégico** de la construcción y explotación del campo de golf consiste en la introducción en el sector del golf consiguiendo a los 10 años un nivel de ocupación del 70% y un retorno de la inversión del 100%. En el primer año alcanzamos un nivel de ocupación del 45%.

Hemos determinado que nuestro target en los siguientes grupos dependiendo del producto a consumir.

Niños de 8 a 14 años	Federados locales
Adultos de 15 a 25 años	Federados nacionales
Adultos de 26 a 40 años	Federados extranjeros
Adultos de 41 a 74 años	

Los productos que ofrecemos son:

1. Clases de Golf
2. Juego en el Campo de Golf (Greenfees)
3. Torneos
4. Servicios de Coaching y Gimnasio
5. Estudio de swing y asesoramiento
6. Hostelería
7. Tienda
8. Servicio de guardería
9. Servicio de reparaciones
10. Paquetes promocionales

Las acciones que vamos a llevar a cabo para continuar con nuestra **estrategia de diferenciación y máxima calidad** son:

Acciones Online:

- ✓ Creación de página web
- ✓ Blog y creación de comunidad
- ✓ Gestión de redes sociales, creando contenido y atendiendo a nuestros seguidores.
- ✓ Banners en blogs influyentes.
- ✓ Posicionamiento en buscadores genéricos y específicos.
- ✓ Asociación de nuestro campo a imágenes influyentes como son Miguel Ángel Jiménez y Daniel García.
- ✓ Anuncio temporal en canal especializado y revistas especializadas de mayor tirada.
- ✓ Vallas publicitarias.
- ✓ Tarjetas de fidelización para prácticas y para tienda.
- ✓ Organización de torneos importantes como es el Volvo Master y torneos de carácter social.

Acciones Offline:

Acciones promocionales:

Creación de paquetes promocionales según temporada dirigidos a nuestros clientes potenciales extranjeros para que puedan disfrutar experiencias paralelas al golf.

- ✓ Cena apertura de temporada
- ✓ Paquete de inauguración
- ✓ Paquete gastronomía + golf
- ✓ Paquete clubs sin campo
- ✓ Paquete turismo + golf
- ✓ Paquete vela+ gastronomía+ golf
- ✓ Paquete golf + relax

4. FINANZAS

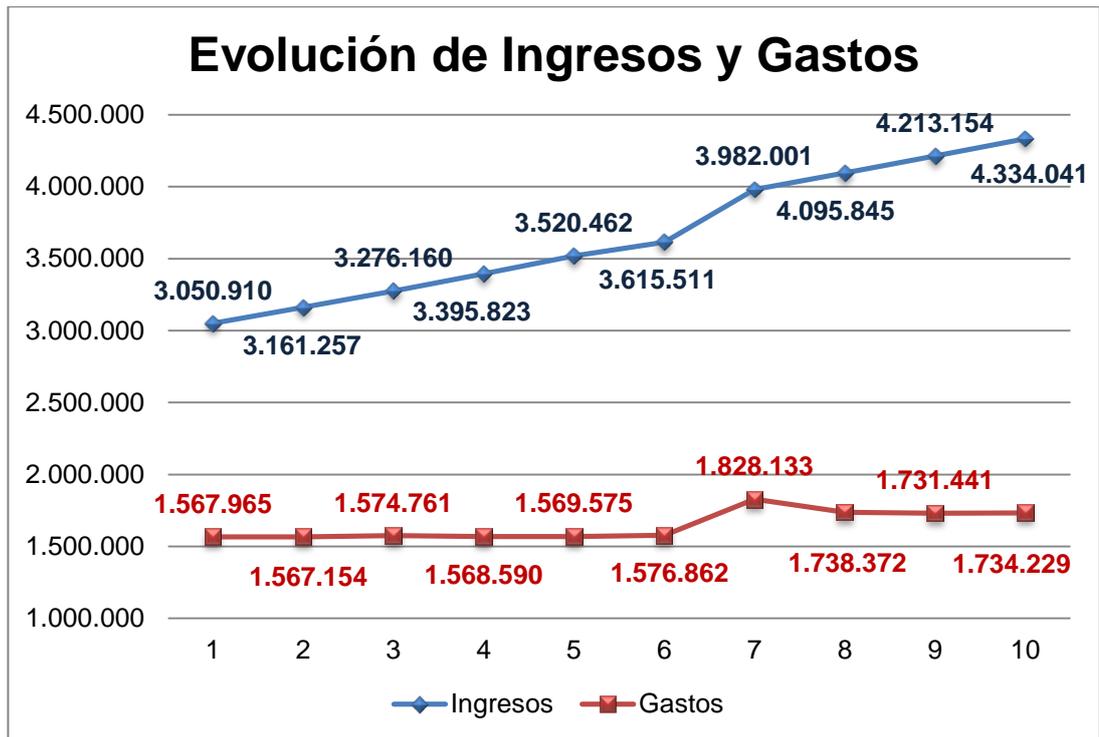
Las Maravillas Golf es un proyecto ambicioso y de gran envergadura, que plantea una penetración agresiva para posicionar al campo de golf como líder del sector a lo largo del tiempo, por ello la inversión inicial está acorde a la magnitud del negocio. Ésta asciende a 6,7M€ incluyendo los gastos de construcción, los costes necesarios para asentar los cimientos financieros de la empresa.

Se plantea una relación “equity/debt” 40-60. La deuda a largo plazo se destina a la financiación del inmovilizado de las primeras etapas de la construcción del campo, a partir del año 0 se comienza a financiar la construcción con fondos propios hasta alcanzar el ratio indicado, de esta forma se controla el apalancamiento ante la incertidumbre crediticia y apuesta por la autofinanciación con un capital social requerido de 4,77M€.

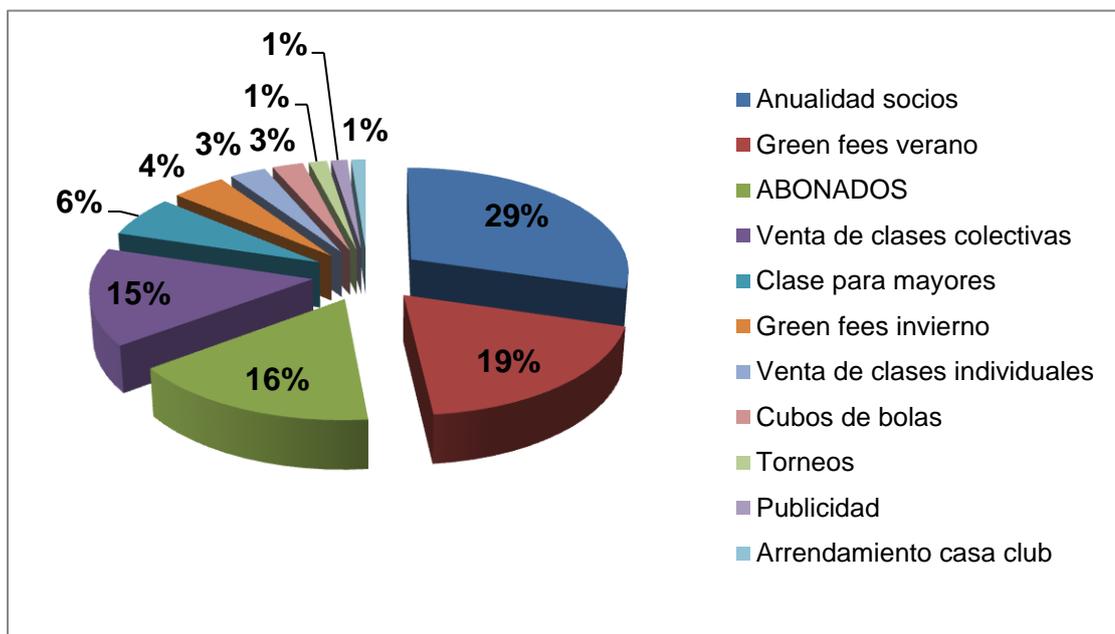
En cuanto a las condiciones de la deuda asumida, la cual asciende a 3,2M€, con un tipo de interés anual del 7%, será pagada a lo largo de 10 años. Los intereses de la misma ascienden a 1.356.080€.

Los principales datos y ratios financieros se exponen a continuación:

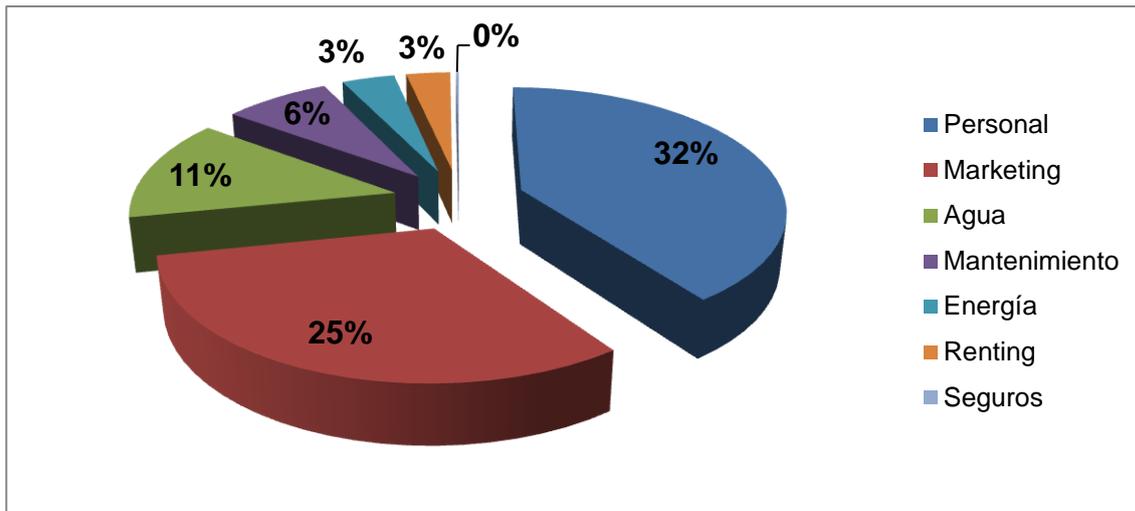
Principales ingresos y gastos:



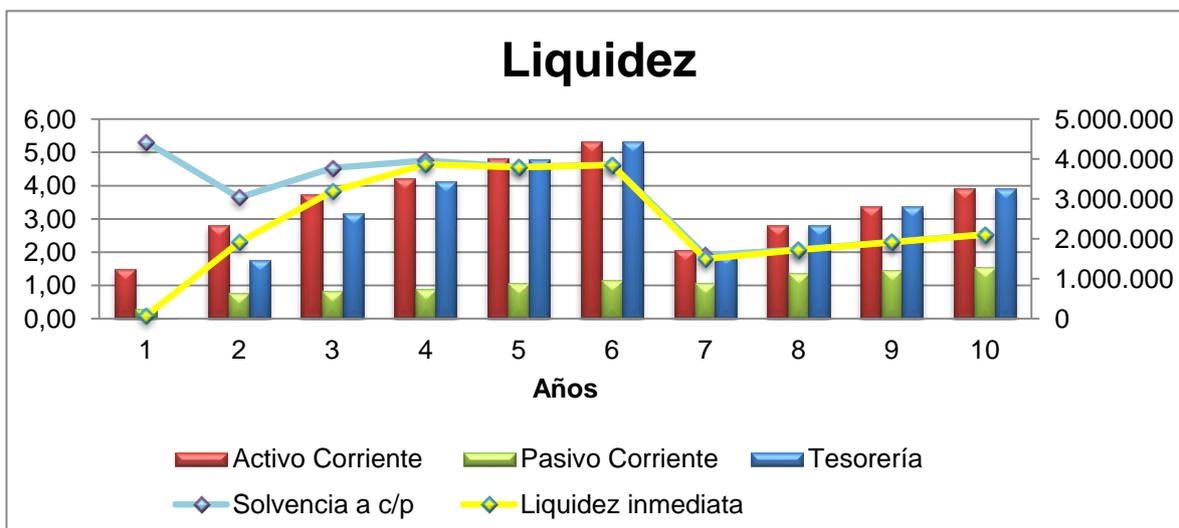
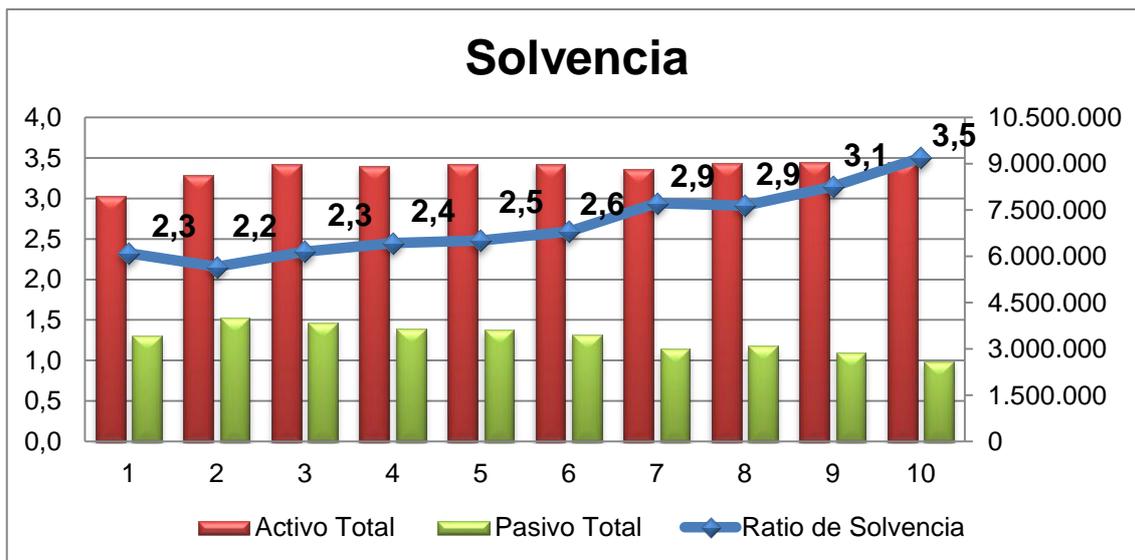
Ingresos:

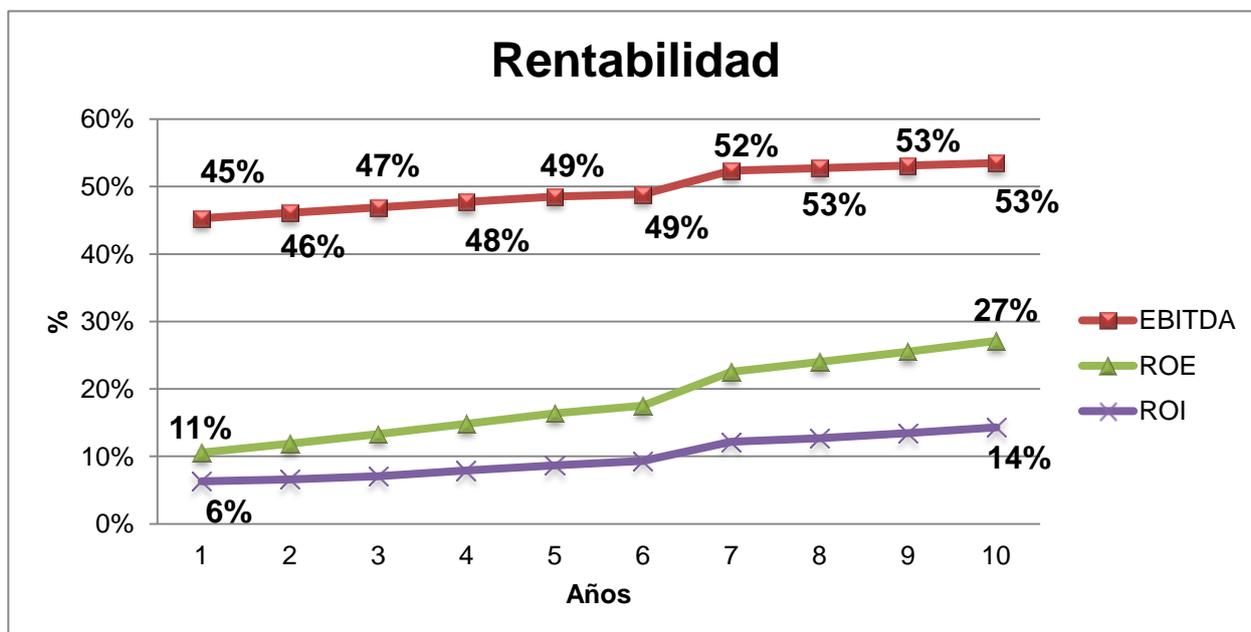
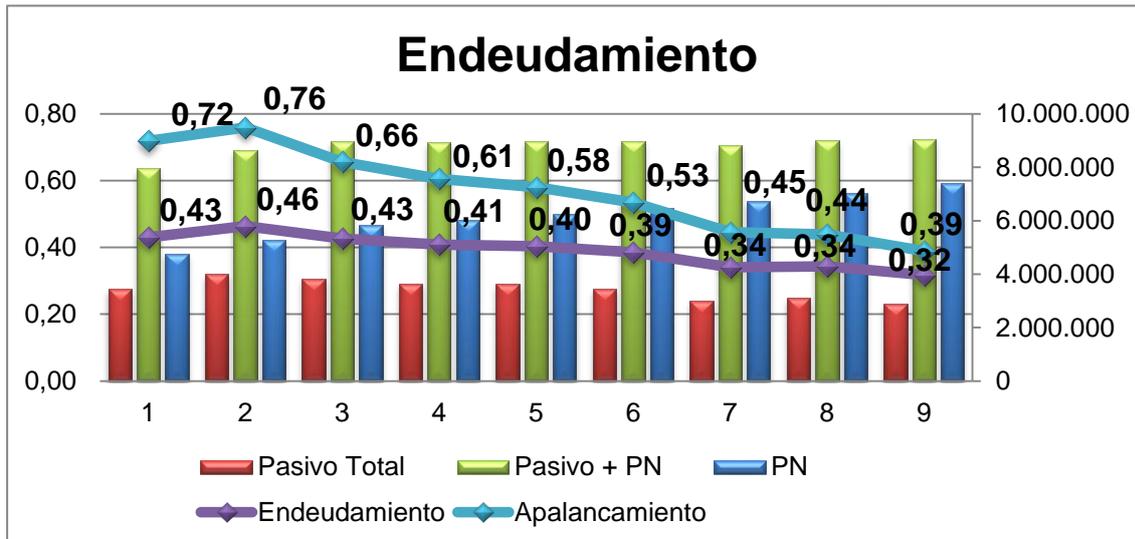


Gastos:



Evolución de ratios de rentabilidad y eficiencia:





Para realizar el análisis de la inversión se han utilizado varias herramientas. La primera es el Valor Actual Neto (VAN), el cual nos permite conocer el valor presente de los flujos de efectivo generados durante los periodos proyectados. **Para el cálculo del VAN, se ha calculado el valor residual y la tasa de descuento, 13.791.838 € y 11,37% respectivamente.**

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha tenido en cuenta:

Interés	Tasa impositiva	Risk free	Prima de riesgo	Beta de riesgo
7%	30%	1%	6%	0.8

Flujos Libre de Caja:



*FCF en €

VAN, TIR y PayBack comparados de los 3 escenarios:

Las hipótesis son que en el optimista se estima una ocupación un 10% mayor que en el real, con una ocupación media del campo del 50%, mientras que en el escenario pesimista se ha estimado una ocupación del campo un 12% menor que en el real, lo que equivale a un 40%.

Los crecimientos en los diferentes escenarios son:

- Pesimista: Crecimiento anual de las ventas de un 1%.
- Optimista: Crecimiento anual de las ventas de un 2% mayor que en el real.

	Pesimista	Realista	Optimista
VAN	3M	5M	6M
TIR	13%	19%	20%
PAYBACK	11 años	10 años	8 años

Cómo puede observarse, **en cualquiera de los 3 escenarios tenemos un VAN muy por encima de 0, la TIR es superior al coste medio de capital ponderado estimado el cual era 11%, y el pay back está en línea con los manejados por los campos más rentables.**

5. PLAN DE CONTINGENCIA.

El plan de contingencia tiene como objetivo contemplar las posibles acciones a tomar en caso de que el nivel de actividad e ingresos no llegase a las expectativas. Se ha creado una serie de acciones con el fin de paliar los efectos desfavorables que tendrían las disminuciones del nivel de actividad. Dentro del plan de contingencia, en todas las acciones llevadas a cabo, se intentará intensificar la explotación del socio del campo, el cual es jugador profesional, Miguel Ángel Jiménez

➤ Disminución en el nivel de actividad:

Ante la situación de no alcanzar los niveles de actividad esperados, se aumentarán las acciones de marketing, promociones y sobre todo los servicios ofrecidos de cara a la práctica del golf. Se ofertarán promociones especiales, flexibilizando las tarifas de abonados, ofertando tarifas a medida, a partir de mensuales. No se llevaría a cabo la inversión de tres millones de euros destinados a la construcción del SPA, posponiendo ésta hasta que la situación fuera más propicia.

➤ Falta de competencia en el mercado.

Se establecerían políticas para aumentar el número de clientes por temporada, intensificando la obtención de acuerdos con clubs de golf que no disponen de campo. También se establecerán acuerdos con agencias de viaje y complejos hoteleros para realizar ofertas conjuntas al mercado turístico. Además se establecerían distintas campañas de marketing online y offline tanto a nivel local, en la provincia de Málaga como a nivel internacional en los países que más turistas de golf aportan a la provincia de Málaga.

Posibles estrategias de salida.

Según sea el desarrollo del posible plan de negocio, los inversores podrán optar por diferentes estrategias de salida:

- **En el escenario optimista** donde el proyecto tendrá una TIR del 20% y un pay-back 8 años. Llegado el décimo año los socios podrán permanecer en el negocio o vender su parte, primero negociando con el resto de socio y luego pudiendo ofertarla en el mercado.
- **En el escenario neutro**, donde el proyecto tendrá una TIR del 19% y un pay-back de 9 años, al décimo año los inversores podrán continuar en el negocio o vender su parte, primero negociando con el resto de socio y luego pudiendo ofertarla en el mercado.
- **En el escenario pesimista**, se optará la venta del negocio, recuperando los accionistas su inversión inicial, habiendo perdido el tiempo dedicado al proyecto y el coste de oportunidad de la inversión.

Los posibles compradores podrían ser alguna cadena hotelera que le interesase incorporar a su oferta turística en la región un campo diseñado por un profesional y con unas instalaciones destinadas al entrenamiento de alto rendimiento y a la mejora continua del juego.

