



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Diseño de un negocio de reserva online de green fees.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Milkova Ivanova, Miriam

Tutor/a: Ribal Sanchis, Francisco Javier

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado.....	5
3. Metodología	6
4. Importancia económica de la actividad del golf en España.....	9
4.1. Comercialización del Golf en España	13
5. Estructura y funcionamiento de un campo de golf.....	15
6. Estudio del sector del golf	16
6.1 Estudio de las cuentas anuales.....	17
6.2 Análisis vertical de las masas patrimoniales	18
6.3 Análisis horizontal de las masas patrimoniales.....	20
6.4 Análisis vertical de los ratios	21
6.5 Análisis horizontal de los ratios.....	24
7. Análisis de los servicios de reserva de green fees.....	26
7.1 Análisis de los servicios de reserva de green fees internacionales	27
8. DAFO	36
9. Descripción del negocio.....	41
9.1 Análisis del modelo de negocio canvas	42
10. Conclusiones	50
11. Bibliografía	54
12. Anexo.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Evolución del número de federados desde el 1970 al 2020.</i>	4
<i>Figura 2. Los elementos que añaden un valor directo a la industria del golf y su totalidad.</i>	10
<i>Figura 3. El gasto medio anual por turista en el Golf por países en euros.</i>	13
<i>Figura 4. Esquema de las masas patrimoniales del año 2020.</i>	18
<i>Figura 5. Evolución de las masas patrimoniales del año 2016 a 2020.</i>	20
<i>Figura 6. Evolución del fondo de maniobra</i>	21
<i>Figura 7: Evolución de los ratios.</i>	24
<i>Figura 8. Evolución de la rentabilidad financiera y económica.</i>	25
<i>Figura 9. Análisis DAFO del sector del golf.</i>	36
<i>Figura 10. Análisis del modelo de negocio Canvas.</i>	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Viviendas en un campo de golf.</i>	11
<i>Ilustración 2. Campo de golf Vale de lobo.</i>	29
<i>Ilustración 3. Campo de golf Quinta do Lago.</i>	29
<i>Ilustración 4. Campo de golf Dom Pedro.</i>	30

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. EL valor total aportado por el golfista al sector inmobiliario.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Estrategia de búsqueda en SABI para la obtención de empresas.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Campos de golf seleccionados para el estudio.</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4. Análisis patrimonial agregado de las empresas de golf mencionadas anteriormente.</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5. Ratios del año 2016 al 2020.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 6. Descomposición de la rentabilidad financiera del año 2016 al 2020.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 7. Servicios proporcionados por cada empresa.</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 8. Servicios proporcionados por los campos de golf en Portugal.</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 9. Servicios proporcionados por los campos de golf en Reino Unido.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 10. Servicios proporcionados por los campos de golf en Emiratos Árabes Unidos.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 11. Servicios proporcionados por los campos de golf en Estados Unidos.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 12. Servicios proporcionados por los campos en Irlanda.</i>	<i>34</i>

1. Introducción

El deporte del golf como actividad económica ha ido cobrando relevancia en España desde la década de los 80. Eso es debido a su gran impacto tanto directo como indirecto y su gran tendencia creciente en el periodo entre 1970 y 2020 considerando el número de federados con el paso del tiempo. Por causa de varios factores, de los que destacan el aumento de las instalaciones abiertas a todo tipo de público, las academias, la creación de nuevos campos, la captación de la atención de varios jugadores de todas las edades y niveles de habilidad (Anabitarte, 2016). Además, en las últimas décadas el golf ha experimentado una globalización significativa que ha causado la creación de numerosos torneos profesionales como el PGA Tour en Estados Unidos, el European Tour en Europa y el Asian Tour en Asia, entre otros. El decrecimiento comprendido del 2010 al 2020 fue debido a la crisis económica y seguidamente del gran impacto negativo provocado por la pandemia del COVID-19 la cual provocó el cierre de campos, cancelación de eventos, competiciones y una disminución el turismo.

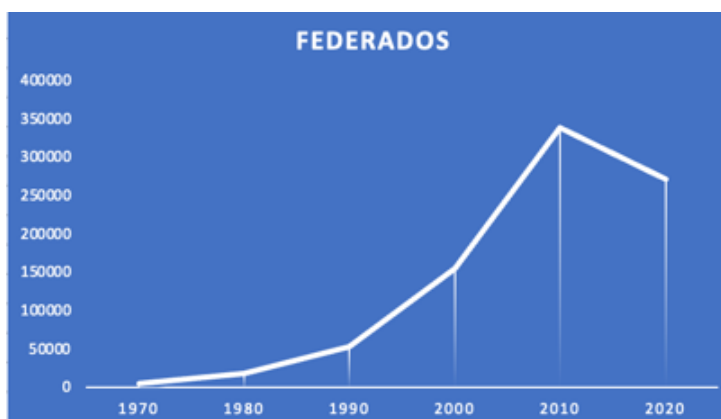


Figura 1. Evolución del número de federados desde el 1970 al 2020.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Anabitarte, 2016)

2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El deporte del golf además de generar valor añadido en la economía española es un deporte cada vez más practicado tanto en el extranjero como en España. La diversidad de tipos de campos, localidades y países permite la movilidad de los jugadores y genera oportunidades de negocio. Así, el objetivo principal de este trabajo fin de grado es realizar un análisis preliminar para la puesta en marcha de un negocio de comercialización de green-fees mediante el estudio del sector del golf.

Este negocio consistirá en una página web la cual permitirá facilitar el proceso de compra a todos los jugadores de golf donde encontrará todos los campos de golf en España con sus respectivas tarifas y fechas disponibles para poder hacer la reserva online.

La consecuencia del objetivo principal supone recoger y analizar información respecto a empresas, campos de golf, destinos e importancia económica que a su vez permitirá obtener interesantes conclusiones sobre el sector, principalmente en España, pero también en el exterior.

3. Metodología

Con el fin de llevar a cabo este trabajo fin de grado, se explica a continuación cuál es la metodología y herramientas a utilizar con el fin de obtener, procesar y analizar la información cuantitativa y cualitativa.

Por un lado, es necesario analizar los efectos de este deporte en España y en su economía, tanto de manera directa como indirecta. Para ello es necesario recoger información de fuentes primarias y secundarias sobre las características de funcionamiento de los campos de golf. Además de investigar el funcionamiento de un campo de golf y la forma de acceder a él para poder disfrutar de sus servicios.

Se emplea información secundaria para estudiar el sector, analizando las cuentas con el objetivo básico de analizar la situación patrimonial de las empresas que la forman, brindando la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales que ostentan mayor peso relativo en la estructura económica (activo) y financiera (patrimonio neto más pasivo) respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente tanto desde un punto de vista económico-financiero como con la tipología derivada de su actividad empresarial. Para ello se hace un análisis vertical de las masas patrimoniales, de los ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad económica y financiera. Además, se hace un análisis horizontal que consiste en ver la evolución en el tiempo del 2016 al 2020 de dichos ratios.

Posteriormente al análisis económico, se realiza una investigación con fuentes primarias a nivel nacional de los servicios proporcionados por cada empresa de las 44 seleccionadas, y además a nivel internacional de Portugal, Reino Unido, Inglaterra, Emiratos Árabes Unidos e Irlanda a través de las diferentes páginas web. En cuanto al canal de comercialización se recogerán variables como el precio de los green fees, el número de campos que poseen, si tienen páginas web, si tiene servicios adicionales y el

modo de reserva (online o telefónica) o si tiene posibilidad de reservar a través de Booking con la opción de hotel más golf.

El estudio cualitativo de las variables que influyen en el negocio se realiza mediante el análisis DAFO. El análisis DAFO es una herramienta para analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas, permitiéndoles obtener un proceso de evaluación en el cual se consideran tanto factores internos como externos que intervienen en ella (García, 2022). El objetivo de este análisis para la empresa consiste en recopilar la información que obtiene sobre su situación y poder tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico. Se creó en la década de los sesenta en Estados Unidos por Albert S.Humphrey con objetivo de descubrir cuáles eran los fallos de la planificación corporativa y se convirtió en una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

Finalmente se emplea el modelo Canvas con el fin de realizar una propuesta estructurada del negocio, para su construcción se ha usado la página web Canva. El modelo Canvas se creó en 2004 por Alexander Osterwalder para crear modelos de negocio innovadores basándose en diferentes áreas (Molina, 2022). El modelo Canvas se estructura en diferentes partes vinculadas con la generación de flujos de caja y valor en la empresa. A continuación, se detallan brevemente las diferentes partes:

- El segmento enfocado a los diferentes grupos de personas o entidades a quien se dirige la empresa para que sean rentables y a lo largo se puedan agrupar por necesidades o comportamientos.
- La propuesta de valor está enfocada a ese segmento mencionado anteriormente, proporcionándoles un valor cuantitativo o cualitativo adecuado a sus necesidades.
- Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos y son la forma de comercialización de la propuesta de valor para aproximarse al segmento del mercado evaluando diferentes factores como la información, compra, entrega y postventa.

- La relación con los clientes que pueden ser a través de la captación de clientes, la fidelización o estimulación de ventas, todo esto con el propósito de crear una relación a largo plazo.
- Las fuentes de ingresos están basadas en el flujo de caja necesario para cubrir los gastos y obtener una rentabilidad mediante cuotas, alquileres, concesiones de licencia y venta de activos.
- Los recursos clave los cuales consisten en los activos para que el modelo de negocio funcione y pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos. Las actividades clave se refieren a las acciones que se deben realizar como por ejemplo las relacionadas con la producción basadas con el diseño, la fabricación o entrega del producto.
- Los socios clave y proveedores los cuales ayudan al funcionamiento del negocio para reducir riesgos y adquirir recursos.
- La estructura de costes consiste en la puesta en marcha del modelo de negocio e involucran la creación y entrega del producto. Pueden ser fijos o variables y deben ser minimizados para poder cubrirlos como por ejemplo haciendo uso de las economías de escala.

4. Importancia económica de la actividad del golf en España

Como hemos mencionado anteriormente, el golf genera un impacto directo e indirecto. El primero de ellos, está relacionado con el gasto realizado por los campos de golf en el desarrollo de su actividad. Un ejemplo sería la explotación de los campos de golf o comercialización de los derechos de juego (Green fees), además de la fabricación y distribución del equipamiento. Por otro lado, el indirecto es generado por los proveedores que obtienen mayores ingresos cada vez que crece el consumo realizado por dicho deporte. Esto genera una demanda adicional a otras empresas que son las inversiones en proyectos, el turismo, el sector inmobiliario y los salarios de los empleados.

El impacto económico de la práctica del golf se puede explicar por varios indicadores principales que determinan el tamaño de esta industria. Concretamente, el número de jugadores, el número de campos y el número de salidas al campo el cual indica el grado de utilización de los campos y la actividad de los jugadores. Todo esto nos permite hacer un análisis sobre el valor directo e indirecto que proporciona este sector en España.

De este modo, para calcular el valor directo hemos utilizado factores como el total de inversiones en campos de golf, de explotaciones, el de gasto en maquinaria y material, además del gasto en la actividad, comunicación y la hostelería en los campos. Dentro de cada uno se componen diferentes subsectores que hacen determinar esta cifra total como puede ser en el caso de las inversiones en los campos, teniendo en cuanto a mejora, renovación y reparación de campos. También las inversiones en campos existentes o nuevos proyectos, todo esto forma la cifra de 53.400.400 euros.

Por otra parte, destacamos los componentes que forman la actividad comercial como pueden ser los torneos sociales, comerciales y profesionales, cada una aporta un valor distinto a este factor.

Al analizar todos estos elementos tenemos un valor total directo de ingreso de 760.896.000 euros al año que aporta este deporte en la economía española.



Figura 2. Los elementos que añaden un valor directo a la industria del golf y su totalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Golf Business Partners, 2016)

Por otra parte, hay que tener en cuenta también el valor indirecto del golf, que como se ha dicho anteriormente supone todos estos ingresos creados por su actividad a otros sectores como son el sector inmobiliario y el turismo. La relación entre el primero mencionado anteriormente y el golf se puede dividir entre directa e indirecta. La primera es la relacionada directamente con los Campos de Golf y la segunda consta de aquellas inmobiliarias que se benefician de la proximidad de un Campo, su visualización desde las casas y el acuerdo entre la gerencia del campo y las urbanizaciones próximas para su uso. De los 359 Campos de Golf en España, 245 tienen vinculación inmobiliaria, 75 de forma directa y 170 de forma indirecta que suponen un 68% (Golf Business Partners, 2016). Los factores que se tienen en cuenta para calcular el valor total de 747.600.000 euros aportado por el golf al inmobiliario en España son los siguientes:

FACTORES	DATOS
Número Total de Unidades inmobiliarias vinculadas a los campos de golf	234.500 (supone algo menos del 1% del total de viviendas)
Las ventas anuales de Unidades inmobiliarias vinculadas a los campos de golf	8400
El precio medio de las Unidades Inmobiliarias vendidas con vinculación a Campos	356 euros
La revalorización media de las Unidades Inmobiliarias vendidas vinculadas a Campos	25% respecto a sus similares sin relación golfística
EL TOTAL DEL VALOR APORTADO POR EL GOLFISTA AL SECTOR INMOBILIARIO	747.600.000 EUROS

Tabla 1. EL valor total aportado por el golfista al sector inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Golf Business Partners, 2016).



Ilustración 1: Viviendas en un campo de golf.

Fuente: Google Imágenes.

El segundo ingreso indirecto que proporciona este deporte es en el sector del deporte turístico español el cual realiza dos aportaciones muy importantes. En primer lugar, la desestacionalización de la demanda ya que la temporada alta de este turismo en España es primavera y otoño. En segundo lugar, por el tipo de turista el cual tiene un nivel adquisitivo superior al del turista medio.

Este último podemos definirlo como un turista el cual su estancia media es de 7 noches en hoteles de alta calidad y su gasto diario está entre 170 euros y 230 euros (News, 2013). Los diferentes ingresos del turismo provienen del alojamiento, green-fees, gastronomía y otros gastos.

El turismo de golf se puede dividir en nacional y extranjero. El primero lo forman los jugadores españoles que van a otros campos dentro de España a jugar. Esto puede ser debido a la variedad de los campos, las condiciones climatológicas, la naturaleza, el complemento del turismo de sol y playa. Además de la celebración de competiciones de golf como las realizadas por la Real Federación Española de Golf.

La aportación de este tipo de turismo se basa en el porcentaje y número de los jugadores españoles que realizan al menos un desplazamiento al año para jugar es de un 75% que representa 203.230 personas (Anabitarte, 2016). También tenemos en cuenta el número de Green-fees efectuados por estos los cuales son 609.690, considerando esta cifra el número de desplazamientos. Por último, el gasto promedio no relacionado con el deporte directamente como pueden ser la comida, el hotel, el peaje y otros los cuales suponen un promedio de 50 euros. Todo esto es una aportación del golf al turismo nacional de 3.048.450 euros.

El segundo tipo de turismo es el extranjero, el cual de 75,315 millones de turistas que hay en España, el 1,087 millón juega al golf y a continuación podemos ver cuál es el gasto anual del turista extranjero que juega a golf según datos de MasterCard (Santaló, 2020).

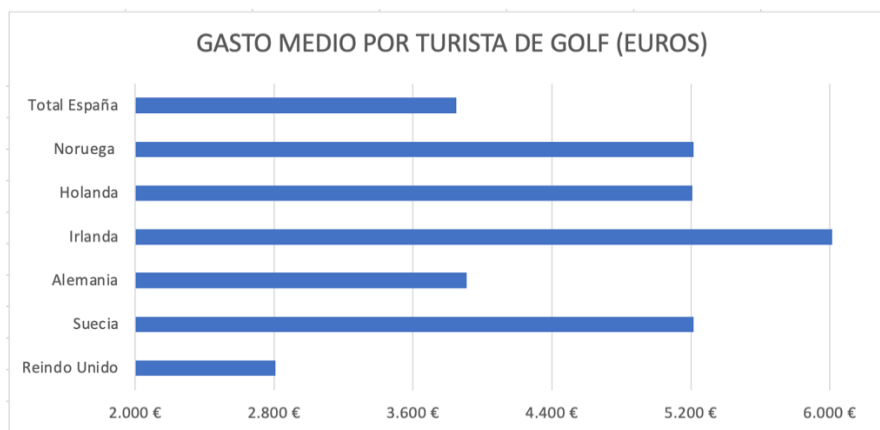


Figura 3. El gasto medio anual por turista en el Golf por países en euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Santaló, 2020)

Además, podemos usar el porcentaje del total de green-fees efectuados en España por turistas extranjeros, es un 41% que es igual a 3.742.240 los cuales los multiplicamos por el gasto que no implica directamente el golf como puede ser el transporte, alojamiento y otros. Este último supone alrededor de unos 150 euros de promedio por día (Santaló, 2020). El total de la aportación del golf al turismo extranjero es de 561.336.000 euros.

Por tanto, con lo mencionado anteriormente, podemos concluir que el total del valor indirecto del golf que proporciona a la economía española es de 1.311.984.450 euros. Al sumar el impacto directo e indirecto obtenemos un valor de 2.076.880.450 euros.

Para finalizar con el impacto económico de la industria del golf en España, cabe destacar que este deporte es un creador del empleo importante ya que crea trabajos como diseñadores, constructores, empresas de maquinaria, material de juego, proveedores, organizadores de torneo, profesores de golf, empleados en escuelas de golf, en hostelería y otros. En total en España es de 11.068 personas (Golf Business Partners, 2016).

4.1. Comercialización del Golf en España

Una vez analizado el impacto económico vamos a hablar de los diferentes tipos de comercialización del Golf en España como puede ser de forma online y física.

Primero vamos a explicar como un jugador puede hacer uso de las instalaciones como son los campos. El green fee es la tarifa que se paga por hacer un recorrido en un campo de golf. Este precio cambia según el tipo de campo, el número de hoyos o la ubicación, incluso la temporada ya que en primavera y en otoño es donde más se practica este deporte. Esta tarifa para poder hacer uso de ella hay que adquirirla en el campo correspondiente y pagarla en el momento para poder reservarla. En muchas ocasiones se puede hacer llamando directamente a la recepción del campo o sino desde el hotel el que se vayan a hospedar ya que en muchos casos hay hotel más golf debido a la gran demanda de este deporte en el turismo. Los hoteles son conscientes de ello y se benefician de la proximidad de un campo de golf para poder hacer ciertos convenios con estos y poder proporcionarles a los turistas la opción de la reserva del green-fee a través de ellos.

5. Estructura y funcionamiento de un campo de golf

El origen del golf en España se establece a finales del siglo XIX en manos de la burguesía y la aristocracia británica. Desde el comienzo de la actividad del golf en España hasta los años 60 y 70 sólo había campos privados que son aquellos que restringen el acceso libre a todo tipo de usuario. Para acceder a este campo es necesario ser socio que haya adquirido un título unión a la venta por la sociedad propietaria del club y sólo se puede acceder invitado por tal socio (Andalucía, s.f.).

Con el paso del tiempo se han ido creando diferentes modelos de explotación de un campo los cuales permiten diferenciar un campo de golf por su titularidad y se añaden los conceptos de campos comerciales y campos mixtos. Los campos comerciales son aquellos que tienen acceso libre para todo tipo de usuarios. Jugar en este campo implica pagar un derecho de juego llamado green-fee. Por lo tanto, favorece al turismo tanto nacional como internacional ya que cualquier jugador puede hacer uso de la instalación simplemente pagando una cantidad definida por este campo. Por último, los campos mixtos son aquellos que tienen acceso libre para todo aquel que pague una cuota y figura como socio o abonado.

Además, se empiezan a diferenciar según el tamaño del campo de golf. Hay diferentes tipos: los campos de golf de 18 hoyos, campos de 9 hoyos, pares tres (campos de 9 hoyos, pero con distancias no superiores a 160 metros) y pitch and putt (campos de 9 hoyos con distancias que oscilan los 60 y 100 metros).

La explotación principalmente a la comercialización de los derechos de juego o green-fees. Este va variando según el tipo de campo (número de hoyos), la temporada del año, la tarifa de fidelización y la hora del día. En los campos privados hay un tipo de cuota pagada por los socios la cual le permite jugar las veces que quiera, en cambio en los campos comerciales se paga un derecho de juego y los campos mixtos combinan estos dos. Por ejemplo, un green-fee de socios o abonados que tienen una tarifa entre 3 y 10 euros. En cambio, un green-fee de externos dependiendo de las zonas pueden estar alrededor de 15 euros mínimo y puede llegar incluso a los 200 euros.

6. Estudio del sector del golf

Para estudiar el sector del golf se ha usado la plataforma SABI, un sistema de análisis de balances para poder obtener toda la información necesaria sobre las cuentas anuales de empresas que poseen o gestionan campos de golf. Primeramente, en la vista agrupada seleccionamos la actividad para filtrar por clasificaciones de actividades, el código 9311 que se describe como gestión de instalaciones deportivas. Añadimos una búsqueda textual con la palabra “golf” y una vez seleccionado este, ya obtenemos el primer filtro de la búsqueda. En este proceso obtenemos 244 empresas de golf.

El segundo paso consiste en seleccionar dentro de datos financieros, las partidas principales en las cuales elegimos los años absolutos y seleccionamos del 2017 al 2021, ya que la información del 2022 aún no la encontramos disponible. Además, establecemos un valor mínimo de ingresos anuales 100.000 euros en cada uno de los años de las empresas seleccionadas. Con este filtro podemos observar la reducción de las empresas a 53.

El tercer y último filtro es suprimir las empresas las cuales no se dedican directamente al golf, para eso añadimos en columnas la descripción de la actividad la cual especifica qué tipo de actividades realiza cada empresa y revisamos la descripción de cada una de ellas.

Con esto, se eliminan 9 en total, las cuales son: Pay and Play SL, se dedica a la gestión de campo de golf pero también a la gestión de restaurante, y alojamiento en apartamentos turísticos, Emporda Golf Club SA dedicada a la explotación de campos de golf y además de hoteles, Santander Global Sport Sociedad Anónima la cual su actividad concreta es servicios de campo de golf, Infitum Resort Sociedad Anónima dedicada a la explotación de campos, beach club y restaurantes, Marbella Golf Residencial SL desarrolla la promoción, explotación, construcción de instalaciones deportivas en general, más la comercialización de artículos, Loratoga basada en la compra venta y alquiler de material deportivo, Making Golf Illescas SL dedicada a la promoción,

adquisición, arrendamiento, construcción y administración de actividades deportivas, Golf Mar Menor basada en explotaciones agrícolas, arrendamiento de bienes inmuebles y por último Golf de la Gomera SL dedicada a la explotación de hoteles y apartamentos.

Finalmente nos quedamos con 44 empresas en total que se dedican directamente a la explotación y gestión de campos de golf y que constituyen la muestra para realizar el análisis del sector.

1. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 9311 - Gestión de instalaciones deportivas	3.656
2. Literales de actividades nacionales (Español), Descripción actividad: CualquieraDeLasPalabras("golf")	1.013
3. Ingresos de explotación (mil EUR): 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, para todos los periodos seleccionados, min=100	302.788
4. Empresas seleccionadas: (9 suprimidas)	9
Búsqueda booleana : 1 Y 2 Y 3 Y No 4	
TOTAL	44

Tabla 2. Estrategia de búsqueda en SABI para la obtención de empresas.

Fuente: Elaboración a partir programa SABI.

1. GOLF&COUNTRY CLUB PONIENTE SA	16. GOLF DE PALS SA	31. CAMPO DE GOLF VILLAMARTIN SA
2. GOLF LA MORALEJA SA	17. CAMPO DE GOLF SALOBRE SA	32. CLUB DE GOLF LERMA SA
3. PGA GOLF CATALUNYA SA	18. DESARROLLOS Y CONTRATAS GOLF SL	33. GRANADA CLUB DE GOLF LOS COASARIOS SL
4. GOLF COSTA ADEJE SA	19. LAURO GOLF SA	34. DEPORTES EL PINAR SL
5. SUITES HOTEL SL	20. EL PARAÍSO GOLF CLUB SA	35. COSTA TEGUISE GOLF SL
6. LA CALA CLUB GOLF SL	21. VALL D'OR GOLF SA	36. GOLF JEREZ SL
7. NOVA SANTA PONS SA GOLF SA	22. GOLF PARK ENTERTAINMENT SL	37. VALDERRAMA SA
8. REAL CLUB SEVILLA SL	23. AMARILLA GOLF AND COUNTRY CLUB SL	38. GREEN MEETING POINT SL
9. GOLF DE TENERIFE SL	24. GOLF ALTORREAL SA	39. PITCH & PUTT DE GUALTA 1996 SL
10. REAL CLUB DE GOLF LA HERRERIA SA	25. GOLF CLUB COSTA DEL SOL SA	40. GUADALMINA GOLF SA
11. CLUB DE GOLF LOMAS-BOSQUE SA	26. PACIFIC GOLF SL	41. GOLF LA TOJA SA
12. PROMOCIÓN Y FOMENTO TURÍSTICO SA	27. FONTANALS ESPORTIVA SA	42. CAMPO DE GOLF RIOCEREZO SLU
13. PALOMAREJOS GOLF SL	28. CABOPINO CLUB DE GOLF SA	43. G&P LA ROQUETA 21 SL
14. RETAMARES GESTIÓN SL	29. RODA GOLF COURSE SL	44. ESCUELA DE GOLF DE ELCHE SL
15. GESTIÓN GOLF DEL SUR SL	30. GOLF VALLE ROMANO GOLF & RESORT SL	

Tabla 3. Campos de golf seleccionados para el estudio.

Fuente: Elaboración a partir del programa SABI.

6.1 Estudio de las cuentas anuales

Para realizar este estudio se han agregado las cuentas en un formato global de 5 años el cual nos permite analizar las cuentas del balance de situación, las cuentas de pérdidas y

ganancias y la evolución de estas desde el año 2016 al 2020. Además, se realiza un análisis de la situación patrimonial.

6.2 Análisis vertical de las masas patrimoniales

ANÁLISIS PATRIMONIAL										
	2020		2019		2018		2017		2016	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
ACTIVO										
No corriente	388.140,00 €	77,97%	394.453,00 €	77,68%	393.455,00 €	78,94%	378.201,00 €	81,52%	370.163,00 €	79,45%
Existencias	42.740,00 €	8,59%	41.219,00 €	8,12%	37.798,00 €	7,58%	21.495,00 €	4,63%	23.061,00 €	4,95%
Realizable	7.648,00 €	1,54%	9.386,00 €	1,85%	10.350,00 €	2,08%	7.955,00 €	1,71%	9.400,00 €	2,02%
Efectivo	59.294,00 €	11,91%	62.712,00 €	12,35%	56.815,00 €	11,40%	56.277,00 €	12,13%	63.285,00 €	13,58%
TOTAL	497.822,00 €	100,00%	507.770,00 €	100,00%	498.418,00 €	100,00%	463.928,00 €	100,00%	465.909,00 €	100,00%
PN+PASIVO										
PN	346.469,00 €	69,60%	359.056,00 €	70,71%	363.703,00 €	72,97%	354.547,00 €	76,44%	352.557,00 €	75,67%
Pasivo no corriente	108.945,00 €	21,88%	102.058,00 €	20,10%	95.715,00 €	19,20%	65.421,00 €	14,10%	64.613,00 €	13,87%
Pasivo corriente	42.409,00 €	8,52%	46.655,00 €	9,19%	38.999,00 €	7,82%	43.860,00 €	9,46%	48.739,00 €	10,46%
TOTAL	497.823,00 €	100,00%	507.769,00 €	100,00%	498.417,00 €	100,00%	463.828,00 €	100,00%	465.909,00 €	100,00%
FONDO DE MANIOBRA	67.273,00 €		66.662,00 €		65.964,00 €		41.867,00 €		47.007,00 €	

Tabla 4. Análisis patrimonial agregado de las empresas de golf mencionadas anteriormente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del balance de SABI.

Se trata de un análisis patrimonial agregado de las empresas de golf mencionadas en la figura 6, las cuales se dedican a la gestión de campos de golf. Los porcentajes están calculados en base al total del activo y al total del patrimonio neto y pasivo.

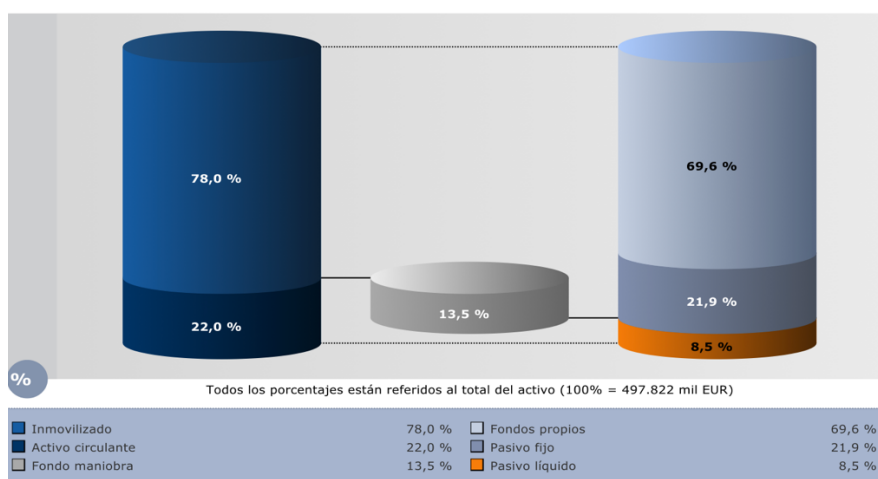


Figura 4. Esquema de las masas patrimoniales del año 2020.

Fuente: Elaboración a partir del programa SABI.

Hay un predominio del activo no corriente de un 78% en el año 2020 sobre todo del inmovilizado material. Debido a la actividad empresarial, es lógico que la partida de inmovilizado tenga más peso, debido a los terrenos que en este caso son los campos de golf.

En el activo corriente destacamos en mayor medida la cantidad del efectivo y en menor medida del realizable el cual supone solo un 1,54% del total del activo, significa que no hay apenas deudores.

En la estructura financiera cabe destacar que el fondo de maniobra es positivo, muestra un equilibrio económico-financiero. Esto muestra que la financiación a largo plazo es suficiente para cubrir las inversiones a largo plazo. Por lo que la estructura financiera es equilibrada, las empresas no están muy endeudadas ni muy capitalizadas.

Dentro de la financiación ajena, destaca el pasivo no corriente con un 21,90%, esto significa que hay muchas deudas con entidades de crédito, por lo que genera mucho coste (intereses). En cambio, podemos observar el gran peso que suponen los fondos propios de un 69,6% el cual está integrado por el capital suscrito y otros fondos propios que están igualados en cantidades. El pasivo líquido supone solo un 8,5%, son deudas sin coste. Esto es preferible que sea al revés.

6.3 Análisis horizontal de las masas patrimoniales

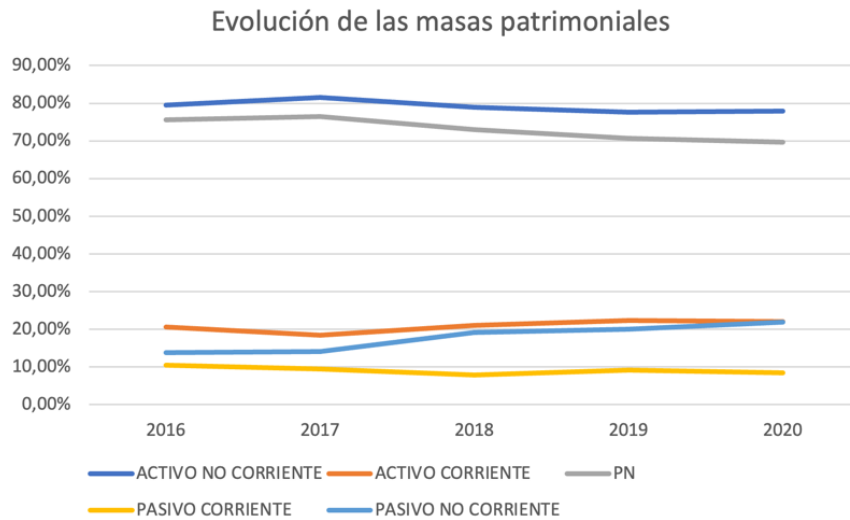


Figura 5. Evolución de las masas patrimoniales del año 2016 a 2020.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.

En relación con la evolución experimentada por la situación patrimonial (análisis horizontal), la estructura económica (activo) presenta escasas variaciones en cuanto a su composición entre los ejercicios económicos 2016 al 2020. El activo total en general se incrementa con el paso del tiempo debido a sus existencias que pasan de un 4,95% del año 2016 a 8,59% en el año 2020.

En la financiación ajena, el pasivo no corriente aumenta de la financiación a largo plazo, pasa de un 13,87% a un 21,88%, lo cual no es muy positivo y el pasivo corriente se mantiene a lo largo de los años más o menos igual. Este aumento del pasivo no corriente es debido a la pandemia COVID-2019 ya que los campos empiezan a necesitar financiación para poder mantenerse ya que en general cuentan con unos costes fijos altos.

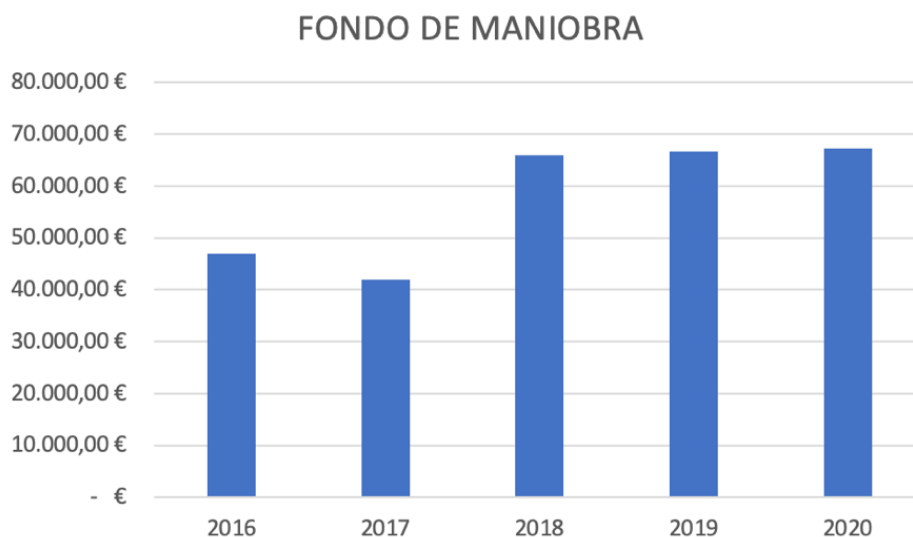


Figura 6. Evolución del fondo de maniobra

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por SABI.

Podemos observar un Fondo de maniobra positivo en todos los años que muestra un equilibrio económico-financiero. Es decir, la financiación a largo plazo es suficiente para cubrir las inversiones a largo plazo, por lo que la estructura financiera es equilibrada, las empresas no están ni muy capitalizadas ni muy endeudadas. Observamos un crecimiento notable del año 2016 hasta el 2020, pasando de un fondo de maniobra de 47.007 euros a 67.273 euros. En los últimos tres años también se experimenta un crecimiento, pero muy leve observado anteriormente en la figura 7.

6.4 Análisis vertical de los ratios

	2016	2017	2018	2019	2020
RATIO LIQUIDEZ	1,964	1,955	2,691	2,429	2,586
RATIO ENDEUDAMIENTO	0,243	0,236	0,270	0,293	0,304
RENTABILIDAD ECÓNOMICA	6,44%	0,78%	2,00%	0,90%	-2,44%
RENTABILIDAD FINANCIERA	8,51%	1,03%	2,74%	1,27%	-3,50%

Tabla 5. Ratios del año 2016 al 2020.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por SABI.

En relación con el análisis de liquidez en el 2020, vemos un exceso de liquidez ya que es mayor de 2, por lo tanto, podemos observar una ociosidad destacada y esto conlleva a

una pérdida de rentabilidad. Para solucionar esto podríamos plantear inversiones a largo plazo como una renovación del inmovilizado, inversiones financieras u otras nuevas inversiones. Además de reducir la deuda, distribuir la riqueza (los dividendos) o incluso una expansión de negocio como comprar otro tipo de empresa y diversificar a otros negocios.

Además, con el ratio de endeudamiento que nos permite evaluar la cantidad de la deuda que tiene la empresa y la composición de la deuda, es decir, la carga financiera que genera esta y si el beneficio es suficiente para soportarla. En el año 2020 podemos ver que el ratio es 0,304, observamos un exceso de fondos propios, ya observado en la figura 8 donde el capital propio suponía un 69,6%. Esto significa que la financiación propia es mucho mayor que la ajena (pasivo), son empresas capitalizadas, poco endeudadas.

Ahora pasamos a analizar la rentabilidad económica y financiera las cuales son negativas. Esto es debido al gran problema mencionado anteriormente que es la pandemia COVID-2019 el cual afectó a todos los campos de golf debido a que este deporte soporta unos costes fijos muy altos. En las empresas, la limitación de las inversiones en activo es la financiación de esos activos así que por lo menos se exige que esa productividad sea superior al coste de financiar estos, en el caso de la pandemia esto no era así, y de ahí esa rentabilidad negativa en ambos.

La evaluación de la rentabilidad económica primeramente consiste en compararla con el coste de la deuda (el ratio de endeudamiento), ya que el primero siempre tiene que ser mayor. En 2020 tenemos un ratio económico negativo de un -0,024 y un ratio de endeudamiento de un 0,304. Por lo tanto, concluimos que la rentabilidad económica no es nada adecuada en este año.

Por otra parte, descomponemos el rendimiento para ver el tipo de estrategia que sigue la cual permite explicar la productividad del activo en base a si esa productividad se obtiene a través de las ventas, o a través de la generación de beneficios. En este caso, podemos observar que la rotación del activo es positiva y expresa si hay unos activos que generan muchas ventas a las empresas, es decir, una buena ganancia por unidad vendida. Sin embargo, en este caso, se muestra una cifra muy baja. Además, el margen

de ventas es negativo, por lo tanto, no obtenemos ningún resultado de explotación generado por cada euro invertido y no podemos concluir ningún tipo de estrategia ya que los dos valores son precarios y por lo tanto, obtenemos un mal rendimiento con unas ventas reducidas y una demanda escasa. Algunas medidas para mejorar el margen de ventas son: primero, aumentar las ventas consiguiendo ganar más por unidad monetaria vendida, es decir, ser más eficiente. Segundo, aumentar el precio de venta como por ejemplo nuestro caso sería aumentar el precio de los green-fees, pero exigirá previamente un análisis comercial del sector del golf. Por último, reducir al máximo los gastos sobre todo los costes fijos que suponen tanto peso en este sector. También se podría aumentar la rotación en base a vender más o reduciendo el activo.

Por último, la rentabilidad financiera la cual mide el resultado generado por la empresa en relación con la inversión de los propietarios.

Rentabilidad financiera	Rotación de activo	Margen de ventas	Apalancamiento financiero activo/fondo propio bai/baii	Efecto fiscal rdo bai	Rentabilidad financiera
2016	0,302	0,214	1,063	1,243	8,51%
2017	0,241	0,033	1,146	1,142	1,03%
2018	0,230	0,087	1,157	1,184	2,74%
2019	0,241	0,037	1,297	1,090	1,27%
2020	0,154	-0,158	1,236	1,162	-3,50%

Tabla 6. Descomposición de la rentabilidad financiera del año 2016 al 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Primeramente, obtenemos una rentabilidad económica negativa, por lo tanto, eso explica también el valor negativo de la rentabilidad financiera. Aun así, analizaremos la descomposición de esta última. Por un lado, obtenemos el apalancamiento financiero que relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. El producto de ambos ratios, es mayor a 1 por lo tanto, la deuda aumenta la rentabilidad financiera y es conveniente para ésta. Por otro lado, el efecto fiscal el cual mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En este caso, el efecto fiscal presenta unos valores normales o incluso bajos.

Por último, para aumentar la rentabilidad financiera podemos aumentar el margen o la rotación según lo dicho anteriormente o aumentar el apalancamiento, es decir, aumentar la deuda.

Tenemos que tener en cuenta otra variable que es la variable del riesgo, para eso utilizamos el ratio de endeudamiento, en este caso tenemos un ratio del 0,3 y eso significa que las empresas del golf son poco arriesgadas y muy conservadoras que se basan en la financiación propia y presuponemos que los socios tienen aversión al riesgo porque son conservadores.

6.5 Análisis horizontal de los ratios

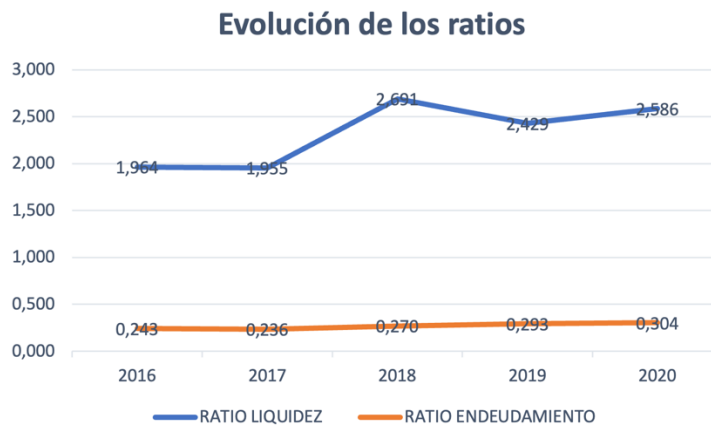


Figura 7: Evolución de los ratios.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Podemos observar como el ratio de liquidez del año 2016 a 2020 va aumentando y se mantiene desde un principio en un ratio muy elevado significado que son empresas ociosas. Destacamos una ligera caída del año 2018 al 2019 pero nada relevante ya que sigue siendo muy significativa. En cambio, en el ratio de endeudamiento presentamos también una evolución positiva pero sigue siendo en todo momento un ratio que representa unas empresas poco endeudadas incluso el endeudamiento va a más según pasan los años pero sigue siendo un valor bajo.

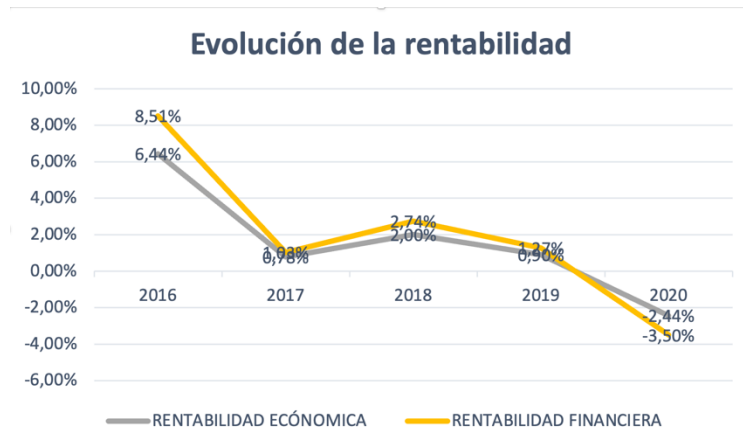


Figura 8. Evolución de la rentabilidad financiera y económica.

Fuente: Elaboración a partir de los datos proporcionados por SABI.

La evolución del análisis dinámico de la rentabilidad económica ha ido bajando según van pasando los años ya que pasa de un 6,44% a un -2,44%, la reducción de la rentabilidad se debe a que ha habido una reducción del resultado de explotación y el activo también, pero la reducción del numerador es mucho más significativa, por eso mismo podemos afirmar que el activo es menos productivo y por eso hay una disminución del resultado de explotación.

Evolución desfavorable por rotación y margen observado en la figura 12, consigue generar menos beneficio debido a menos ventas y a que la empresa pierde eficiencia durante los años, el activo pierde productividad y todo eso conlleva a un descenso de la rentabilidad económica.

La evolución en la rentabilidad financiera también es desfavorable debido a la pérdida de resultado por parte de la empresa, invierten más y ganan menos entonces la rentabilidad claramente se va reduciendo.

Si tenemos en cuenta la descomposición, el primer causante de la disminución de la rentabilidad financiera es la económica (ROA) que se reduce por lo que hemos mencionado anteriormente, margen y rotación. Por otra parte, el apalancamiento financiero aumenta un poco y el efecto fiscal varía pero no en gran cantidad, por lo

tanto, concluimos que la bajada de la rentabilidad financiera sobre todo es provocada por la económica en todos los años estudiados.

7. Análisis de los servicios de reserva de green fees

En primer lugar, se ha basado y recogido información sobre cada empresa del grupo seleccionado previamente analizando el precio del green fee, la posibilidad de abono, el tipo de campo (18 hoyos, 9 hoyos, pares tres y pitch and putt), el número de campos asociados a cada empresa, la existencia de página web y la disponibilidad de hacer reserva por teléfono u online. Además, de la posibilidad de otros servicios golf como restaurantes, club house, zona de prácticas e incluso academias para el aprendizaje del golf, tiendas, alquiler de material deportivo, como los palos, carritos y buggies.

A continuación, se muestra el resultado a nivel nacional de las empresas.

	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1. GOLF&COUNTRY CLUB PONIENTE SA	70€-205€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓
2. GOLF LA MORALEJA SA	75€-160€	✓	18 hoyos	4	✓	✓			✓
3. PGA GOLF CATALUNYA SA	90€-115€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
4. GOLF COSTA ADEJE SA	60€-113€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
5. SUITES HOTEL SL	75€-180€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
6. LA CALA CLUB GOLF SL	85€-108€	✓	18 hoyos	3	✓	✓	✓	✓	✓
7. NOVA SANTA PONS SA GOLF SA	50€-99€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
8. REAL CLUB SEVILLA SL	100-165€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
9. GOLF DE TENERIFE SL	65€-95€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
10. REAL CLUB DE GOLF LA HERRERIA SA	110€-170€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
11. CLUB DE GOLF LOMAS-BOSQUE SA	90€-150€	✓	18 hoyos	2	✓	✓			✓
12. PROMOCIÓN Y FOMENTO TURÍSTICO SA									
13. PALOMAREJOS GOLF SL	38€-47€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
14. RETAMARES GESTIÓN SL	69€-120€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
15. GESTIÓN GOLF DEL SUR SL	60€-95€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
16. GOLF DE PALS SA	107€-97€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
17. CAMPO DE GOLF SALOBRE SA	115€-134€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
18. DESARROLLOS Y CONTRATAS GOLF SL	60€-80€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
19. LAURO GOLF SA	65€-100€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
20. EL PARAÍSO GOLF CLUB SA	80€-130€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
21. VALL D'OR GOLF SA	76€-115€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
22. GOLF PARK ENTERTAINMENT SL	15 €	✓	9 hoyos	1	✓	✓			✓
23. AMARILLA GOLF AND COUNTRY CLUB SL	93€-98€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓
24. GOLF ALTORREAL SA	60 €	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
25. GOLF CLUB COSTA DEL SOL SA	60 €	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
26. PACIFIC GOLF SL	95 €	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
27. FONTANALS ESPORTIVA SA	75€-130€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
28. CABOPINO CLUB DE GOLF SA	55€-80€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
29. RODA GOLF COURSE SL	70€-105€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
30. GOLF VALLE ROMANO GOLF & RESORT SL	69€-90€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
31. CAMPO DE GOLF VILLAMARTIN SA	70€-50€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
32. CLUB DE GOLF LERMA SA	35€-70€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
33. GRANADA CLUB DE GOLF LOS COASARIOS SL	65 €	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
34. DEPORTES EL PINAR SL									
35. COSTA TEGUISE GOLF SL	81€-99€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
36. GOLF JEREZ SL	68 €	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
37. VALDERRAMA SA	500 €		18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
38. GREEN MEETING POINT SL									
39. PITCH & PUTT DE GUALTA 1996 SL	17€-32€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
40. GUADALMINA GOLF SA	100€-165€	✓	18 hoyos	3	✓	✓		✓	✓
41. GOLF LA TOJA SA	70€-100€		18 hoyos	1	✓	✓			✓
42. CAMPO DE GOLF RIOCEREZO SLU	24€-45€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
43. G&P LA ROQUETA 21 SL									
44. ESCUELA DE GOLF DE ELCHE SL		✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓

Tabla 7. Servicios proporcionados por cada empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusiones podemos destacar varias. Por una parte, en función del tipo de campo, los precios varían como el Golf Park Entertainment y el Pitch and putt de Gualta 1996 son más baratos porque son campos sólo de 9 hoyos. En cambio, los campos de 18 hoyos tienen un precio entre 60€ y 170€. Estas tarifas dependen de si es un adulto, un niño, si se alquila buggy o se juega twilight (jugar de tarde a partir de las 14).

Por otra parte, el 84,09% de las empresas tienen posibilidad de abono, es decir, que los jugadores se pueden abonar para obtener una tarifa especial con un descuento. De todas ellas, un 90,91% tienen posibilidad de reserva por teléfono, pero sólo con un 68,18% de reserva online. Además, un dato a remarcar es que hay un 22,73% de empresas que poseen más de un campo de golf, por lo tanto, el jugador puede optar jugar en dos campos diferentes de la misma zona.

La gran mayoría de los campos, representando un 88,64%, posee otros servicios aparte del golf. Es una pieza clave en la atracción de turistas, familias que están de vacaciones, miembros que acuden, pero no juegan y para mejorar el servicio del golfista.

Respecto a la posibilidad de reserva por Booking (competencia), sí que representa una amenaza para el resto de las posibilidades de reserva online, ya que es posible reservar el 43,19% de campos obtenidos en la muestra.

7.1 Análisis de los servicios de reserva de green fees internacionales

A continuación, se muestra un análisis a nivel internacional de 5 países seleccionados: Portugal, Estados Unidos, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos e Irlanda. El criterio de selección para la elección de dichos países ha sido basado en su historia en el golf. Cada uno de ellos tiene un número elevado y variado de campos de golf con mucho renombre internacional. Además, en cada país ha habido torneos importantes donde han participado jugadores profesionales de todo el mundo.

La investigación se ha llevado a cabo con una muestra de los primeros 10 campos de golf más importantes de cada país de la fecha 15 de marzo de 2023 al 30 de marzo de 2023.

PORTUGAL	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1.DOM PEDRO LAGUNA GOLF COURSE IN VILAMOURA	60€-111€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
2.MONTE REI GOLF & COUNTRY CLUB	170€-205€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
3.OITAVOS DUNES GOLF COURSE	64€-105€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
4.ESTORIL GOLF CLUB	60€-90€	✓	18 y 9 hoyos	2	✓	✓			✓
5.VIDAGO PALACE GOLF	60€-75€	✓	18 hoyos	1	✓	✓		✓	✓
6.WEST CLIFFS	90€-150€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
7.QUINTA DO LAGO	110€-155€	✓	18 hoyos	3	✓	✓	✓	✓	✓
8.ROYAL ÓBIDOS SPA&GOLF RESORT	55€-75€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
9.DOM PEDRO VICTORIA GOLF COURSE	83€-176€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
10.VALE DO LOBO	70€-190€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓

Tabla 8. Servicios proporcionados por los campos de golf en Portugal.

Fuente: Elaboración propia.

Portugal se consideró seis años consecutivos como el mejor destino del golf del mundo con una gran diversidad de campos con características adecuadas para los diferentes niveles de dificultad (Awards, 2018). Hay dos factores claves que hacen a este país un destino tan frecuentado. Por un lado, cuenta con un clima mediterráneo, que lo convierte en un destino atractivo para los golfistas que buscan disfrutar del golf durante todo el año. Los meses de primavera y otoño suelen ser los más populares para jugar al golf en Portugal, con temperaturas suaves y agradables. Por otro lado, posee una infraestructura turística bien desarrollada y una amplia gama de instalaciones y servicios para los golfistas, incluyendo academias de golf, clubes de golf y campos de práctica. Muchos de los campos de golf en Portugal están situados en paisajes naturales ofreciendo instalaciones de primer nivel, como clubes de golf, restaurantes y tiendas de golf.

Portugal posee 90 campos de golf en las zonas de Algarve y Lisboa, a los que se suman 14000 federados y más del 80% provienen de Reino Unido, Suecia y Alemania (Osario, 2017). Dentro de estos campos, hay 3 muy destacables debido a su repercusión en el mundo del golf:

- Vale do Lobo: Este es uno de los complejos de golf más emblemáticos de Portugal, situado en el Algarve. Cuenta con dos campos de golf de 18 hoyos, el Royal Course y el Ocean Course, ambos diseñados por el reconocido arquitecto de campos de golf, Sir Henry Cotton. Estos campos de golf ofrecen impresionantes vistas al océano y desafiantes recorridos.



Ilustración 2. Campo de golf Vale de lobo.
Fuente: Google Imágenes.

- Quinta do Lago: Este es otro prestigioso complejo de golf en el Algarve, con tres campos de golf de 18 hoyos, el Norte Course, el Sul Course y el Laranjal Course. Diseñados por arquitectos de renombre mundial como William Mitchell y Rocky Roquemore, estos campos de golf son conocidos por su diseño y calidad.



Ilustración 3. Campo de golf Quinta do Lago.
Fuente: Google Imágenes.

- Dom Pedro Golf: Esta es una colección de campos de golf ubicados en Vilamoura, una popular localidad turística en el Algarve. Dom Pedro Golf cuenta con cinco campos de golf de 18 hoyos, incluyendo el Victoria Course, que ha sido sede del Portugal Masters, un evento del European Tour.



Ilustración 4. Campo de golf Dom Pedro.

Fuente: Google Imágenes.

Al realizar el análisis de 10 campos, se obtiene que la tarifa varía entre 60€ a 205€, un precio muy parecido a España. El 100% de campos tienen la posibilidad de abono, una página web, una reserva por teléfono disponible y otro tipo de servicios, además de un 80% de posibilidades para reservar green fee de manera online (un punto clave para la comodidad del cliente). Al hacer una comparación respecto a España, observamos que hay un 11,88% más de posibilidades para reservar online dentro de la muestra escogida. Respecto a la posibilidad de reserva por Booking, tan solo un 40% tienen la opción de reservar un hotel con opción de incorporar un campo de golf en su tarifa.

REINO UNIDO	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1.KINGSBARN GOLF LINKS	355€-422€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
2.ST ANDREWS LINKS-OLD COURSE	153€-237€		9 y 18 hoyos	7	✓	✓	✓	✓	✓
3.CRUDEN BAY GOLF CLUB	34€-85€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
4.WESTERN GAILES GC.IRVINE	90€-145€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
5.NORTH BERWICK GC	107€-124€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
6.ROYAL LYTHAM & ST ANNES GOLF CLUB	180€-260€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
7.THE CASTLE COURSE	79€-127€		9 y 18 hoyos	7	✓	✓	✓		✓
8.NEW COURSE	68€-104€		18 hoyos	7	✓	✓	✓		✓
9.EDEN COURSE	34€-52€		18 hoyos	7	✓	✓	✓		✓
10.STRATHYRUM COURSE	23€-36€		18 hoyos	7	✓	✓	✓		✓

Tabla 9. Servicios proporcionados por los campos de golf en Reino Unido.

Fuente: Elaboración propia.

El Reino Unido es conocido por ser uno de los destinos preferidos de golf más destacados del mundo, con una gran cantidad de campos de golf de renombre internacional. Posee numerosos clubes de golf prestigiosos y alberga numerosos torneos internacionales como el famoso Open Championship, uno de los torneos de golf más antiguos de la historia. Muchos de los campos de golf en el Reino Unido son campos de links, que son conocidos por su diseño en terrenos de dunas costeras. Por otra parte, el Reino Unido cuenta con una gran cantidad de campos de golf públicos que ofrecen oportunidades de juego para golfistas con distintos niveles de habilidad.

Dentro del análisis de los campos de Reino Unido, el primer dato negativo que se observa es la baja posibilidad de abono en los campos de golf, con un 50%. A pesar de poseer un 100% de posibilidad de reserva por teléfono y de existencia de páginas web, tan solo un 60% de la muestra, tiene reserva online. Por último, los precios de los green fees en este país, son más elevados respecto a los vistos anteriormente ya que puede llegar a costar hasta 422€ una partida. Estos tres puntos hacen más difíciles para los clientes, las reservas de green fees de Reino Unido en general.

En Reino Unido, el peso de Booking con reserva de campos de golf representa un 20%. Eso quiere decir que hay un 80% de campos que sólo poseen posibilidad de reserva por la propia empresa.

EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1.EMIRATES GOLF CLUB DUBAI	317 €	✓	9 y 18 hoyos	3	✓	✓	✓	✓	✓
2.ABU DHABI GOLF CLUB	107€-160€	✓	9 y 18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
3.YAS LINKS ABU DHABI	165€-242€	✓	9 y 18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
4.DUBAI CREEK GOLF AND YACHT CLUB	317€-222€	✓	9 y 18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
5.SAADYAT BEACH GOLF CLUB	212 €	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
6.JUMERAIH GOLF ESTATES	288 €	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
7.DUBAI HILLS GOLF CLUB	60€-237€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
8.MONTGOMERIE GOLF CLUB DUBAI -the address	60€-262€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
9.SHARJAH WANDERERS GOLF CLUB	93€-240€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
10.ARABIAN RANCHES GOLF CLUB	100€-210€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 10. Servicios proporcionados por los campos de golf en Emiratos Árabes Unidos.

Fuente: Elaboración propia.

El golf es un deporte popular y relativamente nuevo en los Emiratos Árabes Unidos (EAU), con una creciente industria y numerosos campos de clase mundial. Esto ha producido un aumento de la inversión para la construcción de campos en las últimas décadas con el objetivo de atraer el turismo de este deporte, para promoverlo y aumentar su popularidad entre jugadores internacionales.

Muchos de los campos de golf en los EAU están diseñados por renombrados arquitectos de campos de golf y ofrecen instalaciones de primer nivel, como clubes de golf exclusivos, restaurantes, spas y tiendas de golf. Este es un factor clave para atraer a golfistas que buscan una experiencia más allá de lo deportivo, con un entorno lujoso y moderno.

Por otra parte, los EAU son conocidos por su clima cálido durante la mayor parte del año, lo que los convierte en un destino atractivo para los golfistas que buscan jugar durante los meses de invierno en otros lugares del mundo. Sin embargo, debido a sus temperaturas extremas en verano, puede afectar al estado de los campos y las condiciones de juego.

Al realizar el análisis se observa un precio elevado de los green fees, que puede ser considerado un punto negativo. Sin embargo, los servicios y la calidad de vida que hay en los Emiratos Árabes Unidos, justifica la tarifa elevada. A esto se le suma, el 100% de empresas en la muestra posee en sus servicios la opción de reservar online a través de

la página web y por teléfono. Además, un 70% también lo puede hacer a través de Booking reservando con la tarifa hotel más golf.

Como conclusión, se observa que el proceso de reserva de green fees en este país, se ve más facilitado y desarrollado con respecto a los países de los que hemos hablado anteriormente.

ESTADOS UNIDOS	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1.PEBBLE BEACH GOLF LINKS	555€-583€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
2.TPC SAWGRASS	420€-560€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓
3.THE LINKS AT SPANISH BAY	294€-312€	✓	18 hoyos	2	✓	✓			✓
4.THE HAY	38€-70€	✓	9 hoyos	1	✓	✓			✓
5.WILD BLUFF GOLF COURSE	51€-70€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
6.DEL MONTE GOLF COURSE	102€-117€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
7.PINE MOUNTAIN RESORT	93€-111€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓	✓	✓
8.THE GOLF CLUB OF EDMOND	40€-60€	✓	18 hoyos	1	✓	✓			✓
9.SPYGLASS HILL GOLF COURSE	405€-433€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
10.OLD COURSE AR OMNI HOMESTEAD RESORT	405€-433€	✓	18 hoyos	2	✓	✓			✓

Tabla 11. Servicios proporcionados por los campos de golf en Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia.

Estados Unidos es conocido por ser uno de los destinos más destacados para los amantes del golf, siendo sede de muchos torneos de golf internacionales, como el U.S. Open y el PGA Championship, torneos que aumentan el prestigio para los turistas y clientes de los campos. Cuenta con mucha variedad de destinos turísticos populares que ofrecen la oportunidad de jugar en varios campos de golf en diferentes regiones del país.

Respecto al análisis de los campos de golf en Estados Unidos, en primer lugar, los precios de los Green fees sufren un aumento exponencial respecto al resto de naciones analizadas. La razón principal de este aumento es que los campos en Estados Unidos están continuamente preparados para albergar torneos de gran importancia, donde juegan golfistas profesionales reconocidos mundialmente, lo que crea un prestigio añadido al juego en sí. Muchos de ellos, por esta razón gran parte del año, no se pueden jugar porque están reservados para estos torneos. Como consecuencia, cuando están abiertos al público existe una gran demanda.

En general, es posible para los clientes reservar de manera telefónica en todos los campos. Aunque un 100% posee página web, sólo un 40% tiene la posibilidad de hacer

reserva online, lo que supone una falta de rapidez en el proceso. Por último, solo 1 de los campos de la muestra se puede reservar a través de Booking.

IRLANDA	Precio green fee	Posibilidad de abono	Tipo de campo	Número de campos	Página web	Reserva por teléfono	Reserva online	Servicio booking golf + hotel	Otros servicios
1.THE ISLAND GOLF CLUB	250€-270€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
2.CARNE GOLF LINKS	65€-140€	✓	9 y 18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓
3.ENNISCRONE GOLF CLUB	175 €	✓	9 y 18 hoyos	2	✓	✓	✓		✓
4.KILLEEN CASTLE GOLF CLUB	100 €	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
5.THE K CLUB GOLF RESORT	100€-185€	✓	18 hoyos	2	✓	✓	✓	✓	✓
6.GALWAY BAY GOLF RESORT	60€-135€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
7.PORTMARNOCK HOTEL AND GOLF LINKS	275€-300€	✓	18 hoyos	1	✓	✓		✓	✓
8.THE ROYAL DUBLIN GOLF CLUB	180€-205€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
9.DONEGAL GOLF CLUB	50€-170€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓
10.ST MARGARET'S GOLF AND COUNTRY CLUB	40€-50€	✓	18 hoyos	1	✓	✓	✓		✓

Tabla 12. Servicios proporcionados por los campos en Irlanda.

Fuente: Elaboración propia.

Irlanda es conocido por ser un destino más que importante para los amantes del golf, debido a que sus campos son únicos en el mundo, por los paisajes y naturaleza que les rodea. A todo ello se le añade que fue uno de los países promotor de este deporte, teniendo clubes con más de 100 años de antigüedad. Algunos campos muy importantes son:

- Old Course en Ballybunion Golf Club: Ha sido clasificado consistentemente como uno de los mejores campos de golf del mundo y se encuentra en la costa suroeste de Irlanda y ofrece impresionantes vistas al océano Atlántico.
- Royal Portrush Golf Club: Fue sede del Open Championship en 2019, convirtiéndose en el primer campo de golf fuera de Escocia o Inglaterra en acoger el torneo en más de 60 años.
- The European Club: Este campo de golf, ubicado en la costa este de Irlanda, es conocido por su desafiante diseño y su impresionante belleza natural. Fue diseñado por el legendario golfista irlandés Pat Ruddy y ha sido aclamado por su calidad y su impacto en el mundo del golf.
- Lahinch Golf Club: Ha sido aclamado por su belleza natural y su reputación como un campo de golf desafiante pero gratificante.

Irlanda también cuenta con una próspera industria del turismo de golf, con muchos paquetes turísticos que ofrecen la oportunidad de jugar en varios campos de golf en todo el país.

En este último análisis de Irlanda hay varios factores significantes. Primeramente, se observa unos precios similares al resto de campos analizados en Europa. En segundo lugar, el 100% de la muestra poseen página web y posibilidad de abono en el club, además de un 90% de posibilidad de reserva online en las páginas web de estos famosos campos. Booking en Irlanda no representa una fuerza importante para el proceso de reserva, ya que solo 2 campos de la muestra tienen la posibilidad de adquirir la tarifa de hotel y golf. Como conclusión, Irlanda se muestra muy bien organizada en los procesos del mundo del golf por esto y por los múltiples servicios que ofrecen las instalaciones de todos los clubes de la muestra.

8. DAFO

Con el fin de disponer de una visión cualitativa de los factores que influyen en el negocio, se realiza un análisis de las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector del golf. El resultado se muestra en la figura 9 y se desarrollará a continuación.



Figura 9. Análisis DAFO del sector del golf.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar una vista general del análisis DAFO en el sector del golf, podemos observar las siguientes debilidades:

- Escasez de campos públicos en la mayoría de los países: como ya observamos en el epígrafe 1 y en las fortalezas, se muestra un aumento del número de federados el cual no viene acompañado con un aumento de la construcción de campos.

- Calidad no uniforme de los campos e inexistencia de sistemas de gestión de calidad: falta de la mejora de cuidado del uso sostenible del agua y otros recursos necesarios para el mantenimiento del campo explicado con más detalle en el apartado de amenazas.
- Oferta insuficiente de campos en países como España. (Andalucía, s.f.)
- Dificultad para unificar los campos mundialmente en una misma web: falta de comercialización online de green fees a nivel mundial, esto dificulta el proceso de compra para los jugadores.
- Distribución desigual geográfica de los campos de golf en algunas naciones: se observan zonas muy concentradas con campos de golf como es en Andalucía la cual tiene más del doble de campos de golf que Castilla y León.
- Carencias de formación en profesionales especializados en el segmento del golf: teniendo en cuenta la popularización de dicho deporte, la falta de profesores para enseñar a las nuevas generaciones es cada vez más significativa. (Golf, 2021)
- Insuficiencia de campos para principiantes: la mayoría de los campos están diseñados para profesionales lo cual impide a los principiantes poder practicar en un campo que se adapte a su nivel de juego. (Madrugal, 2015)

Por último, las debilidades se ven ratificadas en el análisis de los ratios de rentabilidad económica y financiera donde nos muestran resultados negativos en el 2020 fruto de la pandemia y los gastos fijos que soportaban los campos de golf. Esto hecho supone una limitación en la inversión en más campos y en una evolución positiva en su gestión.

Actualmente la pandemia no está presente por lo tanto una buena solución sería aumentar la inversión en dichas debilidades ya que las empresas de golf analizadas anteriormente nos muestran un ratio de liquidez elevado con cierta ociosidad, y un endeudamiento reducido. Es decir, son empresas capitalizadas que podrían aumentar su eficiencia con más deuda.

En el lado contrario se observan las oportunidades en las cuales destacamos:

- Popularización del deporte: el deporte del golf cada vez está más de moda según (economista, 2020). Esto es debido a varias razones como el auge después de los meses de confinamiento donde se preferían los deportes al aire libre. Adicionalmente, se realizaron varias investigaciones por Bahman Farahmand y Anders Ahlbom, profesores de un instituto en Suecia los cuales afirmaron que los golfistas tienen una esperanza de vida cinco años más a la de otras personas del mismo sexo, edad y nivel sociocultural. Considerado un deporte beneficioso por generar más resistencia, tonificación, relaciones sociales, terapia debido a su grado de concentración y el hecho de practicarse al aire libre (Gema, 2018).
- Número de federados en crecimiento: señalado anteriormente en el epígrafe 1.
- Impulsar la comodidad con la obtención de green fees: en debilidades se comentó la dificultad en su comercialización de manera online, por lo tanto, se podrían crear nuevas formas de compra.
- Valorar la construcción de nuevos campos de golf con diferentes diseños: anteriormente se mencionó la falta de campos de golf para principiantes, si hubiese campos de golf con diseños más simples, la demanda aumentaría.
- Incrementar la promoción de las regiones que tienen menor crecimiento.
- Nuevas tecnologías para proteger el medioambiente: como por ejemplo promover la reutilización de agua para el mantenimiento de los campos de golf.

En el apartado de fortalezas, se presentan varios factores:

- La alta fidelidad en los jugadores de golf: la fidelización de los jugadores ha experimentado un crecimiento como es un aumento del 4,8% en 2021 respecto al 2020 contando con 284.954 licenciados según (Golf, 2022). Esto supone un cambio positivo de tendencia después de un periodo complicado debido al Covid-19.
- La OMS declara el Golf como deporte más saludable.
- Diferentes climatologías y áreas geográficas.
- Mayor concienciación en el plano sostenible.

- Variedad de oferta complementaria: cabe destacar el alto interés del golfista en realizar otras actividades durante su estancia como disfrutar de una buena gastronomía y realizar diferentes excursiones.
- Diversificación y no estacionalidad de la oferta turística: el turismo del golf representa en Europa más de 1,6 millones de viajes anuales, de los que casi un 60% son internacionales y en España representa una cuota de mercado del 35% (Golf, Real Federación Española de Golf, 2022). Además, aporta un valor de 546.384.450 euros al sector turístico tanto nacional como extranjero y este hecho crea un desarrollo del turismo de calidad con una diversificación y desestacionalización de la oferta turística.
- Buenas infraestructuras generales.
- Gran potencialidad inversora de promotores inmobiliarios y hoteleros interesados por el golf: debido tanto el turismo como la alta fidelidad en los jugadores empujan al crecimiento de la construcción en los campos de golf de los 359 Campos de Golf en España, 245 tienen vinculación inmobiliaria (Golf Business Partners, 2016). El deporte del golf aporta un valor total de 747.600.000 euros al sector inmobiliario en España compuesto por diferentes factores vistos anteriormente en la tabla 1.

Por último, las amenazas presentadas son las siguientes:

- Crisis económica: El decrecimiento comprendido del 2010 al 2020 fue debido a la crisis económica y seguidamente del gran impacto negativo provocado por la pandemia del COVID-19.
- Descontrol de la oferta.
- Aumento de la presión ecológica: el efecto perjudicial que supone desde finales de los ochenta del siglo pasado en los paisajes ya que un campo de golf requiere una superficie de suelo grande que suele ocupar 50-60 hectáreas si el campo posee 18 hoyos.
- Gran consumo de agua que exige el mantenimiento de un campo: la presencia de la gran cantidad de césped y lagos suponen un consumo del agua excesiva

siendo éste un recurso escaso. Este hecho entra en controversia con la agricultura ya que las actividades agrarias se basan en el mismo soporte territorial y hacen uso del mismo recurso para su desarrollo. Por lo tanto, se concluye que mantener un campo de golf requiere actividades similares a las agrícolas y eso crea un impacto medioambiental importante. Aunque cabe destacar que el consumo de agua depende del grado de eficiencia de los sistemas de riego empleados, su diseño y la incorporación de sistemas de monitorización de las necesidades de cultivos. Junto a medidas de reutilización de aguas depuradas las cuales se usan para regar los campos de golf, con todos estos sistemas de control se puede llegar a un 90% de eficiencia (Espejo Marín, 2004).

- Localización de ecosistemas delicados y frágiles en algunos campos.
- Imagen de deporte caro y exclusivo: el golf es un deporte considerado exclusivo ya que tanto el material deportivo como la práctica de este deporte suponen un gasto superior a los demás deportes. Aunque hoy en día cada campo tiene un servicio de alquiler disponible y variedad de bonos con descuentos que permiten una tarifa más reducida.

9. Descripción del negocio

Habiendo realizado una recopilación de la información y un análisis profundo de los servicios proporcionados por parte de las empresas de golf en algunos países a nivel internacional y a nivel nacional, se ha visto reflejada una diferencia entre los diferentes campos en las vías de comercialización ya que no todas poseen servicio de reserva online de green fees.

Hoy en día, internet ha hecho posible la reserva mediante las páginas web, facilitando el proceso de adquisición del producto al consumidor.

El plan proyecto de negocio se desarrollará a continuación mediante un Canvas. El proyecto consiste en la creación de una página web, la cual permita a los jugadores de golf reservar el green fee de cualquier club de manera online desde la misma web.

9.1 Análisis del modelo de negocio canvas

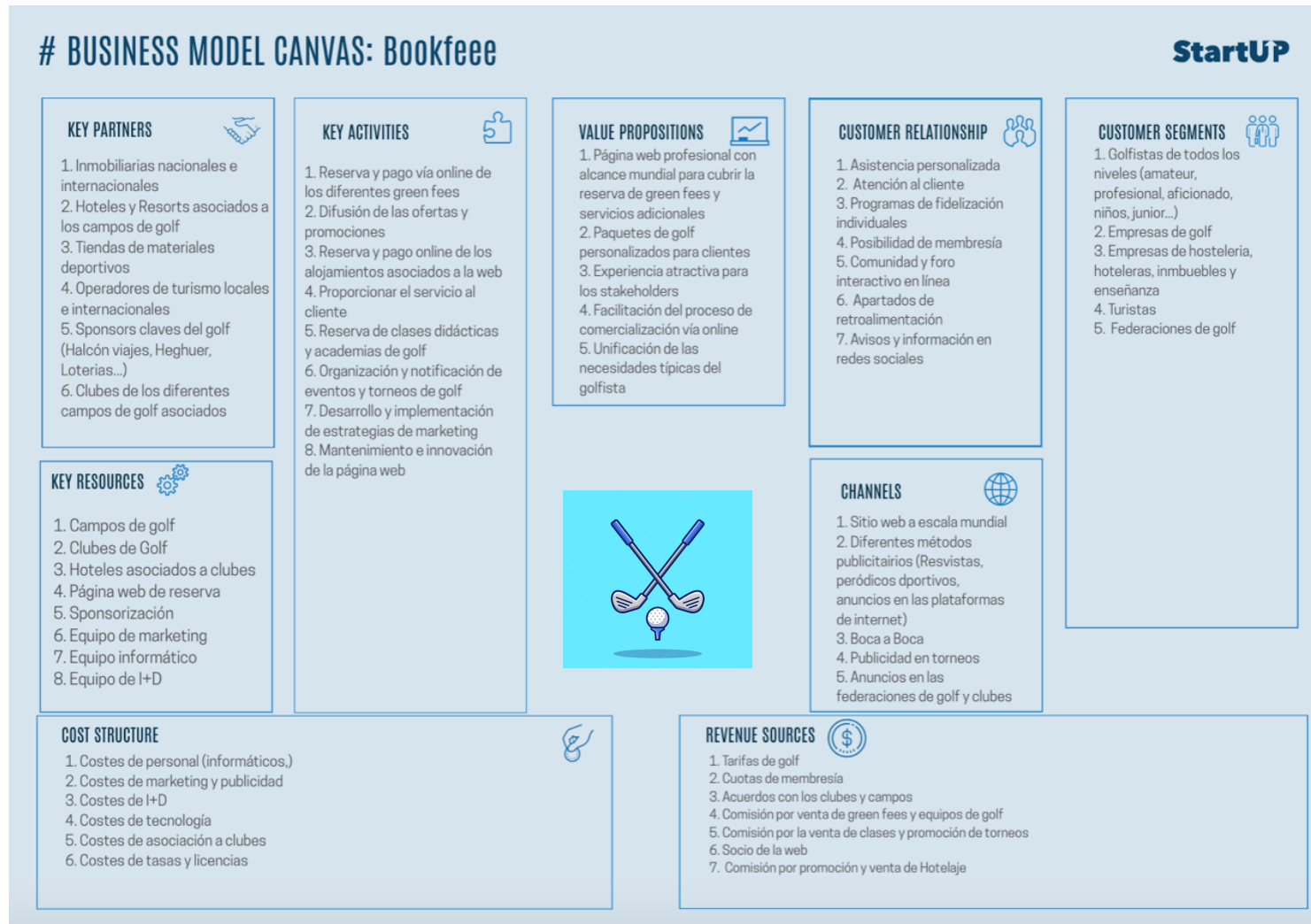


Figura 10. Análisis del modelo de negocio Canvas.

Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos visto anteriormente, la industria del golf cada vez está aumentando más en su popularidad y la tasa de fidelización ha aumentado en los últimos años como muestra la figura 1. Sumándole a este factor la evolución favorable de la digitalización en los canales de comercialización. Por eso mismo se ha visto adecuado plantear un modelo de negocio basado en una página web basada en venta de green fees de manera online.

Para ello ha sido necesario analizar los socios claves, las actividades, los recursos, la proposición de valor, la relación con los consumidores, los canales, los segmentos de clientes alcanzados, la estructura de costes y los ingresos necesarios para la realización de este negocio.

Por una parte, consideramos socios claves los siguientes:

- Las inmobiliarias nacionales e internacionales: las cuales salen beneficiadas ilustrado en la tabla 1 por la proximidad que pueden tener al campo y ayudaría a la página web a crear más comodidad para el jugador a la hora del alojamiento propuesto.
- Los hoteles y resorts asociados a los campos de golf: ayudaría al negocio haciéndolo más atractivo ya que les permite una vez comprado el green fee, poder alojarse en el mismo campo donde se hace la reserva.
- Las tiendas de material deportivo: estableciendo asociaciones con las tiendas permite a la venta de material a través de la página web como por ejemplo la marca Titleist.
- Los operadores de turismo locales e internacionales: ayuda a la publicidad del negocio y a una movilización más sencilla de los jugadores ya que podrían reservar el green fee en cualquier campo de golf del mundo. Además, es un beneficio mutuo ya que ellos también se ven beneficiados por la situación, demostrado anteriormente en la figura 3.
- Los sponsors claves del golf: marcas con gran poder donde podría dar más visibilidad a este negocio como por ejemplo Avis.

- Los clubes de los diferentes campos de golf asociados: son los principales socios ya que la reserva de manera online se haría en sus campos, por lo tanto, deberían de estar de acuerdo con este tipo de venta de sus green fees.

Por otra parte, tenemos en cuenta las actividades clave para la realización de la página web. La actividad principal de la propuesta de negocio es la posibilidad de reserva y pago de manera online de los green fees mediante la página web. A esto le añadimos la promoción de la página que implica el desarrollo e implementación de las campañas de marketing efectivas para llegar a los clientes potenciales con un constante mantenimiento e innovación de la página web para poder proporcionar a los clientes el servicio de manera atractiva. A los clientes se les va a ofrecer la posibilidad de reservas de clases de golf online y torneos. Esto puede implicar la creación de paquetes más ofertas promocionales para los miembros y un programa de aprendizaje tanto de manera individual como en grupo. Finalmente, se le añade otras actividades complementarias como por ejemplo, la venta de material deportivo y la reserva de alojamientos para su estancia.

Prosiguiendo con los recursos clave que son los necesarios para que la página web funcione correctamente son los siguientes:

- Campos de golf: este es el activo físico el cual es necesario para que haya reserva de green fees. El estado de los campos de golf influye directamente en la venta de green fees tanto online como de manera física. Un campo en mal estado provoca un descenso en la reserva reiterada en dicho campo. Además, crea una mala imagen a la página porque se podría relacionar negativamente con una comercialización de campos en mal estado. Al contrario, unas buenas condiciones de los campos reservados a través de la página, crea un aumento de las ventas.
- Clubes de golf: los cuales se encargan de la gestión de reservas de cada campo. Es el principal centro de control de las actividades realizadas en el campo de golf. Una buena comunicación entre la página web y dichos clubes crea una buena red de intermediarios para los jugadores de golf.

- Hoteles asociados a los clubes: alojamientos disponibles para los golfistas. La presentación de los alojamientos que se asocian a los clubes facilita el proceso de compra para los jugadores interesados ya que muchos de ellos se mueven a otros destinos para jugar golf y necesitan un alojamiento disponible. Esto es necesario debido al gran impulso que supone el golf al turismo visto anteriormente en el punto 2.
- Página web de reserva: la misma página del negocio propuesto. Supone para los jugadores un punto clave en este Canvas, debido a la unificación de las ofertas propuestas por parte de los Clubes y facilita el proceso de comercialización en una sola web.
- Sponsorización: publicidad y canal de visibilidad. El grado de comunicación a los consumidores es fundamental para aumentar su interés y conocimiento del negocio propuesto de manera eficaz y atractiva. Por ello es necesario una publicidad agresiva.
- Equipo de marketing: se encarga del material promocional, publicidad y sitios web. Es un recurso vital en el análisis de las necesidades y expectativas de los jugadores de golf para mejorar su experiencia de compra. Además, se encarga de recoger el feedback y las opiniones de los jugadores acerca del canal de venta.
- Equipo informático: es el encargado del funcionamiento al completo de la página web. Se encarga de la formación de la página web, presentación de las ofertas y recogida de datos de los jugadores para la creación de estadísticas.
- Equipo encargado de I+D: departamentos de investigación y desarrollo de nuevos servicios o mejora de los existentes. Supone una función vital para la creación de la página web y propuesta de ideas innovadoras para el layout de la página web.

La propuesta de valor se basa en la creación de una página con alcance internacional, comercializando de manera online la venta de green fees con paquetes de descuentos y personalizados para los diferentes golfistas, unificando sus necesidades en una web conjunta. Destinada a todos los tipos de niveles tanto profesionales como principiantes, a las empresas de golf ofreciéndoles una facilitación en el proceso de adquisición. También destinado a las empresas de hostelería, hoteleras, inmuebles, enseñanza y

federaciones de golf, obteniendo así un beneficio mutuo. Teniendo en cuenta también un gran alcance para los turistas los cuales la mayoría de ellos viajan exclusivamente para jugar al golf y para los que no, puede ser también considerado como una atracción turística.

La manera de comunicación con los grupos interesados es a través de diferentes canales como por el ejemplo:

- El sitio web: es el principal canal de comunicación entre los clubes de golf y los golfistas ya que funciona como intermediario. Es necesario un buen funcionamiento de dicha página para poder realizar de forma eficaz la compraventa, la interacción de foros para resolver cualquier duda a los jugadores y los servicios post venta u otros.
- Los diferentes métodos publicitarios (revistas, torneos, periódicos y anuncios en varias plataformas). A través de las revistas de deporte se podría dar a conocer la existencia de dicha página a varios deportistas, consiguiendo así la atracción de ellos, aunque no sean jugadores de golf, incitándoles a la práctica de dicho deporte. Además, anunciar en los torneos, la página para atraer a los jugadores de otras partes del mundo. Otro método importante hoy en día es la publicidad mediante las redes sociales el cual representa el canal de comunicación más importante, como, por ejemplo: Instagram y Facebook.
- El boca a boca: la opinión del consumidor representa una forma de canal de comunicación importante y puede influenciar de manera muy significativa ya que es la manera más eficaz de dar a conocer las características de dicho negocio.
- Anuncios en las federaciones de golf: permite a los socios y usuarios de los clubes estar al tanto de los diferentes eventos, torneos y novedades de la página.

Una vez establecida esta conexión con los clientes, es necesario mantener una relación a largo plazo. Para ello se hará uso de diferentes factores como:

- Una asistencia personalizada al cliente: Hoy en día, la asistencia personalizada al cliente es una herramienta muy eficiente de cara a crear una relación favorable

con el consumidor. Un tratamiento Ad-hoc con el jugador, proporciona en él una satisfacción y una buena percepción de la web. Además, influirá positivamente en el boca a boca.

- Programas de fidelización: el tratamiento personalizado con el cliente está directamente relacionado con los programas de fidelización. Dichos programas son, por ejemplo: correos electrónicos específicos para cada jugador e invitaciones personales a eventos de golf.
- La posibilidad de membresía: para los jugadores de golf, tener la posibilidad de hacerse socio de un club, es parte fundamental de la oferta. Podrá gozar de privilegios como descuentos familiares o incluso descuentos relacionados con el tiempo que llevan afiliados. Consiguiendo así un tipo de motivación del jugador para formar parte de la página.
- Comunicación a través de foros interactivos en línea: dar a conocer la opinión de los diversos jugadores de todas las partes del mundo permite aumentar los conocimientos de los servicios proporcionados e incluso resolver dudas de cualquier tipo.
- Avisos a través de la página y redes sociales: son elementos importantes ya que mantienen al jugador informado día a día de las novedades de la web.
- Asistencia al cliente: una buena asistencia de 24 horas proporciona la posibilidad de corregir cualquier tipo de problema o necesidad del consumidor en el momento.
- Apartados de retroalimentación: una sección donde los clientes pueden opinar de cualquier servicio proporcionado por parte de la página e incluso contar las experiencias personales para ayudar e informar a otros clientes.

Para todo esto es necesario calcular los posibles gastos de la creación de Bookfee e ingresos adecuados para cubrirlos. La estructura de costes se compone por:

- Costes de personal (informáticos): personal encargado del mantenimiento de la página web. Dichos costes están compuestos inicialmente por el desarrollo de la web, la cual implica diseño, programación y la implementación de los diversos

servicios el cual puede variar según la experiencia y la ubicación de los profesionales. Además, los diferentes servidores y sus costes pueden variar dependiendo del proveedor y el tipo de servidor (proxy, almacenamiento, aplicaciones, base de datos u otros). Registrar el dominio también supone un coste anual que varía según la extensión del dominio y su popularidad (.com, .net...) Por último, el mantenimiento de actualizaciones regulares y actualizaciones para garantizar su seguridad y rendimiento.

- Costes de marketing y publicidad: como por ejemplo el coste de las agencias de marketing especializadas en deportes que tengan publicidad relacionada con el golf o agencias de marketing digital que puedan ayudar a crear una presencia en línea sólida para empresas y marcas relacionadas con el golf. Por una parte, el coste del consultor especializado en golf el cual pueda brindar asesoramiento estratégico ayudando a ejecutar campañas de marketing y establecer alianzas con jugadores profesionales de golf para promocionar la página web. Por otra parte, el coste que supondría la publicidad a través de marcas de ropa de deporte como Adidas y Nike. Por último, un analista de datos que nos permita recopilar la información recibida sobre las campañas de marketing para mejorar la experiencia del consumidor en base a sus preferencias y tendencias de compra.
- Costes I+D: investigación y desarrollo constante por parte del equipo integrante de la empresa. Estos costes lo conforman el salario del equipo especializado encargado de este proyecto. Además, los materiales necesarios adquiridos como son herramientas de software, equipos de laboratorio y materiales para experimentos. También incluye la investigación externa y colaboración con universidades u otras empresas relacionadas que lleven a cabo proyectos de I+D.
- Costes de tecnología: para mejorar los recursos necesarios tecnológicos como los ordenadores y otros materiales necesarios tanto para el trabajo del equipo informático como para el equipo de investigación.
- Coste de asociación de los clubes: el coste que puede suponer que el club haga publicidad de la página web en sus instalaciones y sus eventos. Es un coste variable ya que depende de la cantidad de publicidad realizada.
- Costes de tasas y licencias: a la hora de la creación de la página web y cualquier servicio posterior que se pueda integrar seguidamente. Algunos de los costes

serían: registros de dominio con tarifas anuales que pueden oscilar entre 10€-50€. La licencia de los softwares utilizados, los derechos de autor y licencia de imágenes usados en el trabajo.

Por otra parte, los ingresos necesarios vienen dados principalmente por los siguientes:

- La comisión de la venta de green fee: se trata de un beneficio mutuo entre el club de golf que permite vender sus green fee y la página web la cual funciona de intermediario entre éste y el consumidor final. Por lo tanto, la página web podría recibir un 10% anual de la venta total de green fees de un club de golf.
- Las cuotas de los miembros una vez afiliados a la página/ socios de la web: los ingresos adquiridos por una cuota mensual de los miembros registrados en la web.
- Los diferentes acuerdos con los clubes de golf: según el servicio proporcionado a través de la página, supone un tipo de comisión u otra. Como por ejemplo la venta de material de deportivo y clases de las escuelas proporcionados por los campos a través de la página.
- Beneficio que supone la promoción y anuncios que se pueden dar en la página web de los alojamientos proporcionados para los turistas como las cadenas hoteleras o anuncios de los diferentes torneos por parte de las federaciones de golf.
- Comisión por la venta de clases: los ingresos recibidos por parte de los profesionales por hacerles publicidad. Dependiendo de las clases vendidas a través de la página el ingreso varía.

Se puede observar que el modelo de negocio propuesto no sólo tiene una función de comercialización tanto de manera directa (dedicada exclusivamente a la venta de green fees) como de manera indirecta, también ofreciendo diferentes servicios como alojamientos, torneos, clases y venta de material deportivo.

Todos estos servicios son proporcionados por los diferentes hoteles, inmobiliarias, federaciones de golf y clubes, los cuales perciben más publicidad de manera online y al fin y al cabo supone un beneficio mutuo.

10. Conclusiones

En virtud de lo observado durante el transcurso del análisis preliminar para la puesta en marcha de un negocio de comercialización de green-fees mediante el estudio del sector del golf se han llegado a diversas conclusiones:

-Por un lado, se ha observado y demostrado el crecimiento constante del golf basándose en el número de licenciados durante los años el cual ha descendido en el 2020 debido al COVID-19.

-El sector del golf tiene un impacto económico en España de manera directa e indirecta generando un total de 2.076.880,450 euros al año.

-La comercialización del golf en España se realiza mediante green-fees de manera online y física.

-Se han identificado 44 empresas en España que se dedican directamente a la explotación y gestión de campos de golf.

-De acuerdo con las empresas seleccionadas se llega a la conclusión que obtienen un fondo de maniobra positivo mostrando un equilibrio económico-financiero del 2016 al 2020.

-Los ratios de liquidez y endeudamiento muestran respectivamente cierta ociosidad con el transcurso de los años además de una fuente de financiación propia.

-La rentabilidad económica se reduce de 6,44 a 2,44 causado por una disminución del resultado de explotación y un activo menos productivo el cual se ve reflejado con una reducción de las ventas. Los factores mencionados anteriormente, han provocado que las empresas hayan perdido eficiencia durante los años analizados anteriormente.

-La rentabilidad financiera también obtiene una evolución desfavorable de 8,51% a -3,50%, las empresas de golf invierten más, pero ganan menos y el causante principal es la rentabilidad económica.

-Respecto al análisis de los servicios de green fees a nivel nacional se ha obtenido la conclusión que los precios rondan entre 60€-170€, el 84% de las empresas tienen posibilidad de abono, el 91% de reservar por teléfono, pero sólo un 68% online. Además,

un 89% posee otros servicios aparte del golf y un 43% de posibilidad para reserva por Booking.

-De acuerdo con el análisis de los servicios de reserva de green fees internacionales el más parecido a España es Portugal. La diferencia ostenta en una mejora en los servicios ofrecidos por Portugal con un 100% de posibilidad de abono y un 12% de posibilidad más para reservar green fee de manera online.

-En Reino Unido se ha observado un decrecimiento en la posibilidad de abono respecto a los demás países ya que ha sido del 50%. Además, sólo un 60% tiene oportunidad de reservar de manera online y los precios de los green fees pueden llegar a costar hasta 422€.

-Emiratos Árabes Unidos refleja un precio muy elevado de los green fees pero un 100% de reserva online con un 70% de reserva a través de Booking, el proceso de comercialización se ha visto más facilitado y desarrollado con respecto a los países vistos anteriormente.

-Estados Unidos ha sido el país con menos posibilidad de hacer reserva online, contando con un 40% y 1 campo con reserva a través de Booking.

-Irlanda se muestra muy bien organizada en los procesos de venta de green fees debido a un 90% de posibilidad de reserva online y los múltiples servicios que ofrecen las instalaciones de todos los clubes de la muestra.

-Las debilidades que han sido halladas han sido: escasez de campos de golf, calidad no uniforme de los campos, inexistencia de gestión de calidad, oferta insuficiente de campos de golf en países como España, dificultad para unificar los campos mundialmente en una misma web, distribución desigual geográfica, insuficiencia de campos para participantes y carencias de formación en profesionales especializados en el segmento del golf.

-Las debilidades han sido ratificadas en el análisis de la rentabilidad económica y financiera con resultados negativos los cuales suponen una limitación en la inversión en más campos y en la evolución positiva en su gestión.

-La posible solución planteada ha sido basada en el ratio de liquidez el cual representa ociosidad y puede ayudar a abarcar las debilidades invirtiendo ya que son empresas capitalizadas que podrían aumentar su eficiencia con más deuda.

-Oportunidades: popularización del deporte, número de federados en crecimiento, impulsar la comodidad con la obtención de green fees, valorar la construcción de nuevos campos de golf con diferentes diseños, incrementar la promoción de las regiones que tienen menos crecimiento y nuevas tecnologías para proteger el medioambiente.

-Fortalezas: la alta fidelidad en los jugadores de golf, la OMS declara el golf como deporte más saludable, diferentes climatologías, mayor conciencia en el plano sostenible, variedad de oferta complementaria, diversificación y no estacionalidad de la oferta turística, buenas infraestructuras generales, gran potencialidad inversora de inmobiliarias y hoteleros interesados por el golf.

-Amenazas: crisis económica, descontrol de la oferta, aumento de la presión ecológica, gran consumo de agua que exige el mantenimiento de un campo, localización de ecosistemas delicados en algunos campos e imagen de deporte caro y exclusivo.

-Los socios claves que se han observado han sido los siguientes: Las inmobiliarias nacionales e internacionales, los hoteles y resorts asociados a los campos de golf, las tiendas de material deportivo, los operadores de turismo locales e internacionales, los sponsors claves del golf y los clubes de los diferentes campos de golf asociados.

-La actividad principal de la propuesta de negocio es la posibilidad de reserva y pago de manera online de los green fees mediante la página web y la promoción, mantenimiento y actividades complementarias de dicha página.

-Los recursos clave necesarios han sido formados por: los campos de golf, los clubes de golf, hoteles asociados a dichos clubes, la página web de reserva, sponsorización, un equipo de marketing, informático y encargado de I+D.

-La propuesta de valor se ha basado en la creación de la página con alcance internacional, comercializando la venta de green fees de manera online con paquetes personalizados y descuentos.

-La manera de comunicación ha sido representada por el sitio web, revistas, torneos, periódicos, anuncios en varias plataformas, el boca a boca y los anuncios en las federaciones de golf.

-La relación con el cliente a largo plazo consiste en una asistencia personalizada al cliente, programas de fidelización, la posibilidad de membresía, comunicación a través de foros interactivos en línea, avisos a través de la página, asistencia al cliente 24 horas y apartados de retroalimentación.

-La estructura de costes está formada por los costes de personal, costes de marketing, publicidad, I+D, tecnología, asociación de los clubes, tasas y licencias.

-Los ingresos necesarios han sido la comisión de la venta de green fee, las cuotas de los miembros una vez afiliados a la página, los diferentes acuerdos con los clubes de golf, el beneficio que supone la promoción, anuncios y la comisión por la venta de clases.

Como una extensión de este documento, el siguiente paso es la elaboración de un plan financiero, que determine el alcance de la inversión, estudiando su viabilidad económica y su rentabilidad.

11. Bibliografía

- Anabitarte, F. A. (2016). *Golf Business Partners*. Obtenido de Golf Business Trends: <https://www.golfbusinesstrends.com/newpage06f48e8e>
- Andalucía, J. d. (s.f.). *La economía del golf*. Obtenido de La economía del golf: https://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143334969_Cap06.pdf
- Awards, W. G. (2018). *World Golf*. Obtenido de <https://worldgolfawards.com>
- economista, E. (21 de 12 de 2020). *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10955121/12/20/Por-que-el-golf-se-ha-convertido-en-el-deporte-de-moda-tras-la-pandemia.html>
- Espejo Marín, C. (2004). *Campos de golf y medio ambiente*. Obtenido de Universidad de Murcia: <https://www.redalyc.org/pdf/398/39801402.pdf>
- García, S. (22 de Mayo de 2022). *Economía*. Obtenido de Economía: <https://economia3.com/analisis-dafo-que-es-como-hacerlo-correctamente/>
- Gema, M. G. (8 de Noviembre de 2018). *El mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/vida-sana/cuerpo/2018/11/08/5be401b0268e3e1f088b4622.html>
- Golf Business Partners. (2016). *Golf Business Partners*. Obtenido de El valor añadido del golf al inmobiliario: <http://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/Turismo%20e%20impacto%20económico/Turismo%20e%20impacto%20económico%202016/2016%20Informe%20El%20Valor%20Añadido%20del%20Golf%20al%20Inmobiliario.pdf>
- Golf, R. F. (2022). Obtenido de Real Federación Española de Golf: http://www.rfegolf.es/ArticulosDocumento/Turismo%20e%20impacto%20económico/inf_turismo_turespana05.pdf
- Golf, R. F. (4 de Enero de 2022). *Rfegolf*. Obtenido de <http://www.rfegolf.es/Noticias/NewsDetails.aspx?NewsId=12194#:~:text=El%20número%20de%20federados%20de,en%202021%2C%20hasta%20los%20284.954&text=El%20golf%20español%20concluyó%20el,fecha%20de%2031%20de%20diciembre.>
- Molina, D. (4 de Noviembre de 2022). *IEBS*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- News, G. B. (18 de octubre de 2013). *Golf Business News*. Obtenido de <https://golfbusinessnews.com/news/travel/new-survey-spain-still-europes-no-1-golf-destination/>

Osario, V. M. (04 de Marzo de 2017). *Expansión*. Obtenido de <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/03/04/58b9cb61ca4741c41e8b458d.html>

Santaló, J. (19 de noviembre de 2020). *El Golf como catalizador de la actividad económica en España*. Obtenido de <https://research.ie.edu/highlights/detail/El-golf-como-catalizador-de-la-actividad-economica-en-Espa-a>

Statista. (10 de Marzo de 2016). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/670097/porcentaje-de-campos-de-golf-por-modelo-de-explotacion-espana/>

12. Anexo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Objetivos Globales diseñados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 están formados por 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas de las personas en todo el mundo combatiendo la desigualdad y la injusticia.

Las empresas son agentes claves de desarrollo sostenible además de generadores de riqueza ya que según su sector y modelo de negocio tienen capacidad de establecer estrategias e implementar los ODS para influenciar en la generación de oportunidades e impulsar el crecimiento inclusivo. En este sentido, con ese trabajo trataremos de dar solución a algunos de los desafíos globales.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				x
ODS 2. Hambre cero.				x
ODS 3. Salud y bienestar.	x			
ODS 4. Educación de calidad.		x		
ODS 5. Igualdad de género.				x
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				x
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				x
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	x			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				x
ODS 10. Reducción de las desigualdades.		x		
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			x	
ODS 12. Producción y consumo responsables.				x
ODS 13. Acción por el clima.			x	
ODS 14. Vida submarina.				x
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.			x	
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				x
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	x			

Cabe destacar el grado de relación más alto del trabajo fin de grafo con los ODS los cuales son los siguientes:

El Objetivo número 3 de los ODS consiste en la salud y el bienestar que se ven afectados positivamente con dicho proyecto debido a la facilitación del acceso al deporte.

El Objetivo número 8 de los ODS se centra en promover el trabajo decente y crecimiento económico el cual está estrechamente vinculado con la eficiencia del mercado. La implementación de este trabajo fin de grado permitiría una mayor eficiencia del mercado mediante la generación de empleo, la competitividad empresarial además del acceso a oportunidades laborales.

El Objetivo número 17 consiste en alianzas para lograr los objetivos ya que dicho plan de negocio propuesto anteriormente debería de colaborar con diversas organizaciones para dar soluciones tecnológicas innovadoras.