

Francisco Aymerich
Jaime Anabitarte

EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA 2016



ÍNDICE

Resumen Ejecutivo

1.- Introducción

2.-Objetivos del Estudio

3.- Zonas

4.- Los principales indicadores

5.- El Valor Directo del Golf

6.- El Valor Relacionado del Golf

7.- Resumen de la Creación de Valor del Golf

8.- El Empleo en la Industria del Golf en España

9.- Estrategias para el Crecimiento

10.- Sobre los Autores

11.- Golf Business Partners

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento evalúa EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA. Para ello se ha seguido una metodología de muestreo y entrevistas con representantes de cada uno de los segmentos que componen esta Industria.

El resumen de los datos básicos obtenidos de este estudio son los siguientes:

PRINCIPALES INDICADORES

Nº de Jugadores : 277.892

Nº de Campos : 359

Nº de Rounds : 9.358.000

VALOR DIRECTO DEL GOLF (€/año)

Inversiones en los Campos : 53.400.000

Explotación de los Campos : 499.851.000

Facturación de las Hostelerías subarrendadas en los Campos : 90.000.000

Venta de Maquinaria y Material de Juego : 73.000.000

Actividades Comerciales y de Comunicación : 48.645.000

TOTAL VALOR DIRECTO DEL GOLF : 764.896.000

VALOR INDIRECTO DEL GOLF (€/año)

Valor Inducido del Golf al Inmobiliario : 747.600.000

Valor Inducido del Golf al Turismo : 564.384.450

TOTAL VALOR INDIRECTO DEL GOLF : 1.311.984.450

**TOTAL IMPACTO ECONÓMICO ANUAL DEL GOLF EN
ESPAÑA**

2.076.880.450 €

Nº EMPLEOS DIRECTOS EN LA INDUSTRIA DEL GOLF

11.068

1.- INTRODUCCIÓN

“EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA” se realiza en un momento de gran cambio en esta Industria en casi todo el mundo. Los últimos años han obligado a una reconversión de este Sector. Cierres de campos, depresión inmobiliaria y cambios de costumbres de la sociedad son algunos de los factores que han afectado al Golf de forma muy sensible. A pesar de todo el Golf sigue aportando un considerable valor, tanto directo, como a otras actividades, tal como se identifica en este estudio.

Entramos en una nueva etapa en la que el Sector del Golf va a tener que adaptarse a las nuevas circunstancias, no sólo económicas, sino de costumbres de las personas que hasta hace poco consideraban el Golf como su casi única actividad de ocio y que ahora se encuentran con numerosas alternativas. El Golf se tiene que “reinventar”, no como deporte, pero sí como Industria. Ahora el Golf cuenta con numerosos competidores, no sólo en otros campos, sino en otras actividades.

Pero como dice un proverbio chino “Crisis significa oportunidad...”, por tanto el Golf tiene una gran ocasión para reconvertirse y recuperar, incluso superar, esa posición de privilegio que tuvo hasta hace muy poco.

En este entorno de cambio y transformación surge “EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA” con el objetivo de aportar datos de gran relevancia para la toma de decisiones de todos los que componemos esta Industria.

No queremos dejar de agradecer a las numerosas personas e Instituciones que han contribuido a que este documento se convierta en una realidad; sin necesidad de dar nombres, así no nos olvidamos de nadie, queremos reconocer la inestimable ayuda de gerentes de campos de golf, diseñadores, constructores, proveedores de maquinaria y material...y otros muchos que han aportado una información valiosísima para la realización del “EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA”.

Confianto en que este trabajo contribuya a entender mejor lo que supone el Golf en España, y a una mejor toma de decisiones estratégicas para que esta Industria siga progresando,

muchas gracias por su interés.

Francisco Aymerich

Jaime Anabitarte

2.- OBJETIVOS

Los principales objetivos del “IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA” son:

- Aportar una métrica de los principales parámetros que definen la Industria del Golf en España.
- Evaluar la contribución económica directa que aporta este Sector.
- Medir la aportación del Golf a otras actividades de gran importancia para la economía española, como son el Inmobiliario y el Turismo.
- Ayudar a los “actores” externos, administraciones públicas, sector financiero, inversores... a entender la oportunidad de apostar por el Golf como actividad rentable y creadora de gran valor.
- Ilustrar a los “actores” internos del sector , propietarios, profesionales, jugadores..., de información valiosa para establecer sus estrategias de futuro.
- Contribuir a que la opinión pública perciba las grandes aportaciones del Golf a la sociedad.
- Y, en general, servir como “herramienta” analítica para que la Industria del Golf sea considerada como una actividad empresarial de enorme importancia en España.

Con la esperanza de alcanzar los objetivos descritos, brindamos este documento a todas las personas e instituciones que de forma directa, o indirecta, tienen interés en el PROGRESO del Golf en España.

3.- ZONAS

Para poder comparar y entender la mayoría de los datos de este estudio, se ha procedido a realizar una distribución de zonas geográficas que, aunque no coinciden con las autonómicas, son más homogéneas en cuanto a modelos de operación de campos y a costumbres de los jugadores. La distribución zonal que se ha establecido, es :

- Zona 1 : Comunidad de Madrid
- Zona 2 : Cataluña
- Zona 3 : Costa del Sol (incluido Sotogrande)
- Zona 4 : Andalucía Costa (Cádiz y Huelva)
- Zona 5 : Levante (Castellón, Valencia, Alicante, Murcia y Almería)
- Zona 6 : Norte (Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco y Navarra)
- Zona 7 : Interior (Resto de Andalucía, Extremadura, Castilla la Mancha, Castilla León, Aragón , La Rioja, Ceuta y Melilla)
- Zona 8 : Baleares
- Zona 9 : Canarias

4.- PRINCIPALES INDICADORES

Para tener una primera “foto” del tamaño de la Industria del Golf en España, hemos analizado los siguientes indicadores que son los que determinan su situación y que sirven para medirla:

- **NÚMERO DE JUGADORES**
- **NÚMERO DE CAMPOS**
- **NÚMERO DE ROUNDS (salidas a los campos)**

NÚMERO DE JUGADORES: 277.782 (1)

En este indicador se utiliza la cifra de jugadores federados. Este dato no es todo lo significativo en España de lo que es en otros países ya que por nuestra gran actividad turística recibimos un gran número de jugadores extranjeros que juegan anualmente en nuestros campos. En cualquier caso, se trata de un dato que sí refleja una visión bastante ajustada de la actividad.

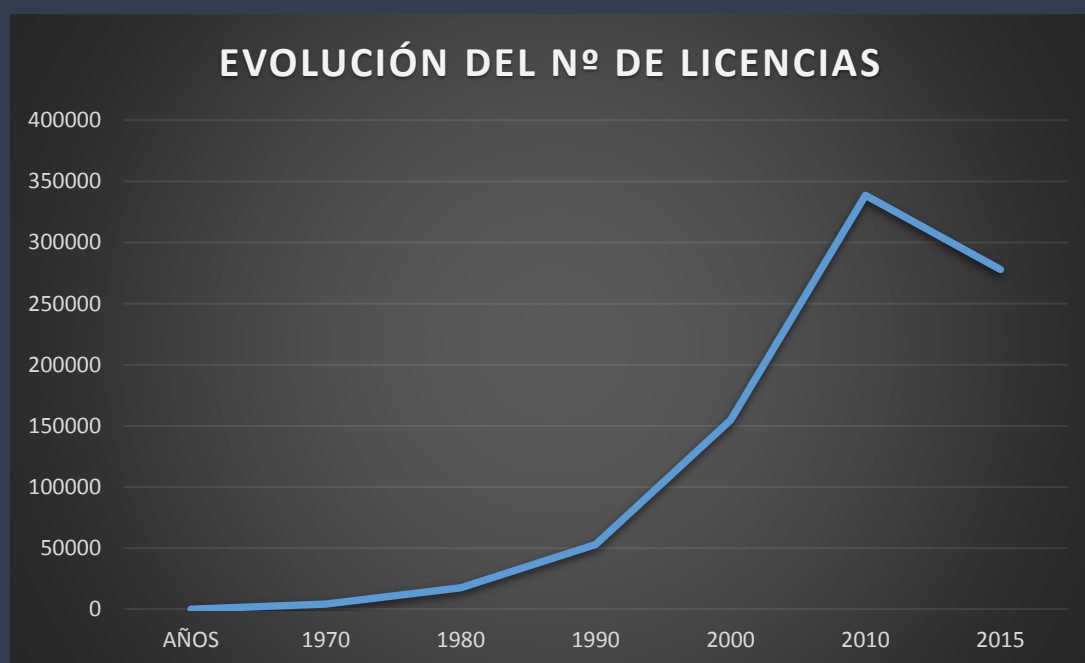
Para comprender en profundidad este primer indicador se ha analizado en función de los siguientes factores:

- Evolución del nº de licencias.
- Nº de Licencias por zonas.
- Comparación del nº de jugadores con otros países.
- % de población que juega al golf por zonas.
- % de población que juega al golf en los distintos países.

(1) En este nº de jugadores no se incluyen los jugadores extranjeros que juegan al Golf en España, que son 1.069.211 y que realizan el 41% de los rounds totales.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE LICENCIAS

AÑOS	NÚMERO	% INCR.
1970	4.304	
1980	17.403	304%
1990	52.779	203%
2000	154.857	193%
2010	338.588	119%
2015	277.782	-18%

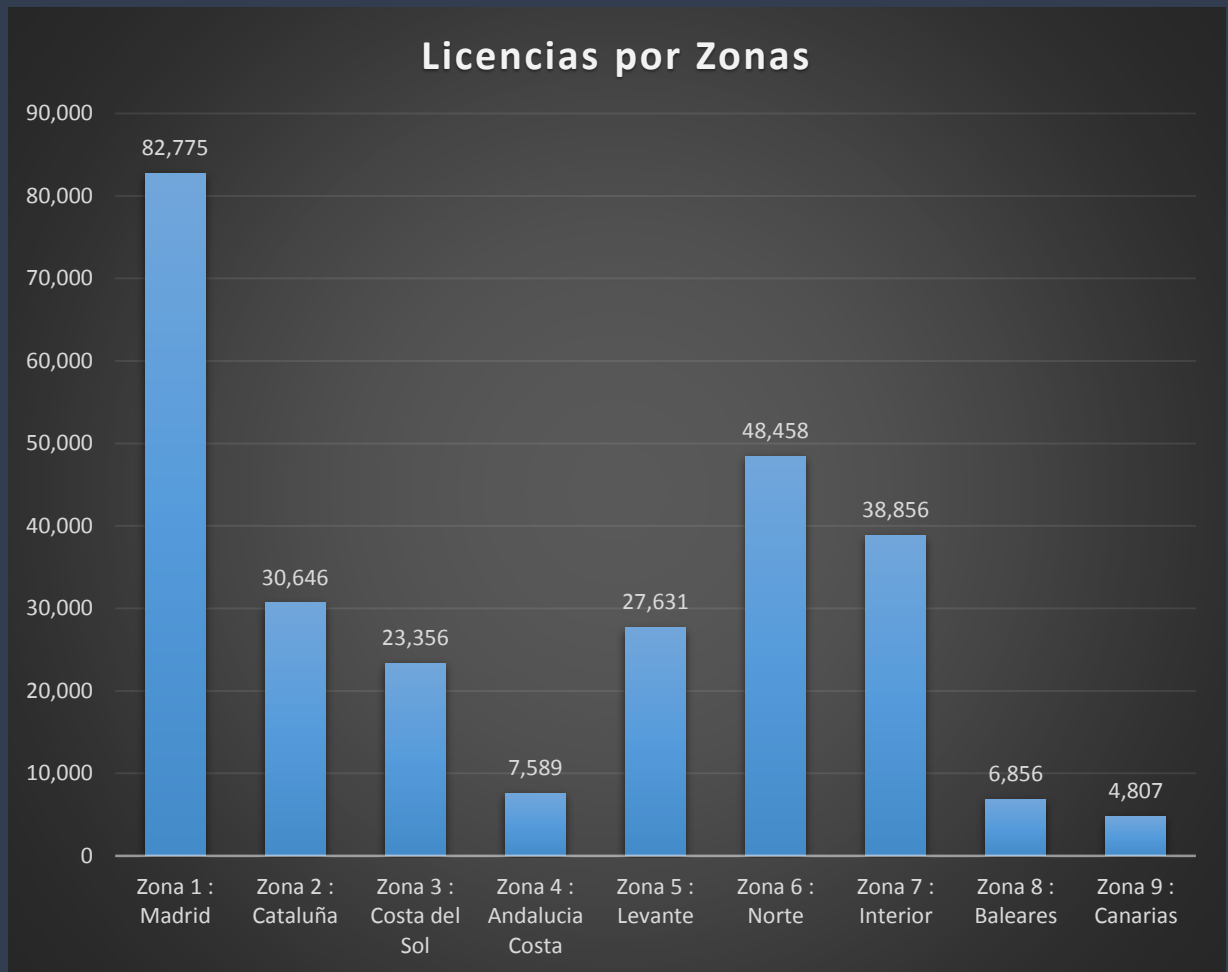


EVOLUCIÓN DEL Nº DE LICENCIAS EN ESPAÑA

- Mínima participación del Golf en España hasta los años 70.
- Crecimiento interesante entre los 70 y 80 aprovechando el fenómeno “Seve Ballesteros” que puso al Golf en los medios de comunicación.
- Notable incremento entre el 80 y el 90 gracias al continuado efecto “Seve” y a la incorporación de campos en zonas turísticas.
- “Explosión” entre el 90 y el 2000 por la aparición de instalaciones de Golf abiertas al público, campos municipales y sobre todo, academias como Golf Park ,Olivar de la Hinojosa, Las Rejas....
- “Crecimiento Continuo” entre el 2000 y el 2010 debido a la proliferación de nuevos campos, generalmente desarrollados por promotores inmobiliarios, y a la creciente apertura de instalaciones abiertas.
- Decrecimiento significativo entre 2010 y 2015 debido a la crisis económica y al “derrumbe” del sector inmobiliario principal impulsor de la actividad en la década anterior.

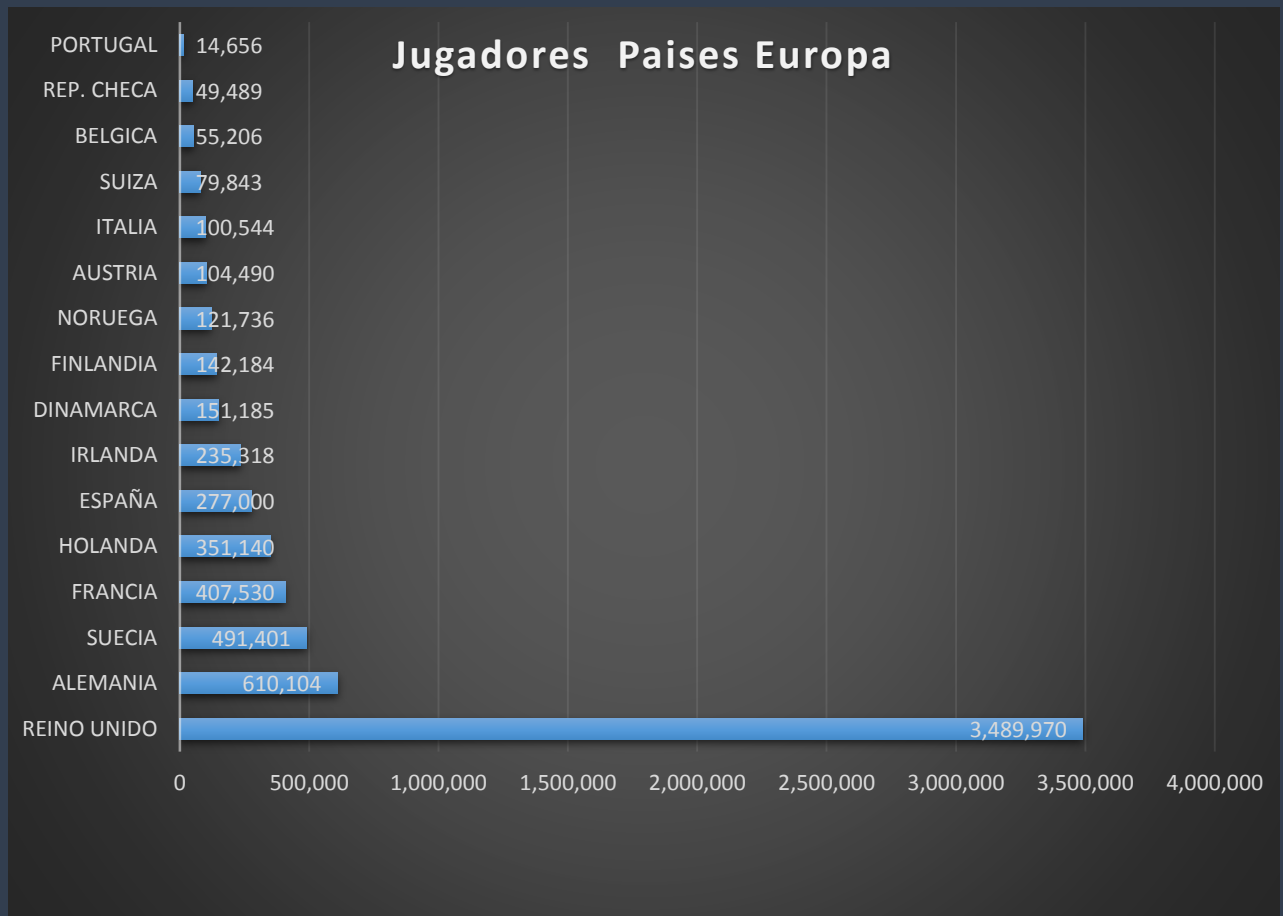
Nº DE LICENCIAS POR ZONAS

ZONA		LICENCIAS	
1-Madrid		82.775	
2-Cataluña		30.646	
3- Costa del Sol		23.356	
4-Andalucia Costa		7.589	
5-Levante		27.631	
6- Norte		48.458	
7-Interior		38.856	
8-Baleares		6.856	
9-Canarias		4.807	



- El número de licencias en las zonas turísticas es menor que en el interior, aunque se compensa con el nº de jugadores extranjeros.
- Gran distancia de las licencias de Madrid con las del resto de las zonas.
- Bajada importante del nº de licencias en Cataluña.
- Consolidación de la zona Norte.

COMPARACIÓN DEL Nº DE JUGADORES CON OTROS PAISES

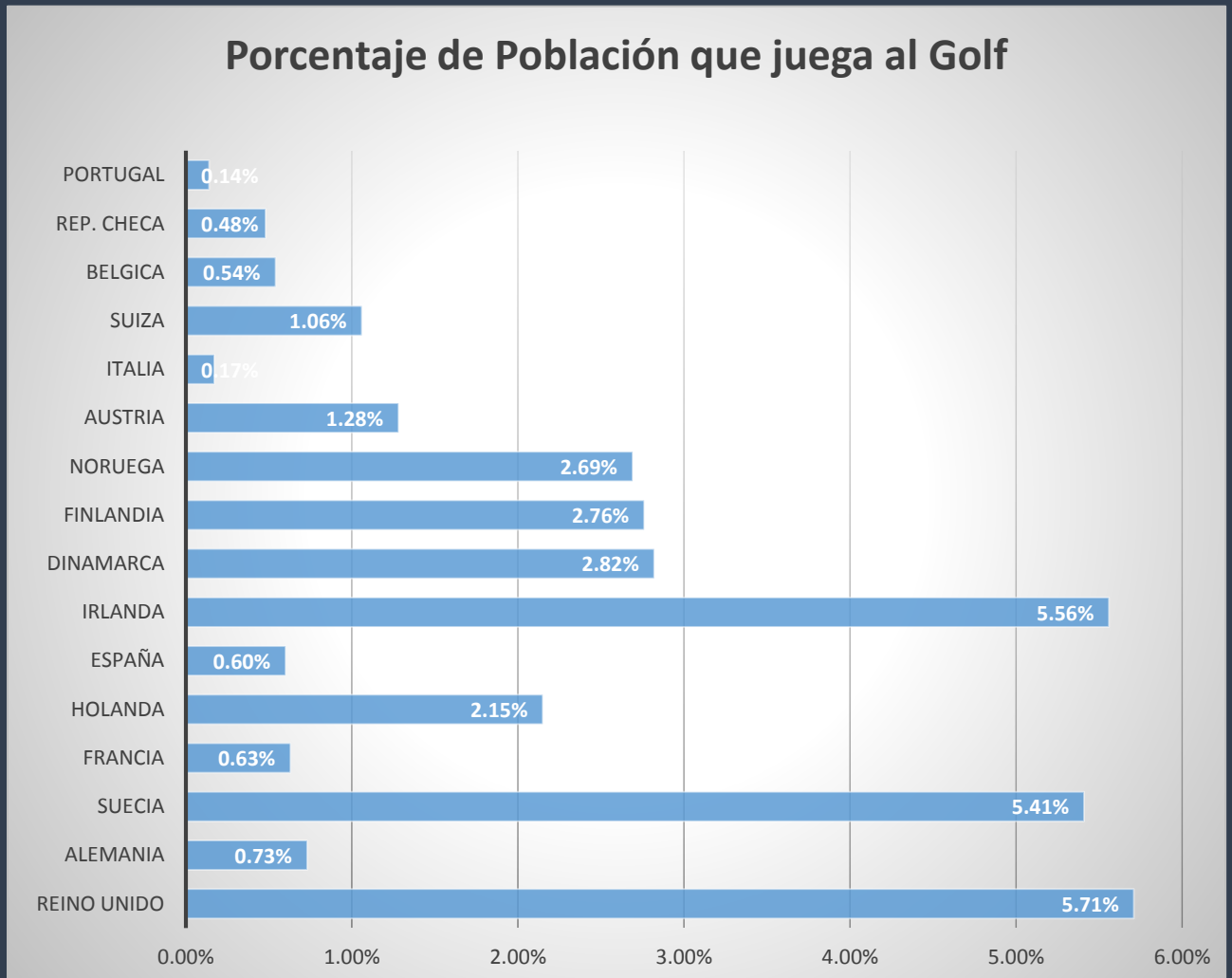


- Gran liderazgo del Reino Unido con más de 3 millones de jugadores.
- Importante cantidad de jugadores en países de la Europa “fría”, con especial peso en Alemania, Suecia y Francia.
- Gran incremento de jugadores en Holanda.
- Posición consolidada de España con cerca de 300.000 jugadores.
- Muy buen número de jugadores en Irlanda y el resto de los países escandinavos.
- Lento crecimiento del número de jugadores en Europa del este.

COMPARACIÓN DEL NÚMERO DE JUGADORES, CAMPOS Y OTROS INDICADORES CON OTROS PAÍSES EUROPEOS

	Campos	Jugadores	Población	Población/Campo	%Jug/Pobl.	Nº Jug./Campo
REINO UNIDO	2.572	3.489.970	61.100.835	23.756	5,71%	1.357
ALEMANIA	708	610.104	83.251.851	117.587	0,73%	862
SUECIA	436	491.401	9.090.113	20.849	5,41%	1.127
FRANCIA	578	407.530	65.073.482	112.584	0,63%	705
HOLANDA	201	351.140	16.318.199	81.185	2,15%	1.747
ESPAÑA	359	277.000	47.150.800	135.103	0,60%	755
IRLANDA	417	235.318	4.234.925	10.156	5,56%	564
DINAMARCA	181	151.185	5.368.854	29.662	2,82%	835
FINLANDIA	132	142.184	5.157.537	39.072	2,76%	1.077
NORUEGA	173	121.736	4.525.116	26.157	2,69%	704
AUSTRIA	149	104.490	8.169.929	54.832	1,28%	701
ITALIA	273	100.544	58.751.711	215.208	0,17%	368
SUIZA	94	79.843	7.507.000	79.862	1,06%	849
BELGICA	79	55.206	10.274.595	130.058	0,54%	699
REP. CHECA	89	49.489	10.256.760	115.244	0,48%	556
PORTUGAL	88	14.656	10.409.995	118.295	0,14%	167
ESLOVENIA	13	8.495	1.932.917	148.686	0,44%	653
ESLOVAQUIA	13	6.732	5.422.366	417.105	0,12%	518
LUXEMBURGO	6	4.023	448.569	74.762	0,90%	671
POLONIA	29	2.750	38.625.478	1.331.913	0,01%	95
ESTONIA	8	2.088	1.415.681	176.960	0,15%	261
CHIPRE	10	1.227	788.457	78.846	0,16%	123
BULGARIA	6	535	7.621.337	1.270.223	0,01%	89
UCRANIA	4	515	48.396.470	12.099.118	0,00%	129
TOTAL	6.618	6.759.656	511.292.977	77.375	1,32%	1.023

% DE POBLACIÓN QUE JUEGA AL GOLF POR PAÍSES



- En el Reino Unido, Irlanda y Suecia juega al golf más de un 5% de la población.
- Holanda y el resto de los países nórdicos tienen un porcentaje superior al 2% de su población como jugadores de golf.
- Austria y Suiza tienen porcentajes superiores al 1%.
- En Alemania, Francia, España y Bélgica juegan al golf entre el 0,5 y el 1% de la población.
- El resto de los países de Europa están por debajo del 0,5%.

Nº DE CAMPOS: 359 (1)

Este segundo indicador también refleja una gran medida del tamaño de la Industria del **Golf en España**.

Para determinar el número de campos se han considerado todos aquellos campos de al menos 9 hoyos y con un máximo de 27. Cuando existen en el mismo club dos o más conjuntos de 18 hoyos, se contabilizan por el número de unidades de 18 hoyos que tengan.

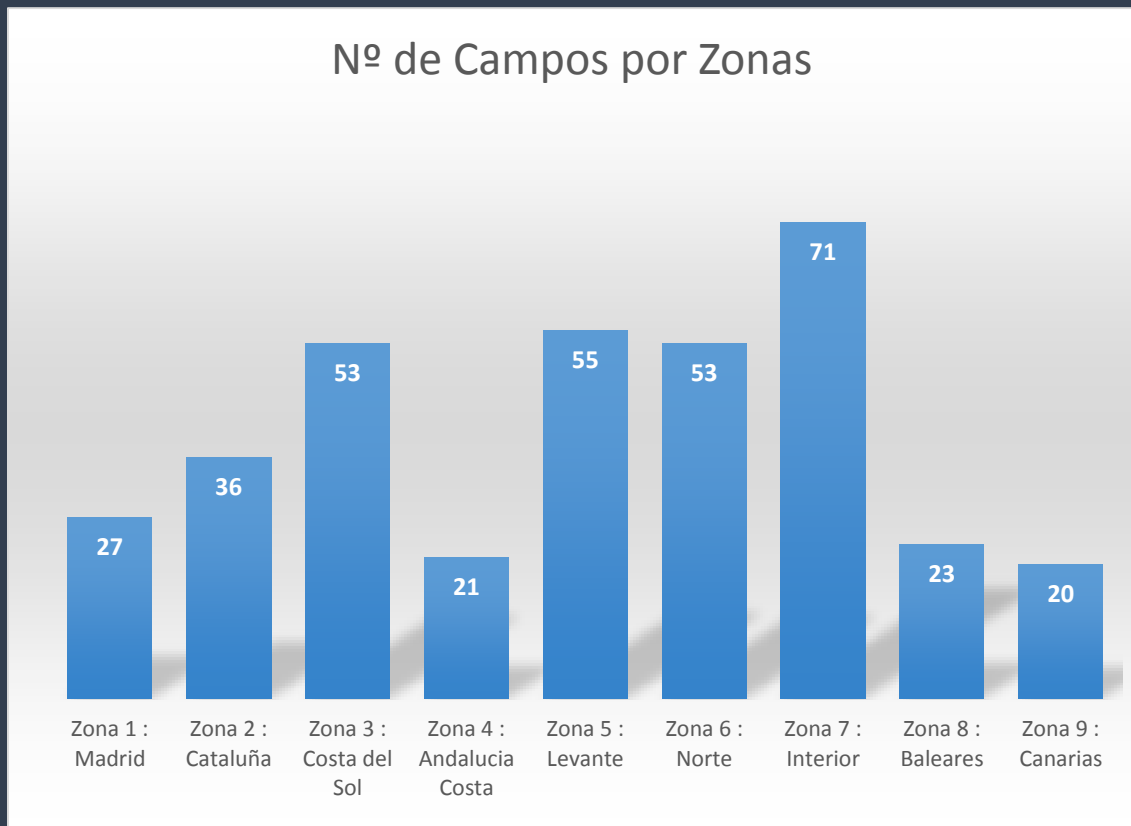
Para poder analizarlo en profundidad se han considerado los siguientes aspectos:

- Nº de Campos por Zonas.
- Nº de Campos por Modelo de Explotación.
- Nº de Campos por Tipo de Propiedad.
- Comparación del nº de campos con otros países.
- Cantidad de habitantes por campo por países.
- Jugadores por campo por zonas.

(1) No se han considerado en el número de campos las otras instalaciones de Golf que también tienen una gran importancia en esta actividad en España. Sus números son los siguientes :

- 21 Campos Rústicos.
 - 95 Pitch & Putts y Escuelas de Golf.
- TOTAL: 116 otras instalaciones de Golf.

Nº DE CAMPOS POR ZONAS



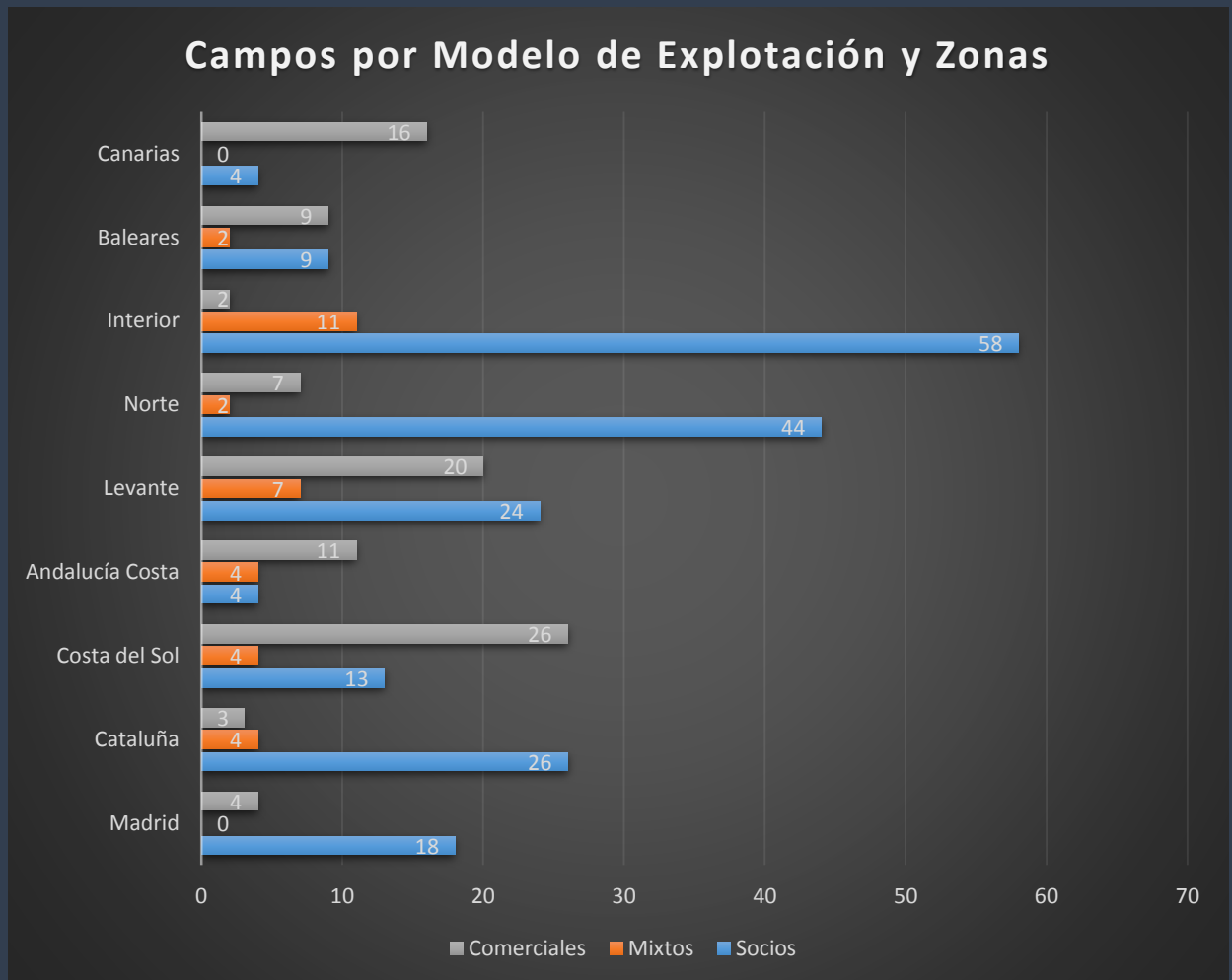
- El nº de campos ha crecido notablemente en todas las Zonas hasta el año 2008, notándose una gran ralentización desde ese año.
- La Zona Interior es la que tiene un mayor número de campos, con 71.
- La Costa del Sol, Levante y Norte tienen más de 50 campos cada una.
- Madrid tiene un nº de campos reducido en relación con su nº de jugadores.

CAMPOS POR MODELO DE EXPLOTACIÓN

Se han definido tres tipos básicos de modelo de explotación de los distintos campos existentes:

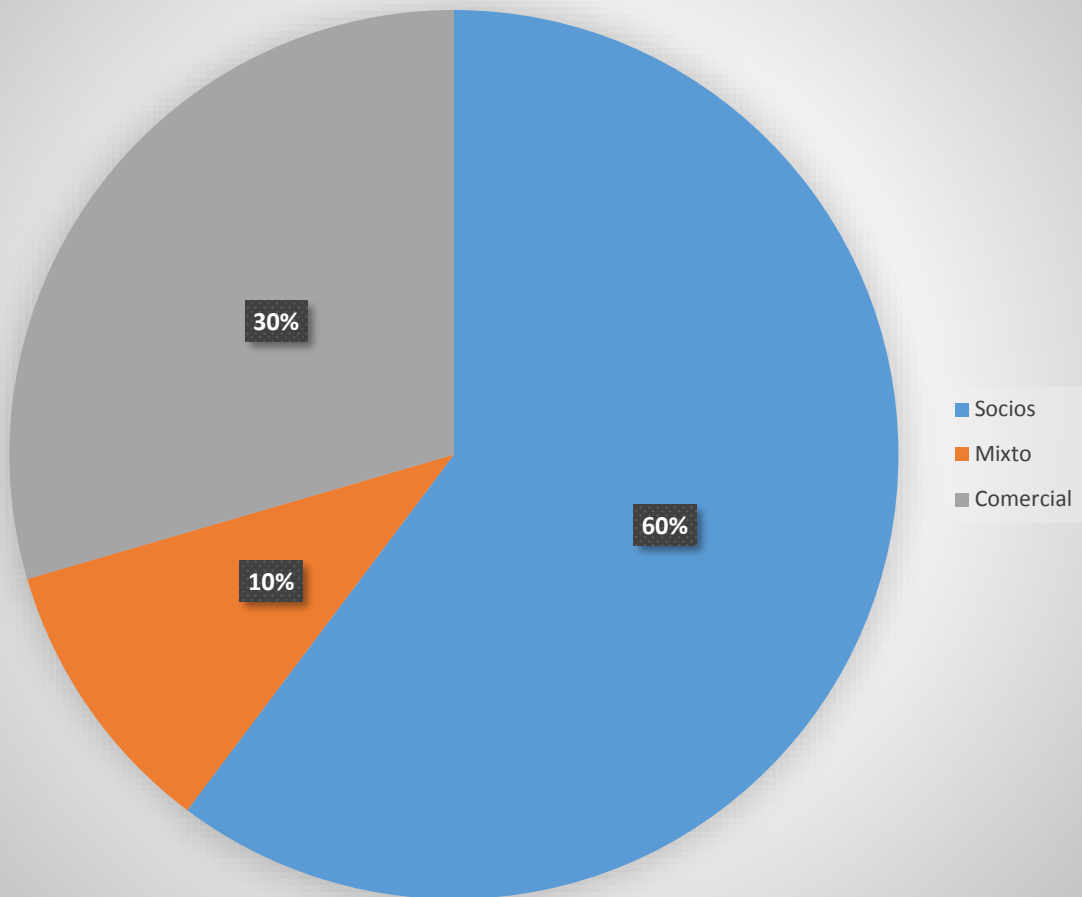
- Campos de Socios: Son aquellos en que el porcentaje mayoritario de sus ingresos proceden de jugadores con algún tipo de vínculo estable con el campo (acción de propiedad, derecho de uso, abono...)
- Campos Comerciales (Pay & Play): Bajo este epígrafe se han incluido aquellos campos en los que la mayoría de sus ingresos proceden de visitantes esporádicos.
- Campos Mixtos: En este grupo se consideran aquellos campos en los que sus ingresos proceden de jugadores vinculados y esporádicos en proporciones similares.

Hay que significar que esta clasificación no es matemática ya que los tipos de explotación van evolucionando a modelos con mezcla de las distintas modalidades.



- El modelo de Explotación más numeroso es el de Socios, con 200 campos, a continuación se sitúa el modelo Comercial, con 98, y el Mixto, con 34.
- Por Zonas, observamos que la del Norte, Interior y Madrid son básicamente de explotación de Socios.
- Costa del Sol, Canarias y Andalucía Costa son preferentemente de explotación Comercial
- En el resto de las Zonas existe un mayor equilibrio en el tipo de explotaciones.

% de Campos por Modelo de Explotación

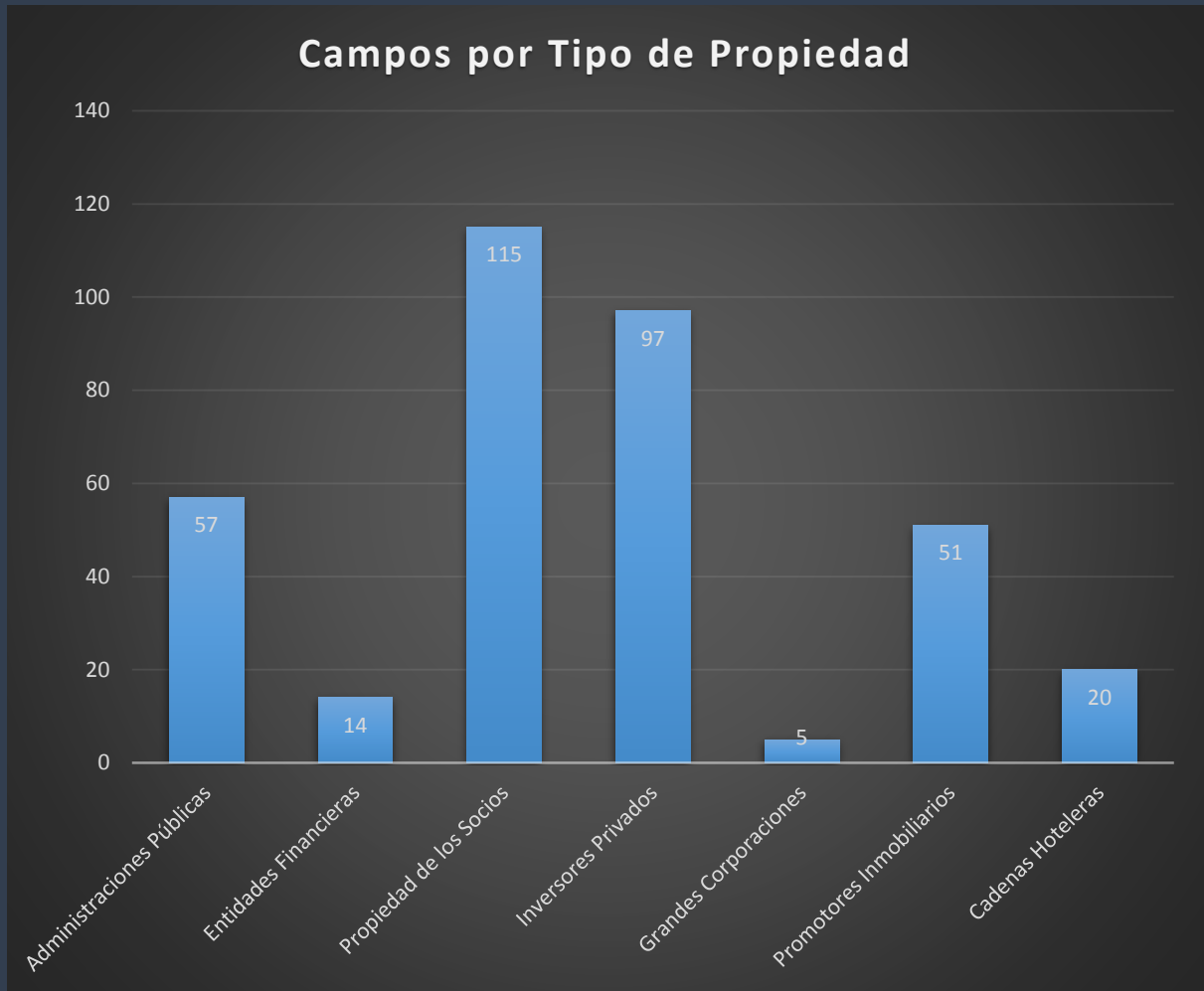


CAMPOS POR TIPO DE PROPIEDAD

Se trata de otro aspecto relevante para entender la naturaleza de la Industria del Golf en España, ya que indica qué tipo de entidades están titularizando las explotaciones de los campos de golf existentes, y aporta claves interesantes para identificar por dónde puede ir el futuro.

Se han identificado los siguientes, como los principales tipos de propietarios, aunque no siempre son propietarios del activo, pero sí de la explotación de los campos de golf en España:

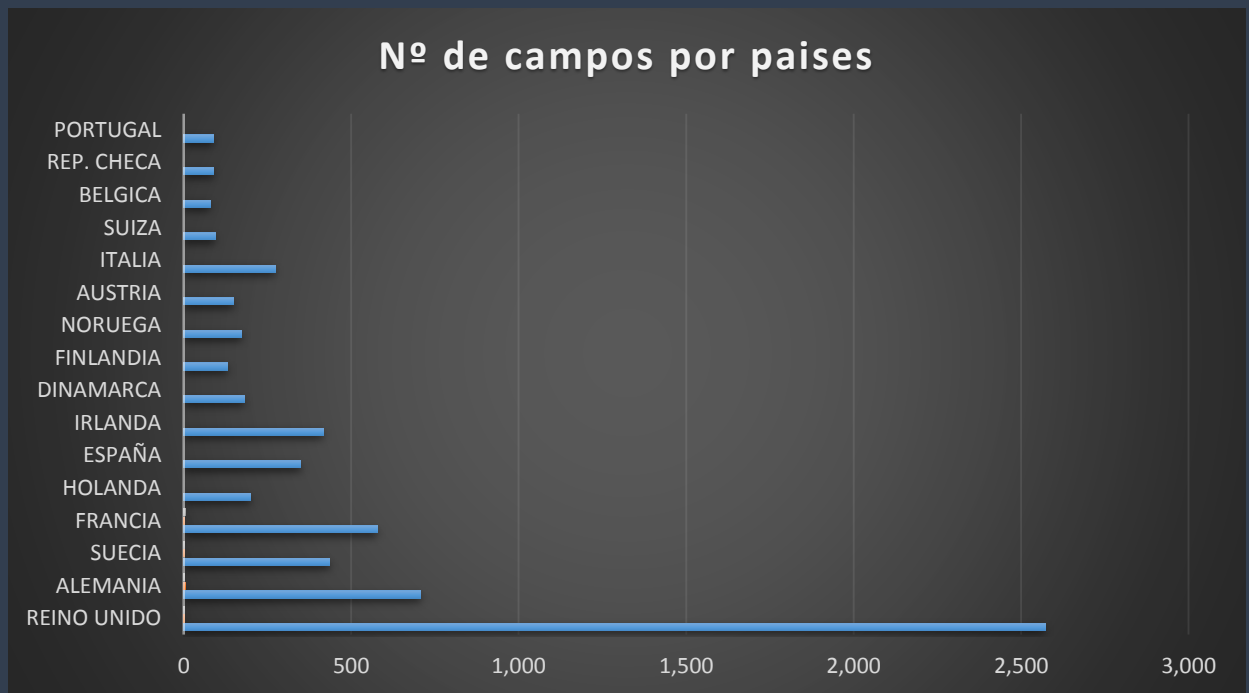
- **Campos de Administraciones Públicas:** Se trata de un grupo creciente. Son campos de Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Diputaciones, empresas de titularidad pública...
- **Campos de propiedad de Entidades Financieras:** Normalmente se trata de propietarios “involuntarios” que se han tenido que hacer cargo de ellos por ejecución de financiaciones fallidas. Este grupo ha crecido sustancialmente con la crisis del periodo 2008-2014 y, ahora, está descendiendo por la adquisición de varios de esos activos por otro tipo de inversores.
- **Campos de propiedad de sus Socios:** Era el modelo casi único hasta 1970, y aunque sigue siendo el grupo más numeroso, tiene un peso decreciente.
- **Campos de grandes corporaciones empresariales:** Se trata de un segmento pequeño, pero sí indica alguna clave interesante.
- **Campos de promotores inmobiliarios:** Este grupo creció de forma exponencial entre 2000 y 2007 pero a partir de la crisis, ha ido descendiendo traspasando muchos de esos activos a entidades financieras u otros inversores.
- **Campos de grupos hoteleros:** Al ser España un país de gran actividad turística, ha propiciado que haya un vínculo muy numeroso entre la industria hotelera y el golf, por lo que en muchos casos las explotaciones están en las mismas manos.
- **Campos de inversores privados:** Grupo cada vez más numeroso ya que están apareciendo distintos tipos de inversores, grupos familiares, fondos de inversión, empresarios independientes..., que están percibiendo positivamente la oportunidad de invertir en Golf.



COMPARACIÓN DEL NÚMERO DE CAMPOS CON OTROS PAÍSES

Otra comparación interesante. El número de campos en España sigue siendo menor que el de otros países de nuestro entorno, aunque la distancia se redujo sensiblemente en el período 2000-2008.

En este punto se analiza, además del número de campos, la cantidad de población por cada campo y el número de jugadores por campo.



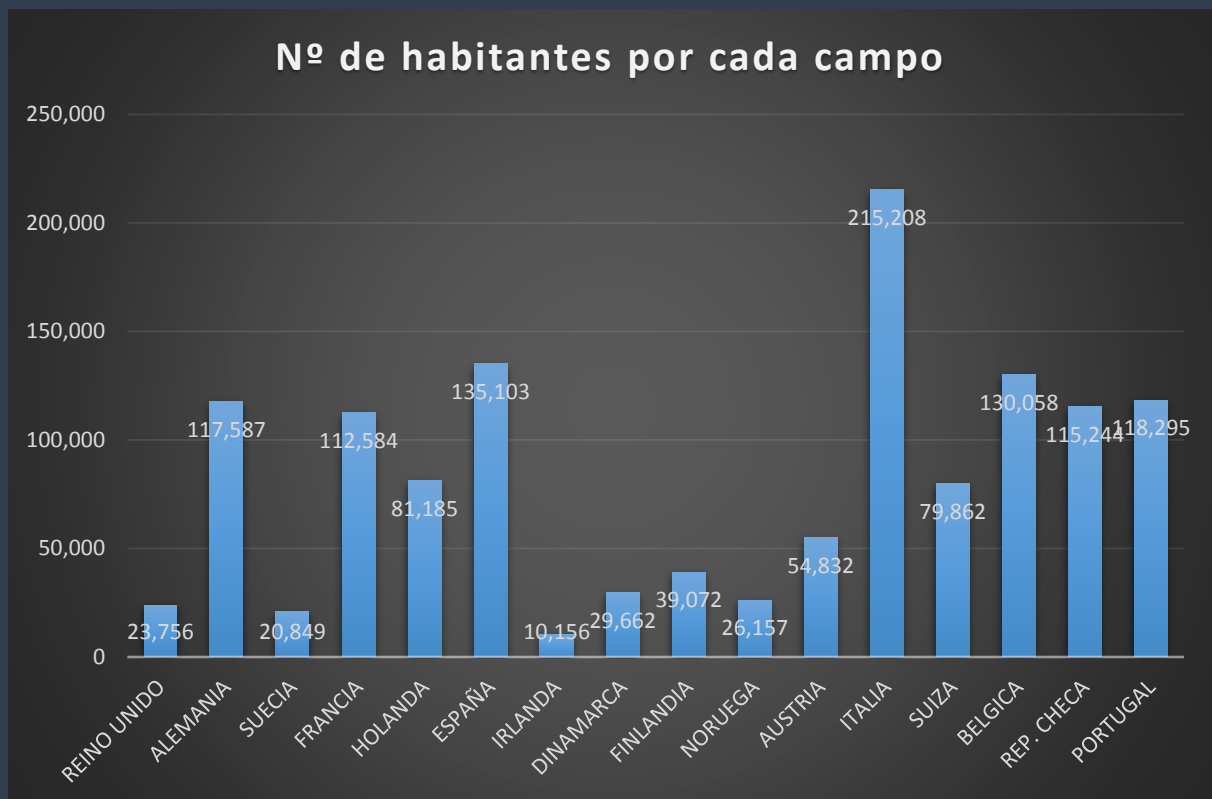
- El Reino Unido tiene una posición de liderazgo muy destacada en Europa, con más de 2.500 campos.
- Alemania y Francia cuentan con más de 500 campos cada uno.
- Irlanda, Suecia y España superan con creces los 300 campos.
- Holanda e Italia tienen más de 200 campos.
- A continuación están el resto de los países nórdicos, Austria, Suiza y Bélgica
- El resto de los países de Europa tiene un número de campos más reducido.

POBLACIÓN POR CAMPO POR PAÍSES

Se trata de otro indicador muy orientativo de la posición de la Industria del Golf en cada país.

Los países con un número más reducido de habitantes por cada campo de golf son los que tienen mayor densidad de campos.

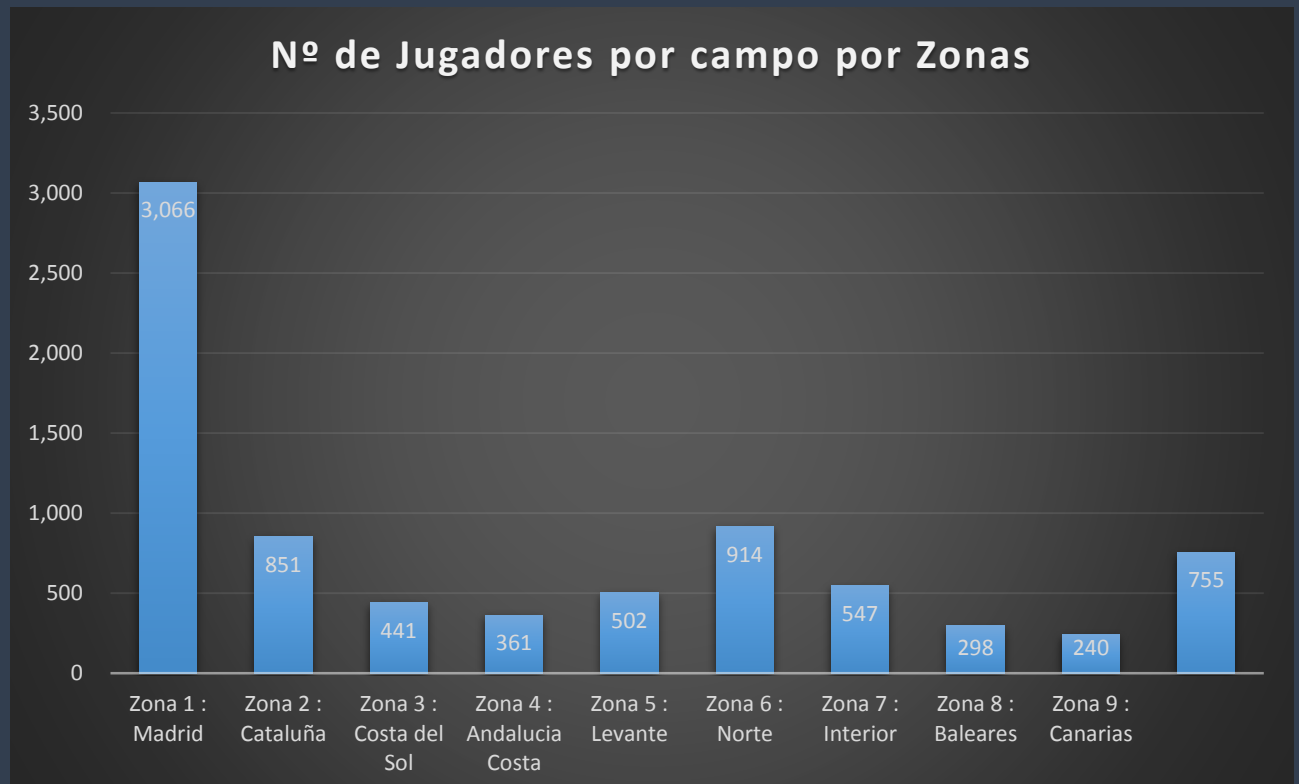
Este dato mide el número de campos por cantidad de población. Es uno de los datos donde se aprecia mayor diferencia entre países.



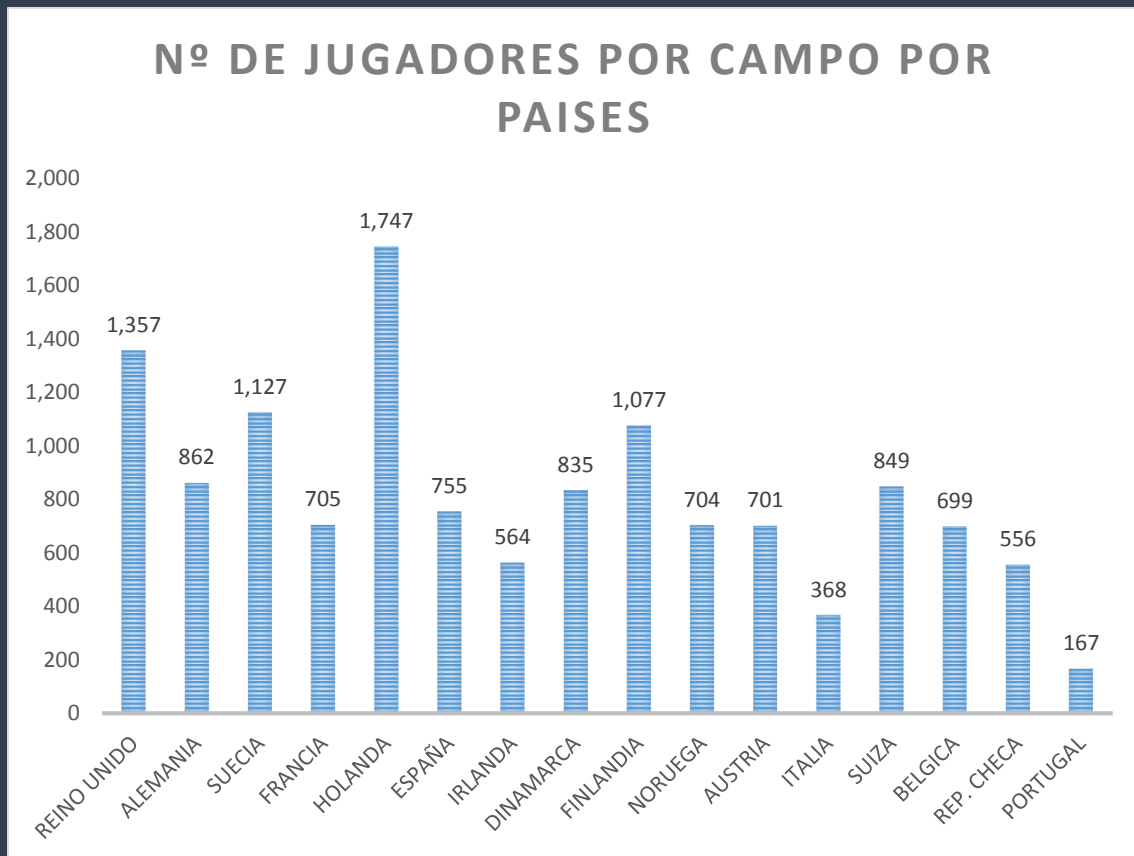
- Irlanda, Suecia, Reino Unido, Noruega y Dinamarca tienen al menos un campo de Golf por cada 30.000 habitantes.
- Finlandia, Holanda, Austria y Suiza tienen como mínimo un campo por cada 100.000 habitantes.
- España, Francia, Alemania, Bélgica, Rep.Checa y Portugal tienen al menos un campo por cada 150.000 habitantes.

JUGADORES POR CAMPO POR ZONAS

Otro indicador muy interesante ya que refleja la relación de nº de jugadores por cada campo. En cualquier caso se trata de un dato que hay que analizar con precaución sobre todo en España, ya que al tener un gran número de jugadores extranjeros, puede distorsionar la comparación con otros países.



- Madrid es la Zona con mayor número de jugadores por campo. Es debido al gran crecimiento de jugadores entre 1990 y 2007 que no llevó aparejado un crecimiento del número de campos en la zona al no haber tanta inducción de valor inmobiliario y turístico como en otras.
- Las Zonas con menor número de jugadores por campo son Canarias, Baleares, Andalucía Costa y Costa del Sol, coincidiendo en ser las zonas con mayor número de jugadores extranjeros en sus campos.
- La media del total de las Zonas es de 755 jugadores por campo.



- El país europeo con mayor nº de jugadores por campo es Holanda, con 1.747.
- Reino Unido tiene más de 1.300 jugadores por campo.
- Suecia y Finlandia también superan los 1.000 jugadores por campo.
- Francia, Alemania, España, Dinamarca, Noruega, Austria y Suiza están entre 700 y 1.000 jugadores por campo.
- Italia con 368 y Portugal con 167 son los que tienen menos jugadores por campo, aunque en el caso de Portugal se explica por tener un Golf eminentemente turístico, en el que la gran mayoría de sus jugadores son turistas extranjeros.

Nº DE ROUNDS: 9.358.000

Se trata del tercer indicador que determina el tamaño de la Industria del Golf en un país, en este caso en España. Este dato, combinado con el del número de jugadores y el del número de campos da una muestra fidedigna de la actividad del Golf.

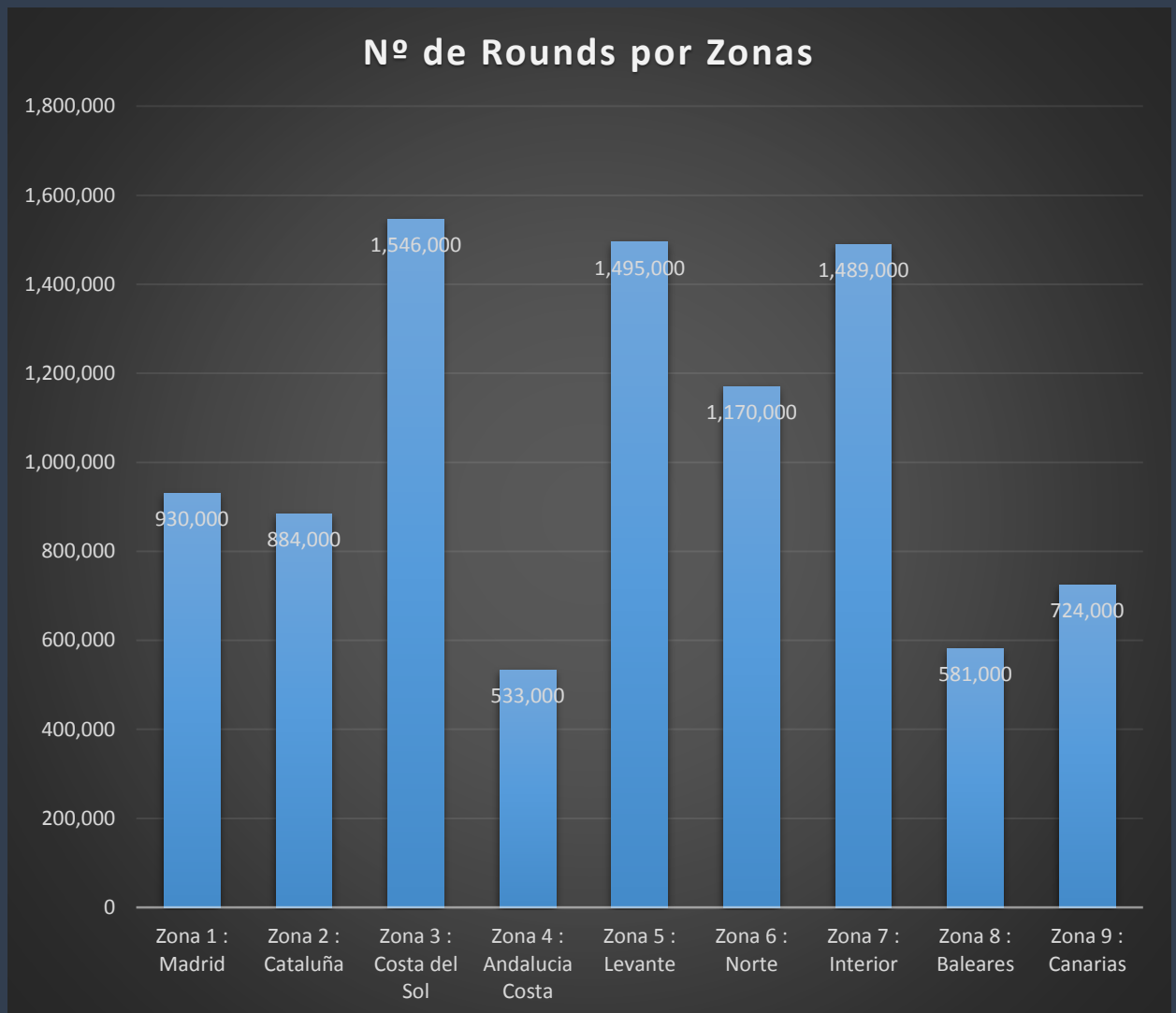
El número de “rounds” indica tanto el grado de utilización de los campos, como el de la actividad de los jugadores.

A efectos del análisis, denominamos “round” a toda salida al campo para jugar al menos 9 hoyos efectuada por un jugador de golf.

Para poder sacar las máximas conclusiones de este indicador, lo analizamos en función de los siguientes datos:

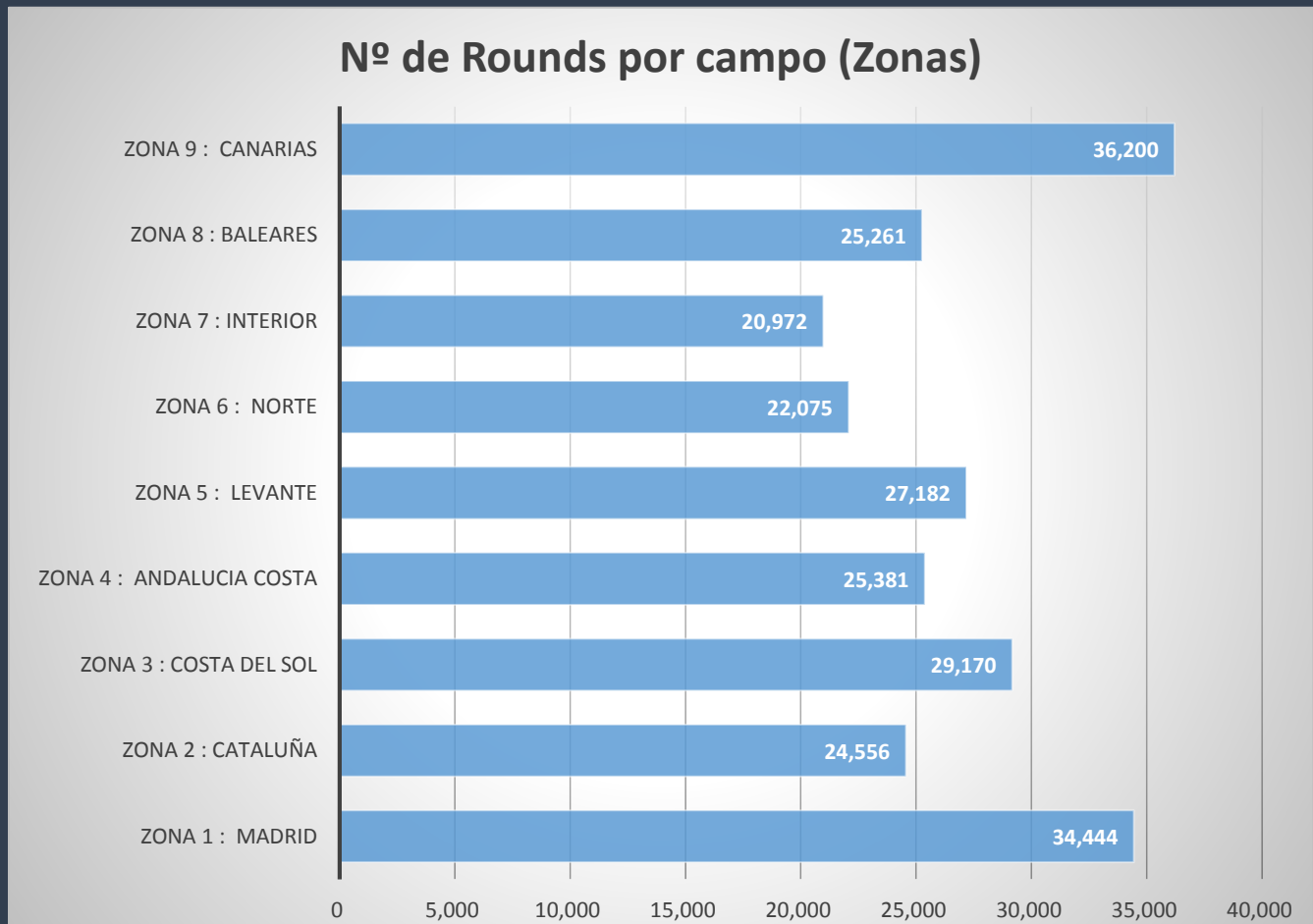
- Nº de Rounds por Zonas.
- Rounds por campo por Zonas.
- Nº de Rounds de jugadores nacionales.
- Nº de Rounds de jugadores extranjeros.

ROUNDS POR ZONAS



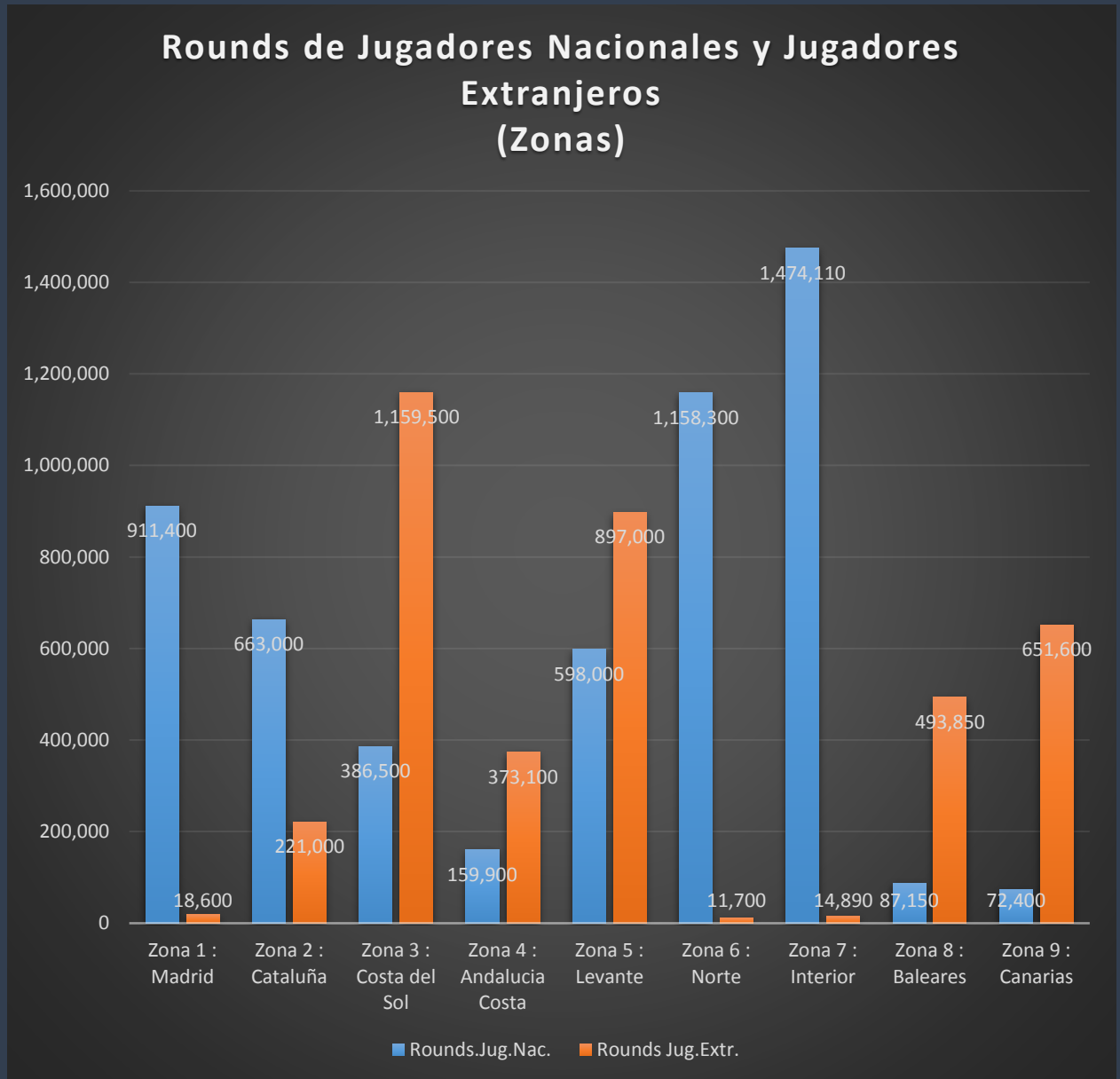
- El total de los rounds anuales en los campos españoles es de 9.358.000.
- La Zona con mayor número de rounds es Costa del Sol con 1.546.000.
- Levante, Norte e Interior superan 1.000.000 de rounds anuales.
- Madrid y Cataluña realizan entre 800.000 y 1.000.000 de rounds.
- Andalucía Costa, Baleares y Canarias hacen entre 500.000 y 750.000.

ROUNDS POR CAMPO POR ZONAS

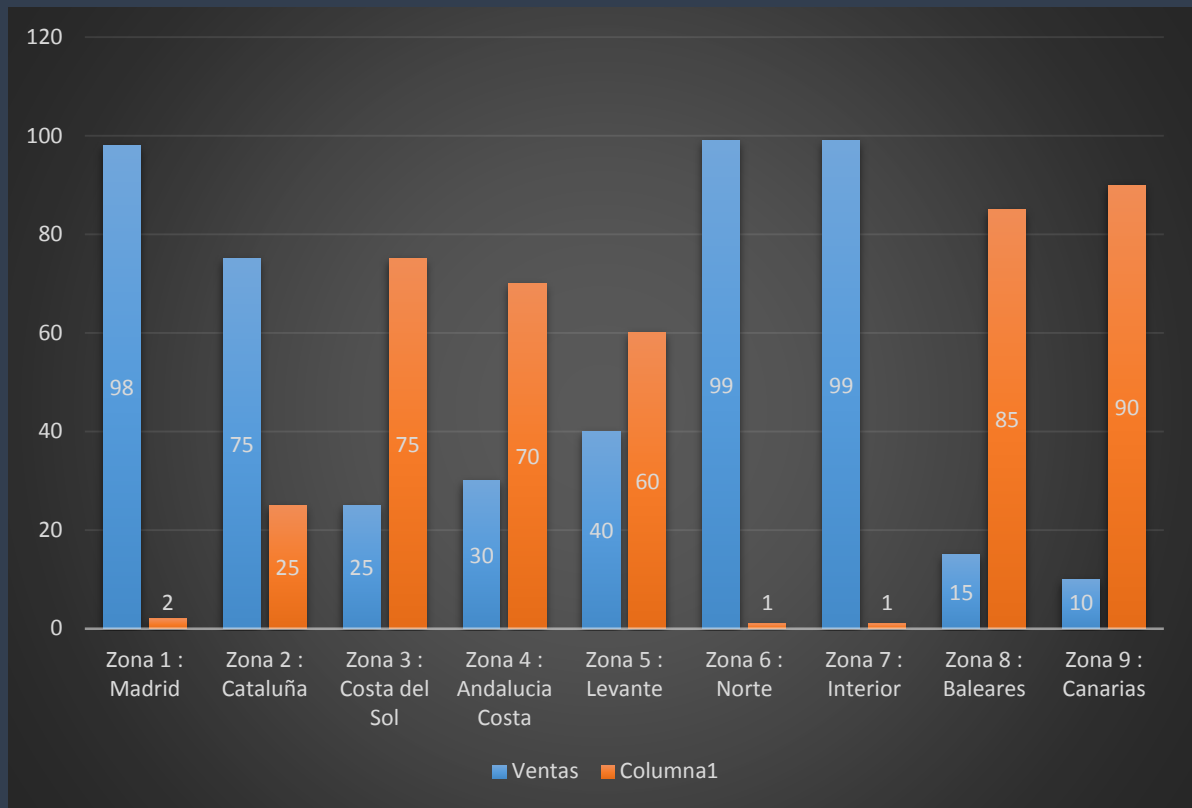


- El nº de rounds de promedio por campo en España es de 26.050 al año.
- La Zona con mayor nº de rounds por campo es Canarias con 36.200.
- Madrid tiene un promedio de 34.444 rounds por campo.
- Costa del Sol, Levante y Andalucía Costa hacen entre 25.000 y 30.000 rounds.
- Norte e Interior están entre 20.000 y 25.000 rounds al año.

ROUNDS DE JUGADORES NACIONALES vs JUGADORES EXTRANJEROS



% DE JUG.NACIONALES vs. JUGADORES EXTRANJEROS POR ZONAS



- Los jugadores nacionales realizan 5.510.760 rounds lo que supone un 59% del total de los rounds de los campos españoles.
- Los extranjeros que juegan al golf en España hacen 3.841.240 rounds, un 41% del total.
- Canarias tiene el mayor % de rounds de jugadores extranjeros, un 90%.
- Baleares, con un 85%; Costa del Sol, con un 75%; Andalucía Costa, con el 70%; Levante, con un 60%, son las otras zonas con mayor % de jugadores extranjeros que nacionales.
- En Madrid, Norte e Interior, los jugadores nacionales hacen más del 95% de los rounds.

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DEL GOLF EN ESPAÑA

- **Nº DE JUGADORES : 270.974**
- **Nº DE CAMPOS : 359**
- **Nº DE ROUNDS : 9.352.000**

5.- EL VALOR ECONÓMICO DEL GOLF

Una vez analizados los principales indicadores que determinan el tamaño de la Industria del Golf en España, este estudio analiza el valor económico que aporta.

Para determinar esta aportación de “valor” se ha utilizado la siguiente metodología :

5-1.-ACTIVIDADES DIRECTAS:

Son aquellas que generan impacto directo en el propio Sector. Se dividen en:

- Inversión en nuevos proyectos y en renovaciones e inversiones en los campos existentes.
- Explotación de instalaciones de Golf.
- Facturación de las hostelerías subarrendadas en los campos de Golf.
- Venta de maquinaria y material de jugar al golf.
- El Golf como dinamizador comercial: Torneos, eventos y medios de comunicación relacionados con el Golf.

5-2.-ACTIVIDADES RELACIONADAS:

En este apartado se analiza el efecto económico que produce el Golf en las actividades relacionadas. El estudio analiza:

- Inmobiliario: Revalorización del sector inmobiliario gracias a los campos de Golf del entorno.
- Turismo: Se mide el gasto que realizan en actividades turísticas los jugadores de Golf cada vez que juegan.

5-1 ACTIVIDADES DIRECTAS

- INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS Y EN LOS CAMPOS EXISTENTES.
- EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DE GOLF.
- FACTURACIÓN DE LAS HOSTELERÍAS SUBARRENDADAS EN LOS CAMPOS DE GOLF.
- VENTA DE MAQUINARIA Y DE MATERIAL DE JUEGO.
- ACTIVIDADES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN.

INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS Y EN LOS CAMPOS EXISTENTES:

68.400.000 Euros

1.-INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS

Se trata del epígrafe del estudio que más se ha reducido con respecto a las cifras del período comprendido entre 1995 y 2007.

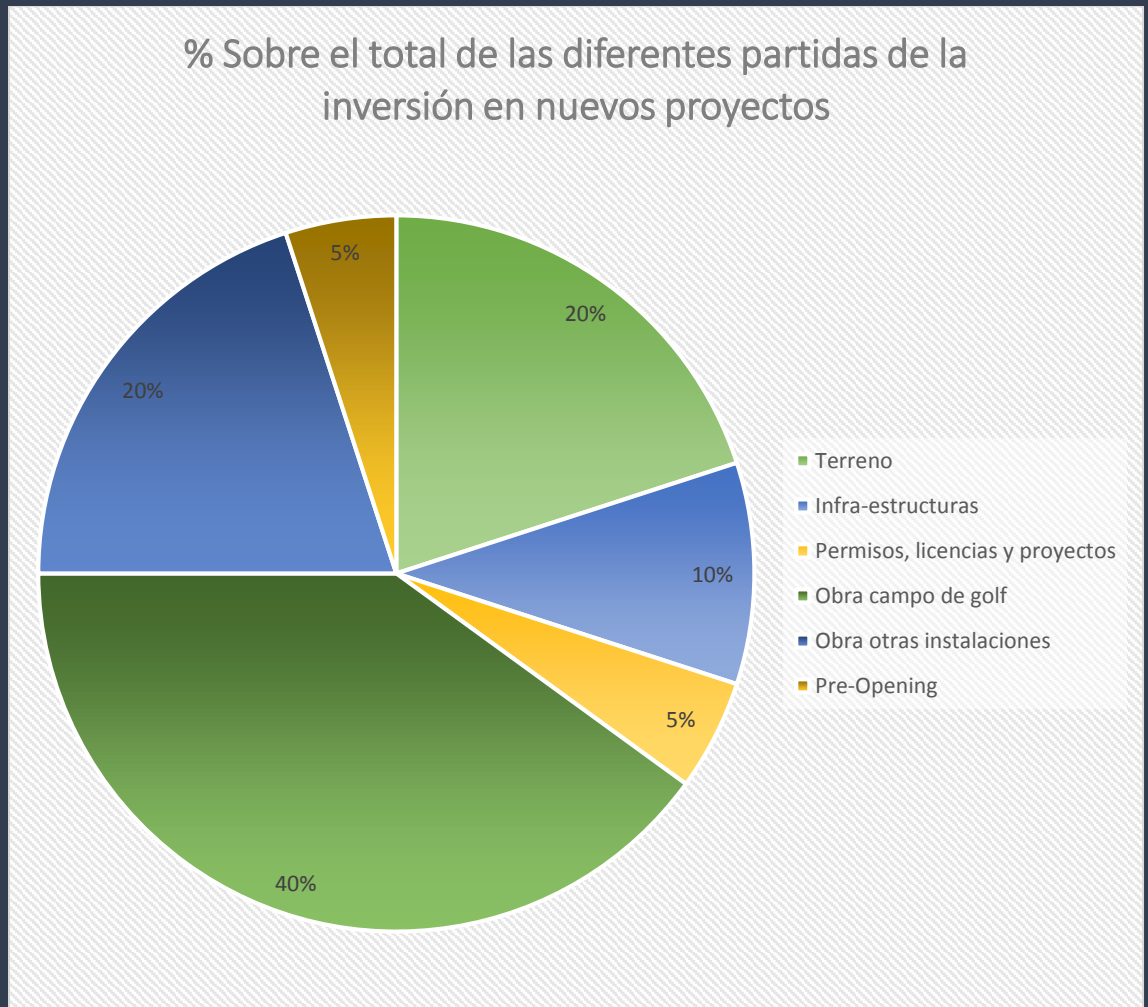
A efectos del estudio, se han considerado los siguientes datos:

- Tres nuevos campos al año. Inversión promedio por campo de 10.000.000 € compuesta por :
 - . Terreno: 20% *
 - . Infra-estructuras: 10% *
 - . Permisos, licencias y proyectos: 5% *
 - . Obra campo de golf: 40% *
 - . Obra otras instalaciones: 20% *
 - . Pre-Opening: 5% *

TOTAL INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS :

30.000.000 €

% SOBRE EL TOTAL DE LAS DISTINTAS PARTIDAS DE LA INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS



2.- INVERSIONES EN LOS CAMPOS EXISTENTES

Este epígrafe, en cambio, sí que ha experimentado un incremento importante en los últimos años.

Se divide en:

CAMPOS QUE HAN EFECTUADO INVERSIONES ESTRUCTURALES.

Aquí se consideran las inversiones en remodelaciones integrales del recorrido, renovación total de sistemas estructurales de los campos, como red de riego, drenajes...o las inversiones en remodelar o ampliar otras instalaciones como casa-club, otras instalaciones deportivas u otras infraestructuras.

En este punto se ha identificado que el 5% de los campos, es decir, 18, han realizado alguna inversión de este tipo.

Se ha estimado una inversión promedio por campo en este tipo de inversiones de 500.000 €.

TOTAL : $18 * 500.000 = 9.000.000$ €

CAMPOS QUE HAN EFECTUADO INVERSIONES EN MEJORA, RENOVACIÓN O REPARACIÓN

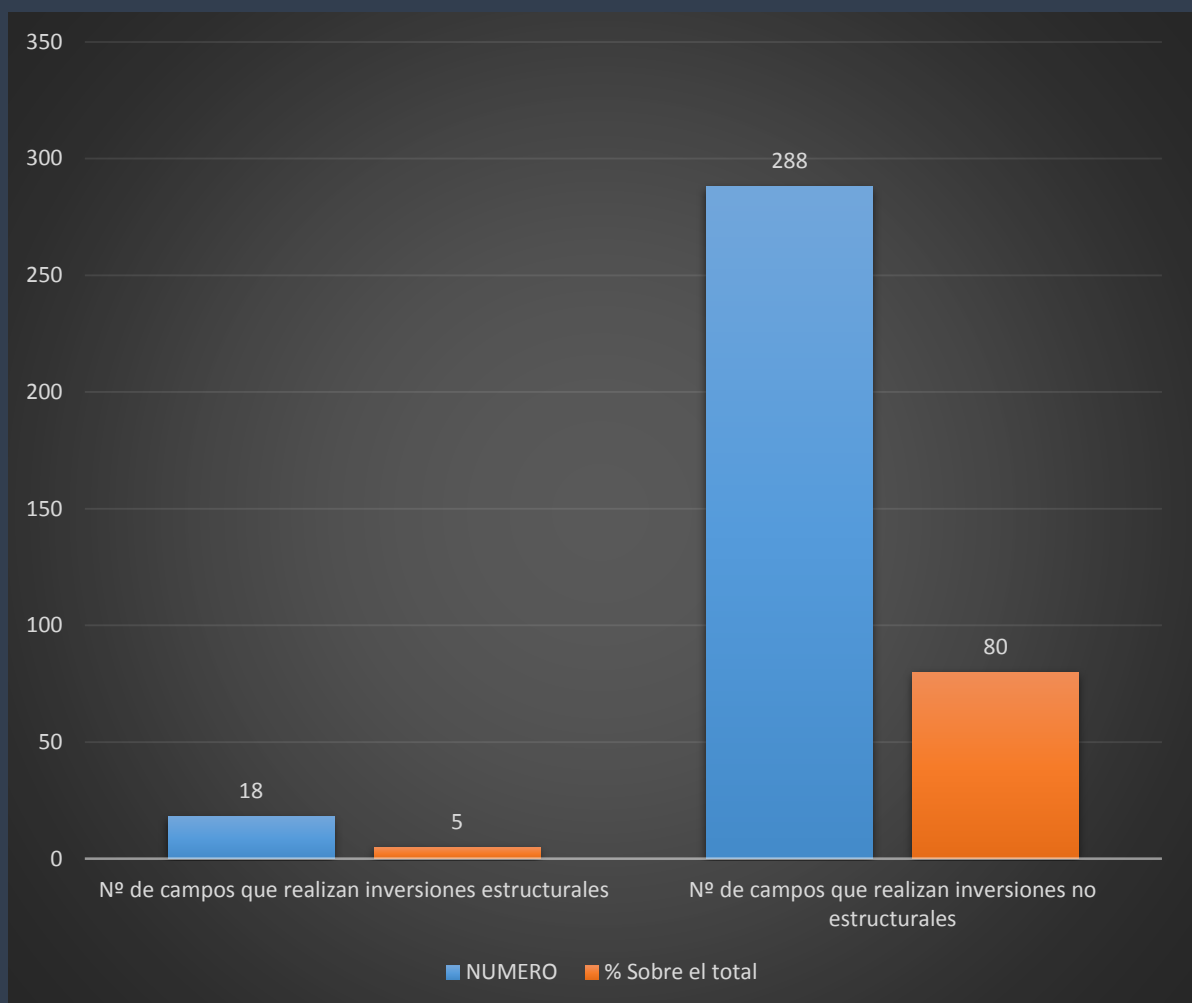
En este epígrafe se han revisado las cifras relativas a las inversiones que han realizado los campos en renovar o mejorar algún elemento del activo. Dentro de esta revisión, se contemplan inversiones como reparaciones parciales del sistema de riego, mejora de drenajes, reparación de bunkers, tapizado de mobiliario, pintura de la casa-club, otras reparaciones y reposiciones no estructurales o inversiones de otro tipo.

En este tipo de inversiones se ha estimado que un 80% de los campos, 288, han invertido anualmente.

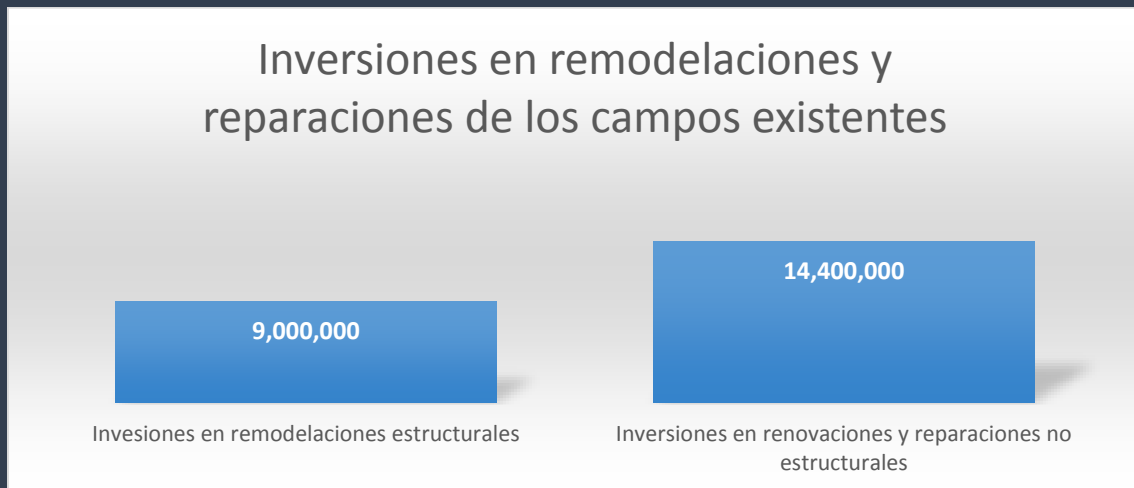
Se calcula una inversión promedio de 50.000 € por campo en esta rúbrica.

TOTAL : $288 * 50.000 = 14.400.000$ €

Nº Y % DE CAMPOS QUE REALIZAN INVERSIONES ESTRUCTURALES vs. CAMPOS QUE REALIZAN OTRAS INVERSIONES



INVERSIONES ESTRUCTURALES Y OTRAS INVERSIONES EN LOS CAMPOS EXISTENTES



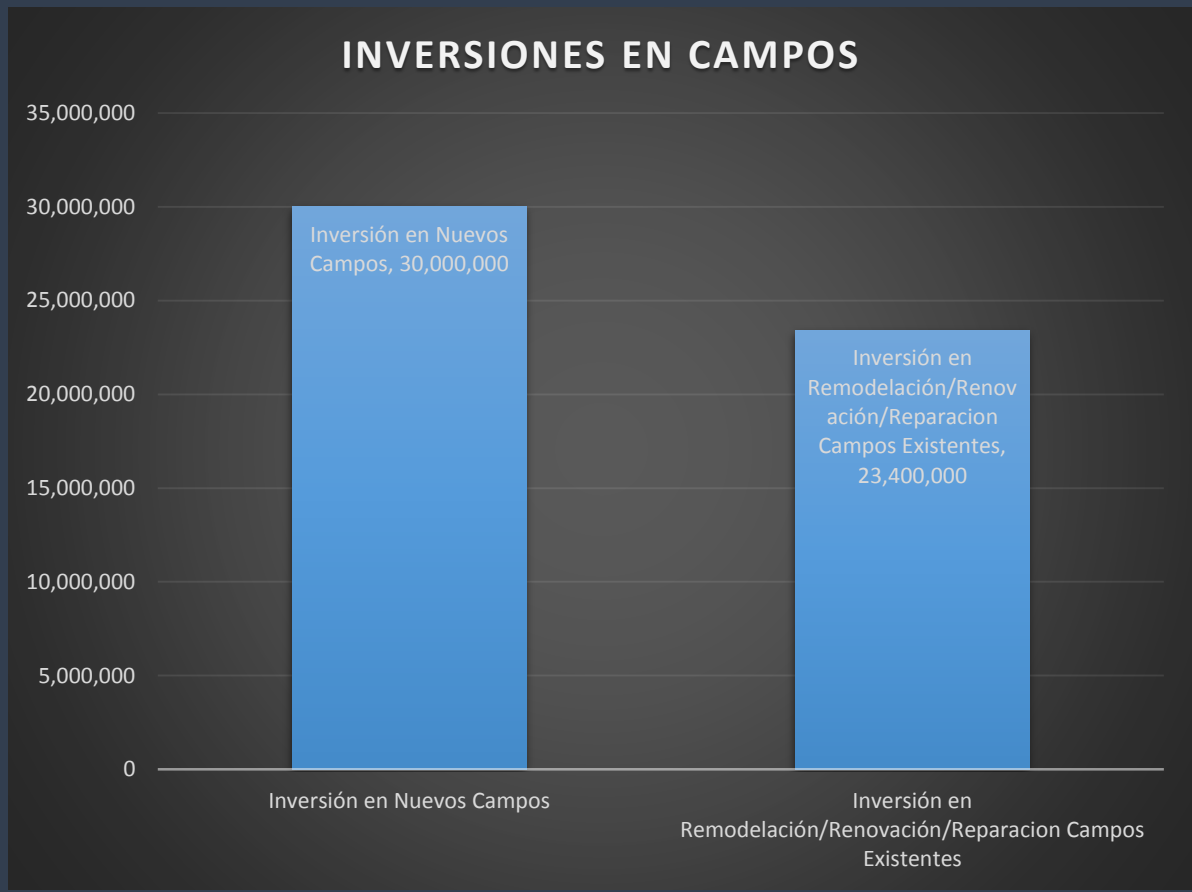
Total en Inversiones en remodelaciones y renovaciones/reparaciones de los campos existentes:

- Remodelaciones : 9.000.000 €
- Renovaciones/Reparaciones : 14.400.000 €

TOTAL EN INVERSIONES EN CAMPOS EXISTENTES

23.400.000 €

TOTAL INVERSIÓN EN NUEVOS CAMPOS Y EN LOS CAMPOS EXISTENTES



TOTAL INVERSIONES EN CAMPOS DE GOLF

Nuevos Campos: 30.000.000 €

Campos Existentes: 23.400.000 €

TOTAL: 53.400.000 €

EXPLOTACIONES DE GOLF

499.851.000 €

EXPLOTACIÓN DE LOS CAMPOS EXISTENTES:

470.630.000 €

EXPLOTACIÓN DE OTRAS INSTALACIONES DE GOLF:

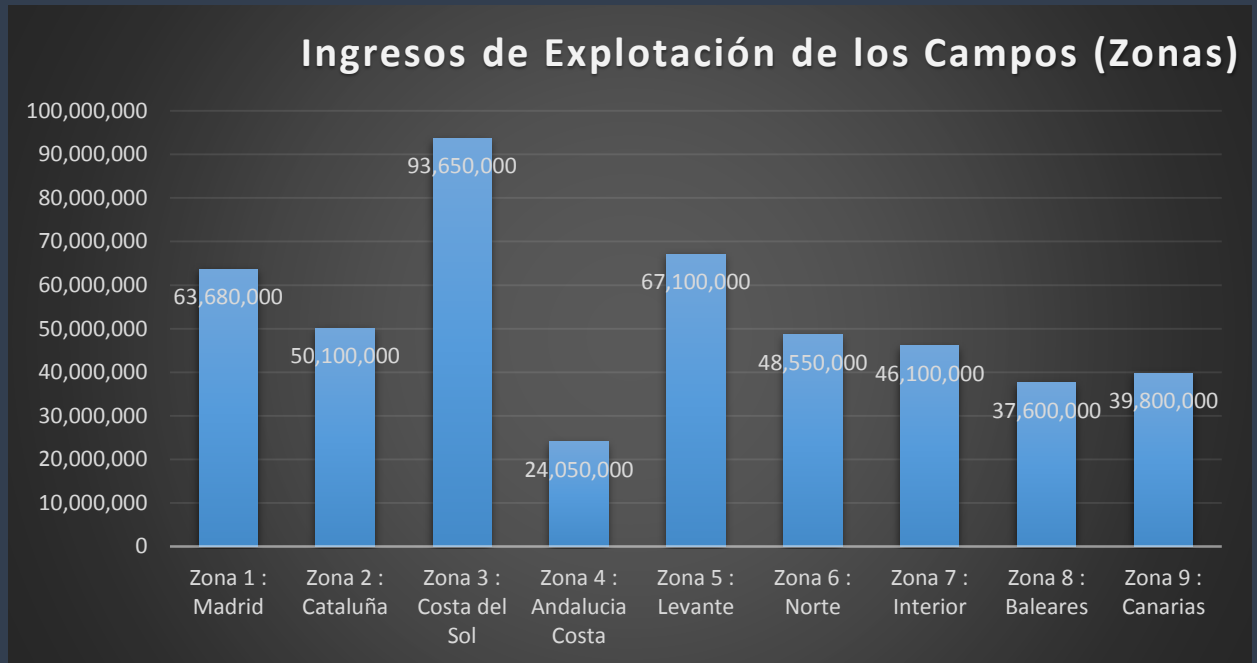
29.221.000.000 €

Se trata del capítulo más importante de la aportación del Golf en actividades directas. También es importante destacar que esta creación de valor económico también implica una importante creación de empleos que por su importancia se desglosará en un capítulo específico de este informe.

Para poder analizar en profundidad este punto, se ha analizado bajo los siguientes aspectos:

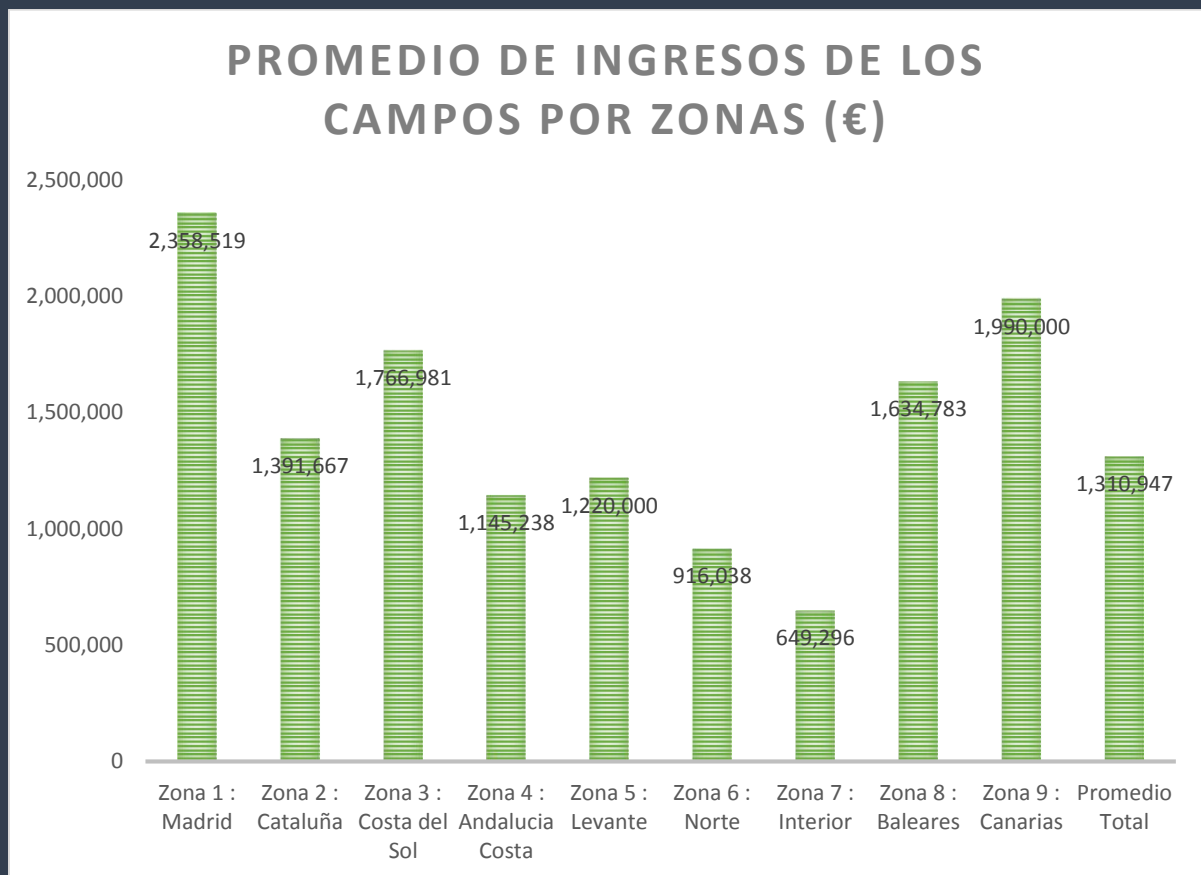
- Ingresos de explotación de los campos existentes por Zonas.
- Promedio de ingresos de los campos por Zonas.
- Ingresos de explotación de los campos existentes por Green-fee.
- Desglose en % de los distintos conceptos de los ingresos de explotación por tipo de explotación.
- Explotación de otras instalaciones.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN DE LOS CAMPOS EXISTENTES POR ZONAS



- El total de Ingresos de los campos de Golf españoles es de 470.630.000 €.
- La Zona con mayores ingresos de explotación de sus campos es la Costa del Sol con 93.650.000 €.
- Los campos de Madrid y Levante superan los 60.000.000 € de ingresos de explotación en cada Zona.
- Cataluña, Norte e Interior tienen ingresos entre 45 y 50.000.000 €
- Baleares y Canarias tienen algo menos de 40.000.000 € cada una.

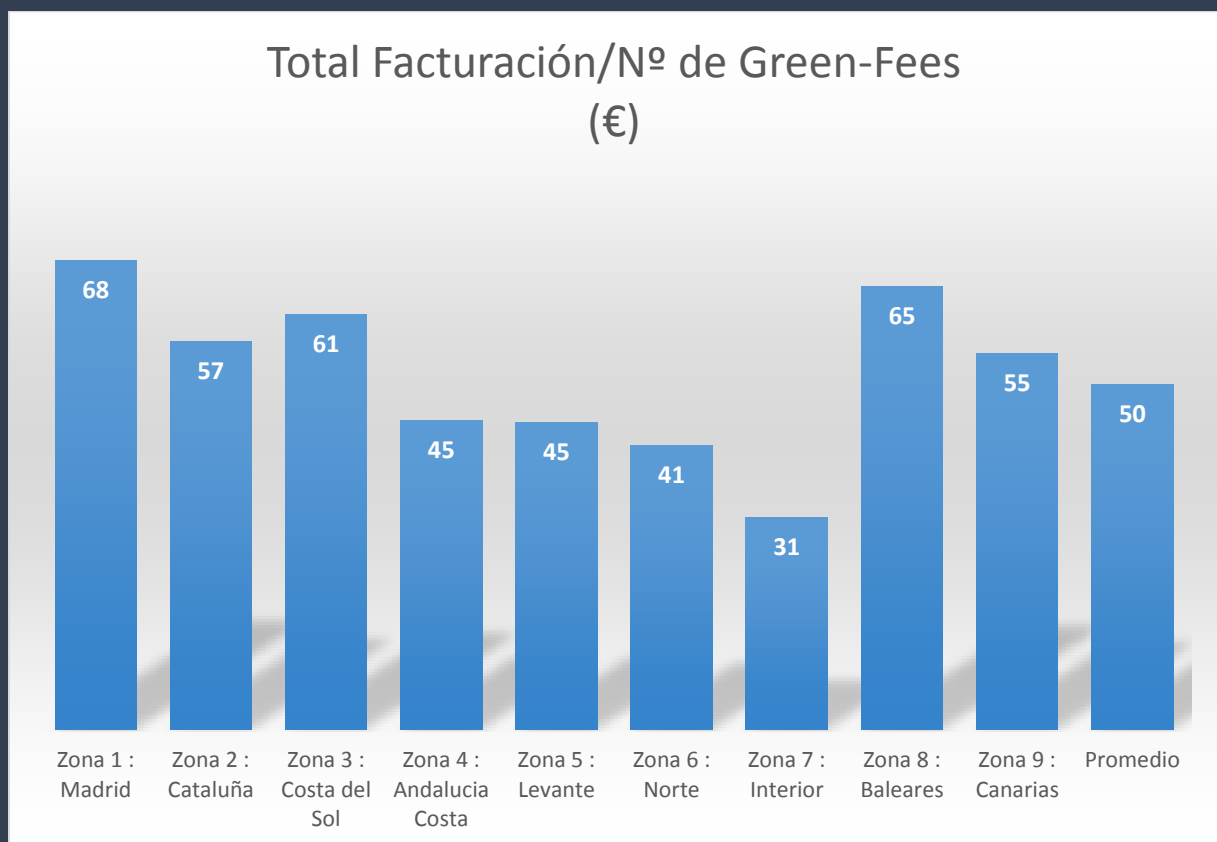
PROMEDIO DE INGRESOS DE LOS CAMPOS POR ZONAS



- El promedio de ingresos de los campos españoles es de 1.310.947 € por campo.
- La Zona con mayor promedio es Madrid, con 2.358.519 €, aunque está muy condicionada por los cinco grandes Clubs, Club de Campo, Puerta de Hierro, RACE, RSHECC y La Moraleja que son Clubs multi-deporte y no es fácil asignar los ingresos exactos que corresponden al Golf.
- De las otras zonas, la que tiene un mayor promedio de ingresos por campo, es Canarias con 1.990.000 €.
- Le siguen Costa del Sol y Baleares con 1.766.981 y 1.634.783 € respectivamente.
- Cataluña, Levante y Andalucía Costa superan ampliamente la cifra de 1.000.000 € por campo.
- Norte e Interior están en una facturación inferior a 1.000.000 € por campo

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN POR NÚMERO DE GREEN-FEES

Este dato es un indicador que corresponde al análisis de lo que cada campo factura entre el número de green-fees (rounds) que realiza, independientemente que los conceptos de ingresos sean otros. Se trata de un indicador más referencial que específico.

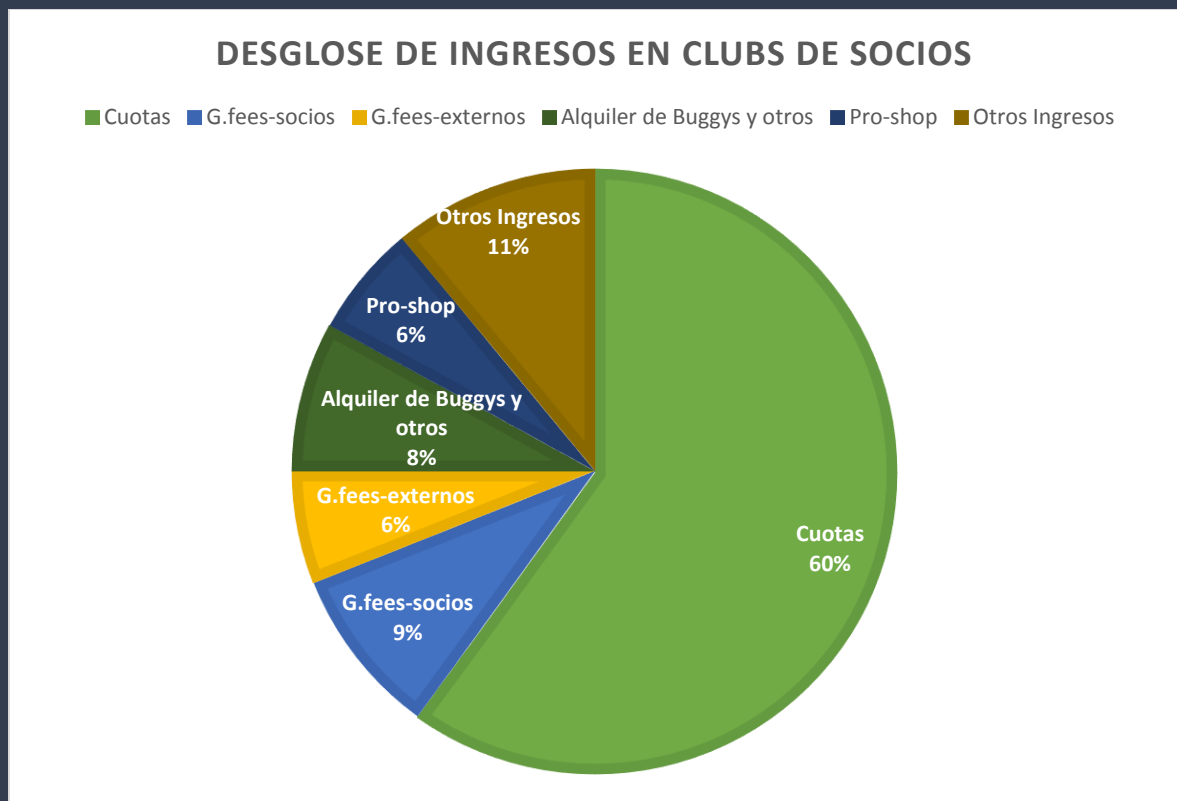


- El ingreso promedio total por green-fee en los campos españoles es de 50 €.
- El mayor ingreso total por green-fee está en Madrid con 68 €.
- Costa del Sol y Baleares superan los 60 €.
- Cataluña y Canarias superan los 55 €.
- Levante y Andalucía Costa están en 45 €.
- Norte tiene 41 e Interior 31 €.

DESGLOSE EN % DE LOS DISTINTOS CONCEPTOS DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN POR TIPO DE CAMPO

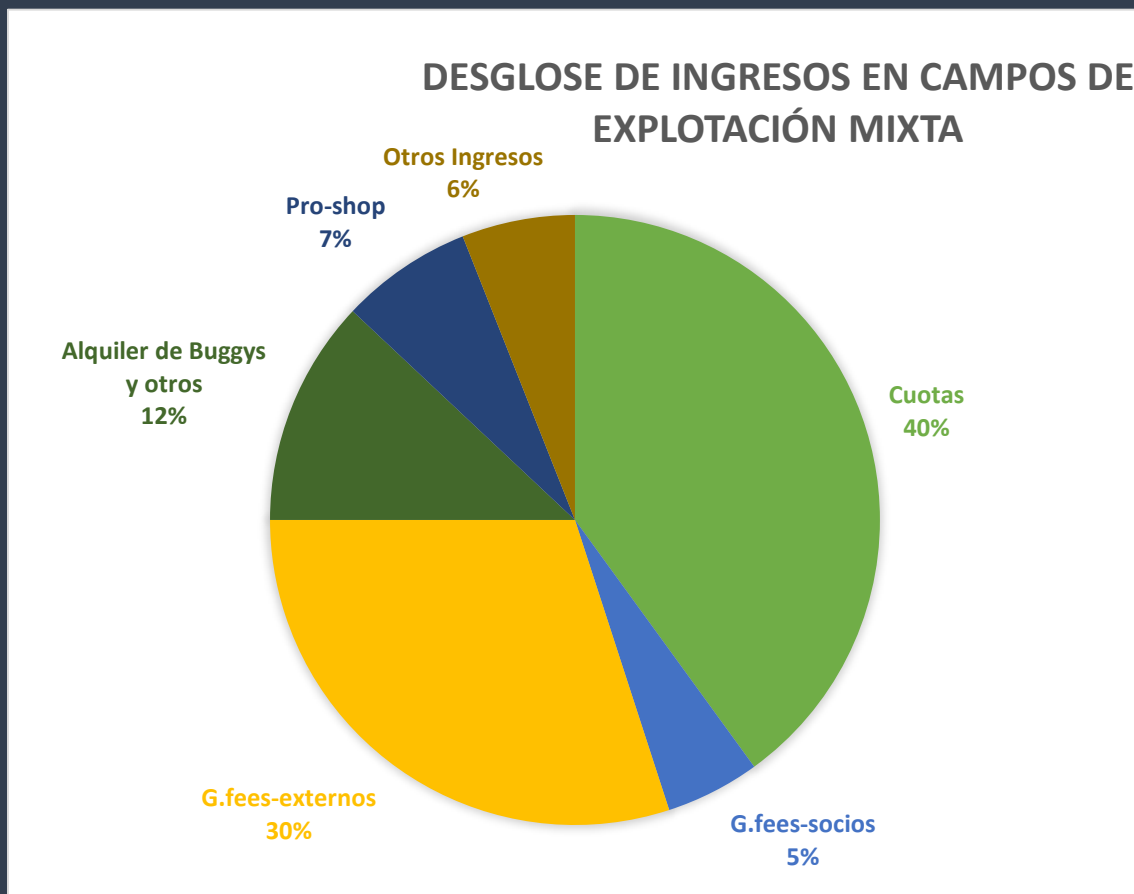
En este punto se analiza el peso que tiene cada concepto de ingreso en los campos por tipo de explotación.

CLUBS DE SOCIOS



- En los Clubs de Socios los ingresos por cuotas de mantenimiento de sus asociados suponen el 60% de los ingresos.
- Los Green-Fees de socios suponen un ingreso del 9% del total.
- Los Green-Fees de externos, básicamente de invitados y de torneos comerciales, suponen un 6%.
- El ingreso por alquiler de buggys, troleys... es un 8%.
- Los ingresos del pro-shop se sitúan en el 6% del total.
- El capítulo de otros ingresos (cuarto de palos, taquillas...) supone un 11%.

CAMPOS DE EXPLOTACIÓN MIXTA



- Los ingresos por cuotas suponen el 40% de los ingresos de explotación en los campos de explotación mixta.
- Los green-fees externos suponen el 30%.
- Alquiler de buggys y otros alquileres representan el 12%.
- El pro-shop es el 7%.
- Otros Ingresos el 6%.
- Green-fees de socios el 5%.

CAMPOS DE EXPLOTACIÓN COMERCIAL (PAY & PLAY)



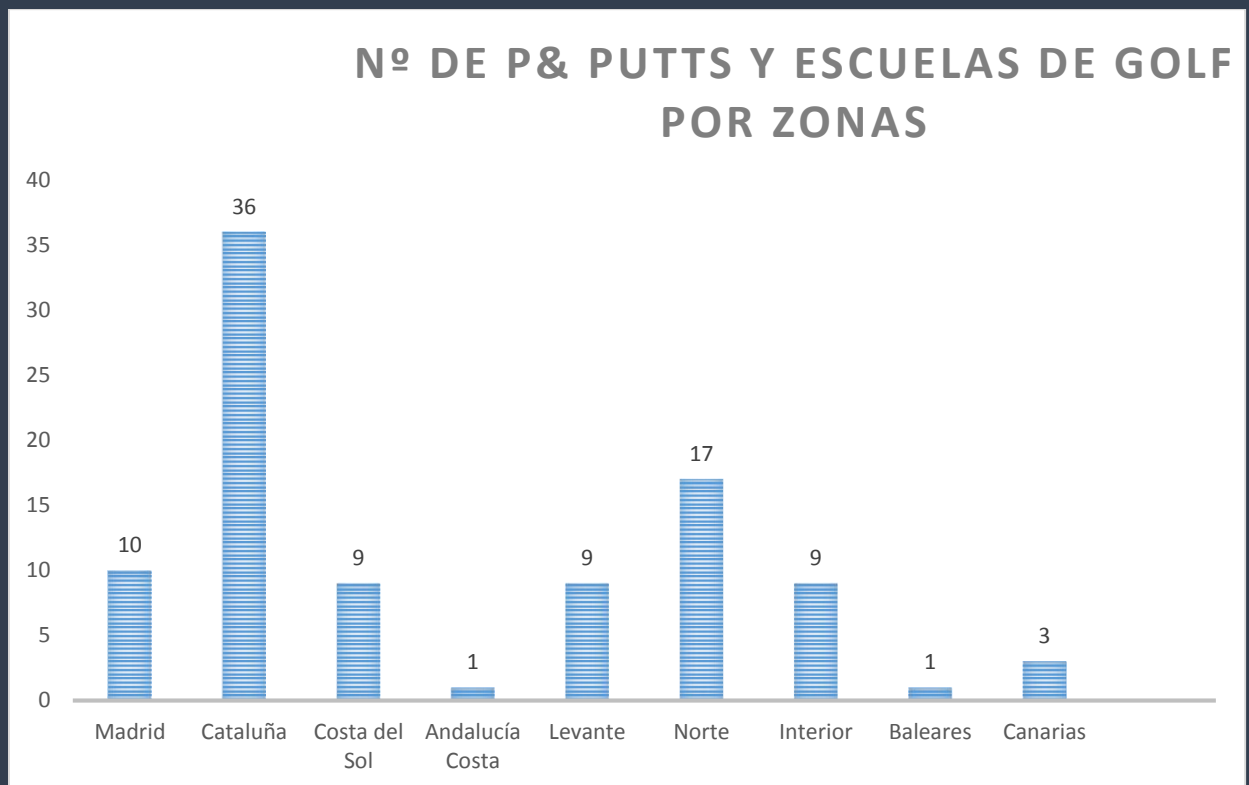
- Los ingresos producidos por green-fees externos suponen el 70% de los ingresos en los campos comerciales.
- El 2º ingreso en importancia en los campos comerciales son por alquiler de buggys y otros alquileres con un 17% del total.
- Los ingresos del pro-shop suponen un 8% del total.
- El capítulo de otros ingresos (rentas de sub-contratas, campeonatos...) suponen el 5%.

EXPLOTACIÓN DE OTRAS INSTALACIONES DE GOLF

Además de los campos de Golf considerados en el estudio, existe un número importante de otras instalaciones de Golf que aportan no sólo gran actividad al Sector, sino que tienen una repercusión económica muy significativa.

Las otras instalaciones de Golf se analizan conforme:

- **Pitch & Putts y Escuelas de Golf : 95**
- **Campos Rústicos : 21**



- **La facturación de las Otras Instalaciones de Golf suma
29.221.000 €**

FACTURACIÓN DE LAS HOSTELERÍAS SUBARRENDADAS EN LOS CAMPOS DE GOLF

En este apartado se ha analizado el importe de la facturación de hostelería (comida, bebida, eventos...) generada en los Campos de Golf en los que este servicio está subarrendado a “terceros”. La producción de la hostelería de los campos cuya explotación es directa ya está contemplada en el capítulo EXPLOTACIÓN DE LOS CAMPOS.

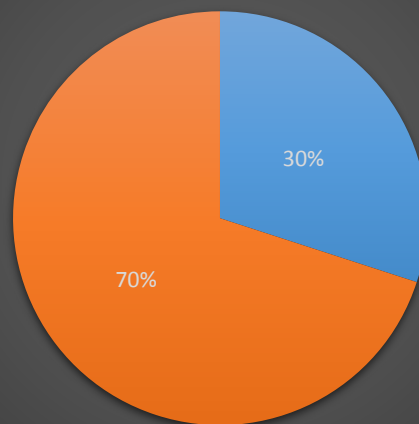
El método seguido para valorar este segmento de Valor Directo del Golf, ha sido:

- % de Campos de Golf que tienen la hostelería subarrendada: 70%
- Nº de Campos con la hostelería subarrendada: 250
- Facturación anual promedio en la hostelería subarrendada en los Campos de Golf: 360.000 €

TOTAL FACTURACIÓN EN LAS HOSTELERÍAS SUBARRENDADAS EN LOS CAMPOS DE GOLF

90.000.000 €

% DE CAMPOS CON HOSTELERÍA SUB- ARRENDADA vs. GESTIÓN DIRECTA



VENTA DE MAQUINARIA Y DE MATERIAL DE JUEGO

73.000.000 €

Se trata de otro capítulo del valor económico directo que genera el Golf.

Son dos actividades imprescindibles para el funcionamiento del sector. La maquinaria es básica para el funcionamiento de los campos y el material de juego es absolutamente necesario para los jugadores.

Ambas partidas también han sufrido en decrecimiento en los años de la crisis 2008-2014 después de haber tenido una gran expansión en los años anteriores.

Estos dos conceptos del valor directo son un buen “termómetro” de la salud de la Industria del Golf.

VENTA DE MAQUINARIA

26.000.000 €

En este apartado se recogen los siguientes conceptos:

1.- VENTAS DE “PARQUES” COMPLETOS PARA NUEVOS CAMPOS

Se estima un “parque” completo para cada uno de los tres nuevos campos estimados anualmente.

La Inversión promedio por cada nuevo “parque” es de 500.000 €

TOTAL INVERSIÓN EN NUEVOS “PARQUES”: 1.500.000 €

2.- RENOVACIÓN DE MAQUINARIA EN LOS CAMPOS EXISTENTES

Se calcula:

- Que un 20% de los campos (70 campos) renuevan el parque cada 5 años, un 20% anual, lo que supone una inversión por campo de 100.000 € anuales. Total 7.000.000 €.

- Que un 60% de los campos (210) renuevan el parque cada 10 años, lo que supone una inversión por campo de 50.000 € anuales. Total 10.500.000 €

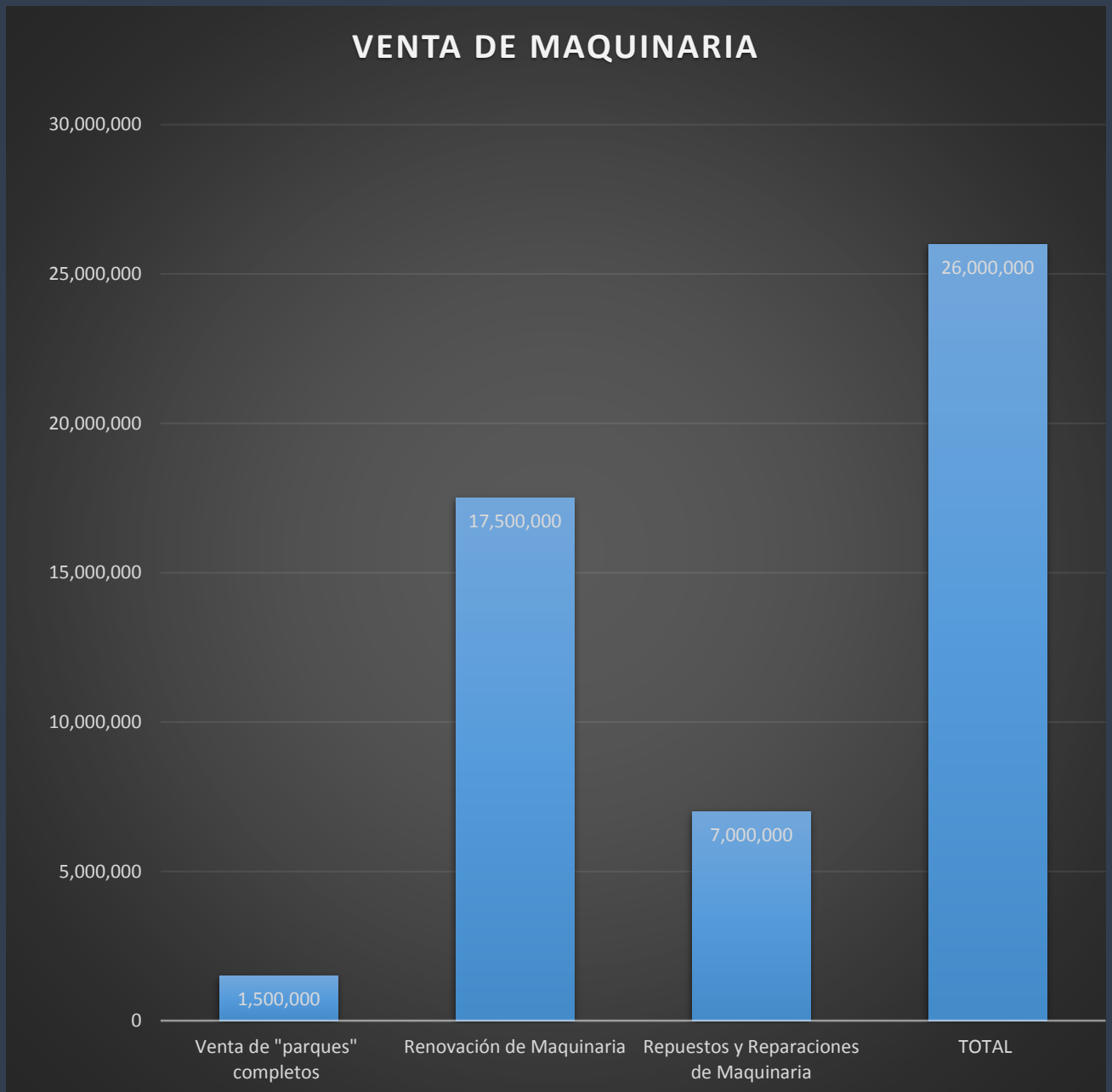
- Que el otro 20% de los campos (70) apenas invierten en renovación de maquinaria.

**TOTAL INVERSIÓN EN RENOVACIÓN DE MAQUINARIA:
17.500.000 €**

3.- REPUESTOS Y REPARACIONES DE MAQUINARIA EN LOS CAMPOS EXISTENTES

Se ha considerado una inversión promedio de 20.000 € anuales por campo en repuestos y reparaciones de maquinaria.

**TOTAL GASTO EN REPUESTOS Y REPARACIONES DE
MAQUINARIA: 7.000.000 €**



VENTA DE MATERIAL DE JUEGO: 47.000.000 €

La metodología que se ha seguido para evaluar la cifra de negocio que representa la venta de material para jugar es la siguiente:

- No se considera a efectos de este análisis la venta de material de juego que se efectúa en los pro-shops explotados directamente por los campos, ya que esta cifra está incluida en la explotación de los campos valorada previamente.

TOTAL: 20.000.000 €

- Pro-shops de los campos con explotación cedida. Se han considerado 30 los que están en ese régimen, con una facturación promedio de 200.000 €.

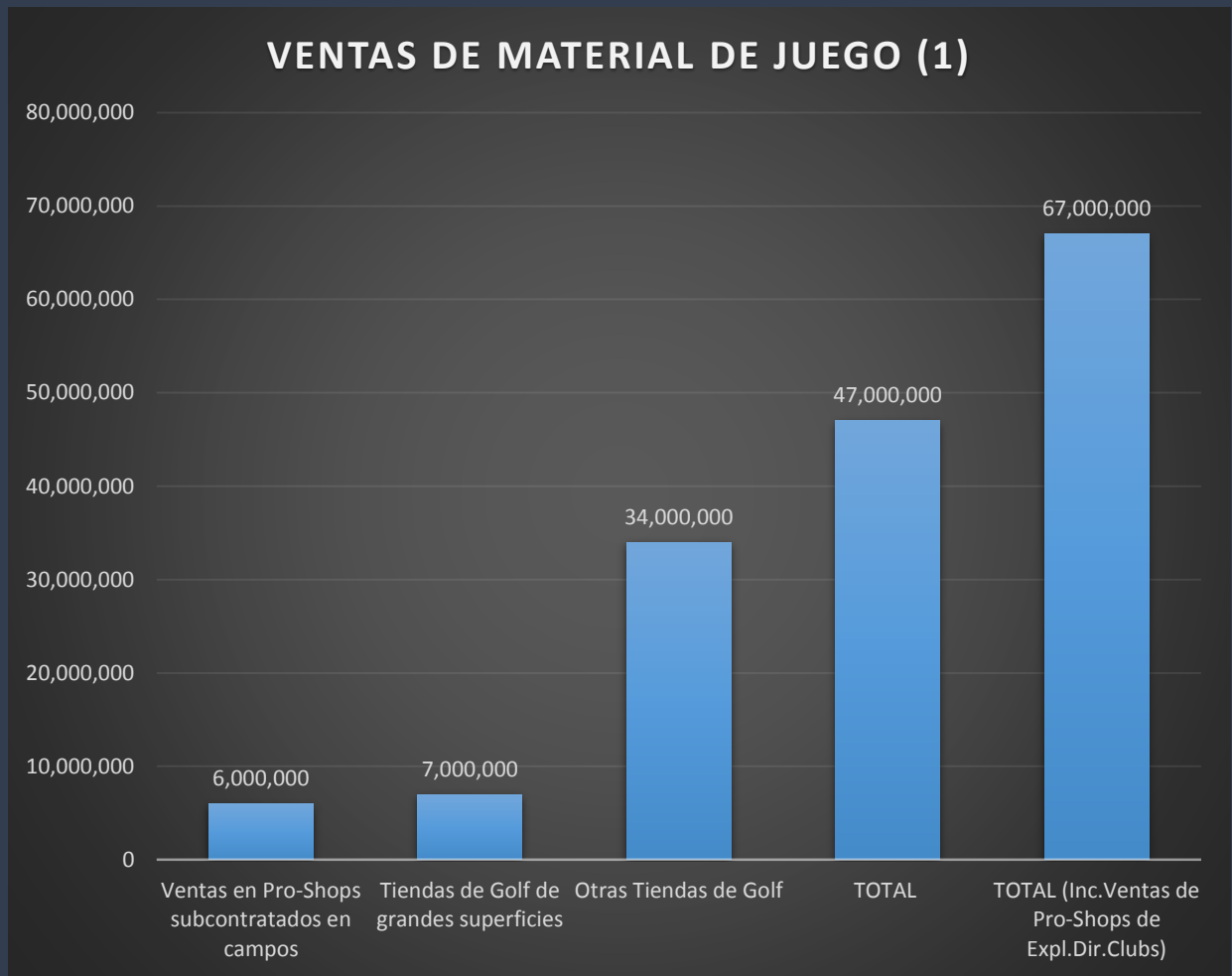
TOTAL: 6.000.000 €

- Tiendas de Golf de grandes superficies

TOTAL: 7.000.000 €

- Otras Tiendas de Golf

TOTAL: 34.000.000 €



(1) A la cifra total de 47.000.000 €, hay que sumarle los 20.000.000 que facturan los pro-shops explotados directamente por los campos, que ya están considerados en el capítulo EXPLOTACIÓN DE CAMPOS, por lo que el total de VENTAS DE MATERIAL DE JUEGO es de 67.000.000 €, aunque en este apartado se incluyen sólo 47.000.000.

EL GOLF COMO ACTIVIDAD COMERCIAL Y DE COMUNICACIÓN

48.645.000 €

Este último punto de la creación de valor económico directo del Golf recoge aquellas actividades que utilizan el Golf como “escaparate” comercial, de relaciones públicas o de comunicación.

En estas actividades se contemplan:

- Torneos de Golf Sociales.
- Torneos y Eventos de Golf Comerciales.
- Torneos de Golf de Profesionales.
- Medios de Comunicación relacionados con el Golf.

Para analizar los valores económicos de estas actividades se ha efectuado un muestreo con campos de golf, organizadores de torneos, directivos de medios de comunicación relacionados con el golf y con otras personas relevantes relacionadas con estas actividades.

TORNEOS SOCIALES EN LOS CAMPOS DE GOLF

3.300.000 €

Son los torneos que se hacen exclusivamente para los socios en los campos de Golf.

Se ha calculado que se realiza un promedio de 22 torneos al año por cada campo de socios o mixto. En total se estima en 6.600 el número de torneos sociales que se hacen anualmente en los campos españoles.

En cuanto a la inversión en esos torneos, se ha medido la parte que no corresponde ni a los green-fees, ni a los buggys, ni a otros aspectos que ya están en la cuenta de explotación de los clubs.

A efectos de cálculo, se ha estimado en 500 € el gasto por torneo en las actividades que no forman parte de la cuenta de explotación de los clubs, es decir, regalos, cocktail, trofeos...

Como resumen, el valor económico de esta actividad es,

$$6.600 * 500 = 3.300.000 \text{ €}$$

TORNEOS COMERCIALES: 5.600.000 €

Son los torneos que organiza una empresa comercial para sus clientes, sean o no, socios del campo donde se celebra.

Se ha estimado que este tipo de torneos se celebra en 200 campos y que cada uno hace una media de 7 al año, lo que arroja una cifra de 1.400 torneos comerciales al año.

El gasto, excluyendo lo que corresponde a la cuenta de explotación de los clubs, como green-fees, buggys..., en regalos, trofeos, cocktails...etc, es de 4.000 € de media por torneo.

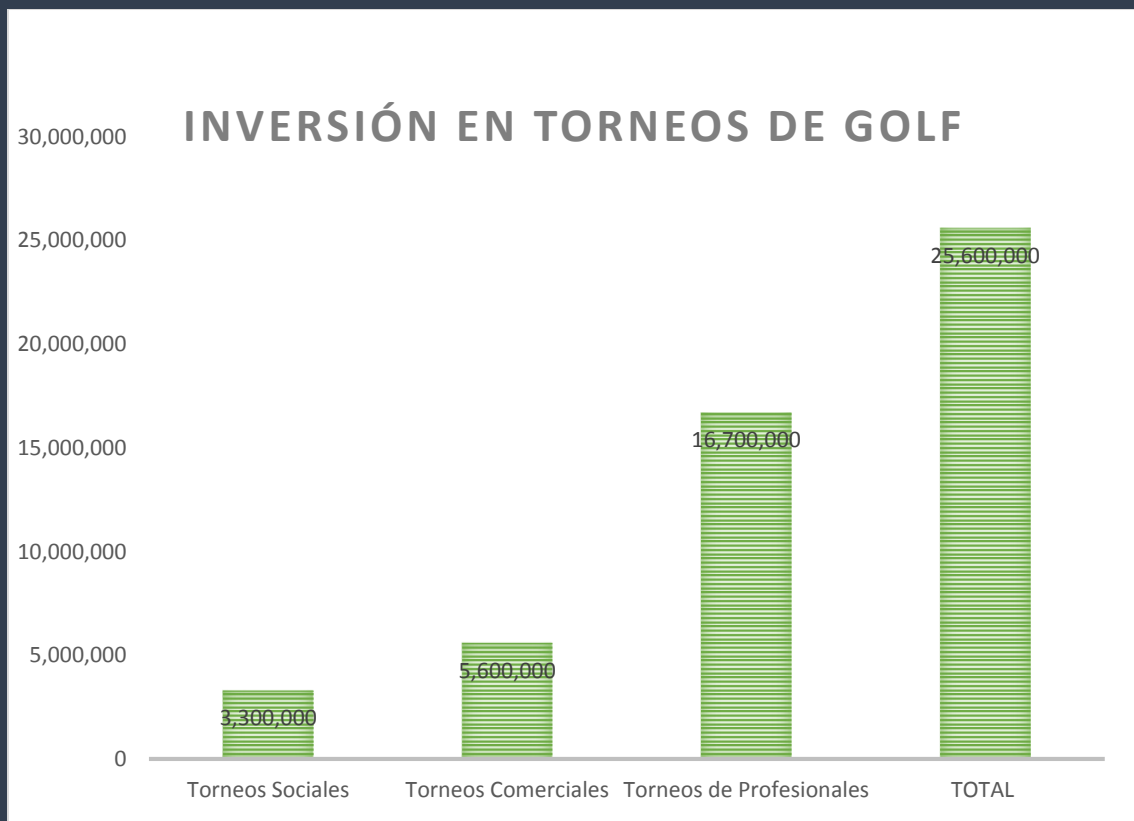
El total de gasto en esta actividad es

$$1.400 * 4.000 = 5.600.000 \text{ €}$$

TORNEOS DE PROFESIONALES: 16.700.000 €

En este grupo están todos los torneos en que participan jugadores profesionales. Están desde el Open de España, torneos del Challenge Tour, circuitos de profesionales, pro-ams...

Se ha calculado que el gasto en estos torneos es de 16.700.000 €



TOTAL INVERSIÓN EN TORNEOS DE GOLF

25.600.000 €

MEDIOS DE COMUNICACIÓN RELACIONADOS CON EL GOLF

19.045.000 €

Este punto contempla la actividad económica derivada de los medios de comunicación relacionados con la actividad del Golf.

Aquí se engloban:

- Revistas de Golf.
- Programas de radio de Golf.
- Programas de televisión de Golf.
- Medios digitales de Golf.

La valoración económica de este apartado es complicada de realizar ya que muchas de las actividades están inmersas en otras actividades de otro tipo, caso de Golf +, donde es muy difícil determinar el % de lo que paga cada abonado por ver el Golf, igualmente pasa con otras actividades.

Asumiendo la dificultad de evaluar económicamente estas actividades hemos conseguido llegar a una cifra bastante orientativa: 19.045.000 €.

VALOR DIRECTO DEL GOLF

1.-INVERSIONES EN NUEVOS PROYECTOS Y EN CAMPOS EXISTENTES:

53.400.000 €

2.- EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DE GOLF:

499.851.000 €

3.- FACTURACIÓN DE LAS HOSTELERÍAS SUBARRENDADAS EN LOS CAMPOS DE GOLF:

90.000.000 €

3.-VENTA DE MAQUINARIA Y DE MATERIAL DE JUEGO:

73.000.000 €

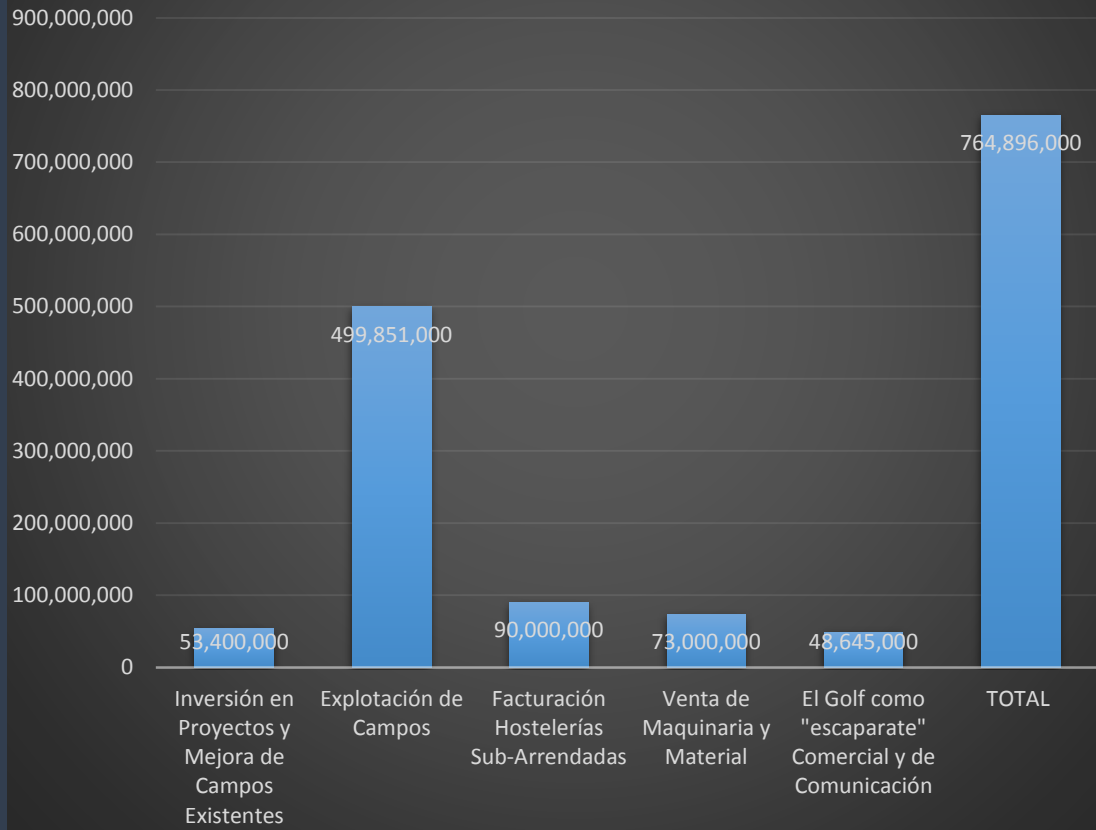
4.- EL GOLF COMO “ESCAPARATE” COMERCIAL Y DE COMUNICACIÓN:

48.645.000 €

TOTAL VALOR DIRECTO DEL GOLF :

764.896.000 €

TOTAL VALOR DIRECTO DEL GOLF



6.- EL VALOR RELACIONADO DEL GOLF

En los puntos anteriores se han revisado los aspectos en los que el Golf crea valor económico de forma directa, es decir, en actividades propias de Golf.

Además de ese valor directo, el Golf crea un gran valor a otras actividades que no son específicamente golfísticas, pero que se benefician sustancialmente de él.

Actividades que se benefician de forma más tangible del Golf:

6.1 EL INMOBILIARIO

Este sector descubrió hace ya bastantes años que el Golf le aportaba un gran valor, por lo que durante el periodo 1995-2007 se convirtió en el principal promotor de campos en España. Posteriormente, y a partir de 2008, el sector inmobiliario entró en una dramática crisis y arrastró a muchos de esos campos. A pesar de esa experiencia, el inmobiliario sigue siendo un gran beneficiado del Golf, por lo que éste revaloriza sus desarrollos. Este mismo efecto se produce en los países de Industria del Golf más activa, como USA, Australia, Canadá... En los siguientes puntos se revisará cual es efecto concreto de la creación de valor del Golf al inmobiliario.

6.2 EL TURISMO

Otro sector que ya lleva muchos años beneficiándose del Golf. Siendo, además, España un país eminentemente turístico, el efecto revalorizador del Golf a este sector es muy notable. También en los puntos siguientes se evaluará numéricamente esta creación de valor.

6.1.- LA CREACIÓN DE VALOR DEL GOLF AL INMOBILIARIO

La metodología seguida para analizar este efecto:

- Nº de Campos españoles que forman parte de un desarrollo inmobiliario: 75.
- Nº de Campos de Golf españoles que, aunque no formen parte directa de un desarrollo inmobiliario directo, sí tienen promociones inmobiliarias en su entorno que se benefician de su “vecindad”: 170.
- Nº de viviendas vendidas al año en las promociones inmobiliarias anexas o relacionadas con los campos de Golf españoles: 8.400.
- Precio medio de las viviendas vendidas en las promociones inmobiliarias anexas o relacionadas a los campos de Golf españoles: 356.000 €.
- % promedio de revalorización (1) de las viviendas vendidas en las promociones inmobiliarias anexas o relacionadas con los campos de Golf españoles: 25%.

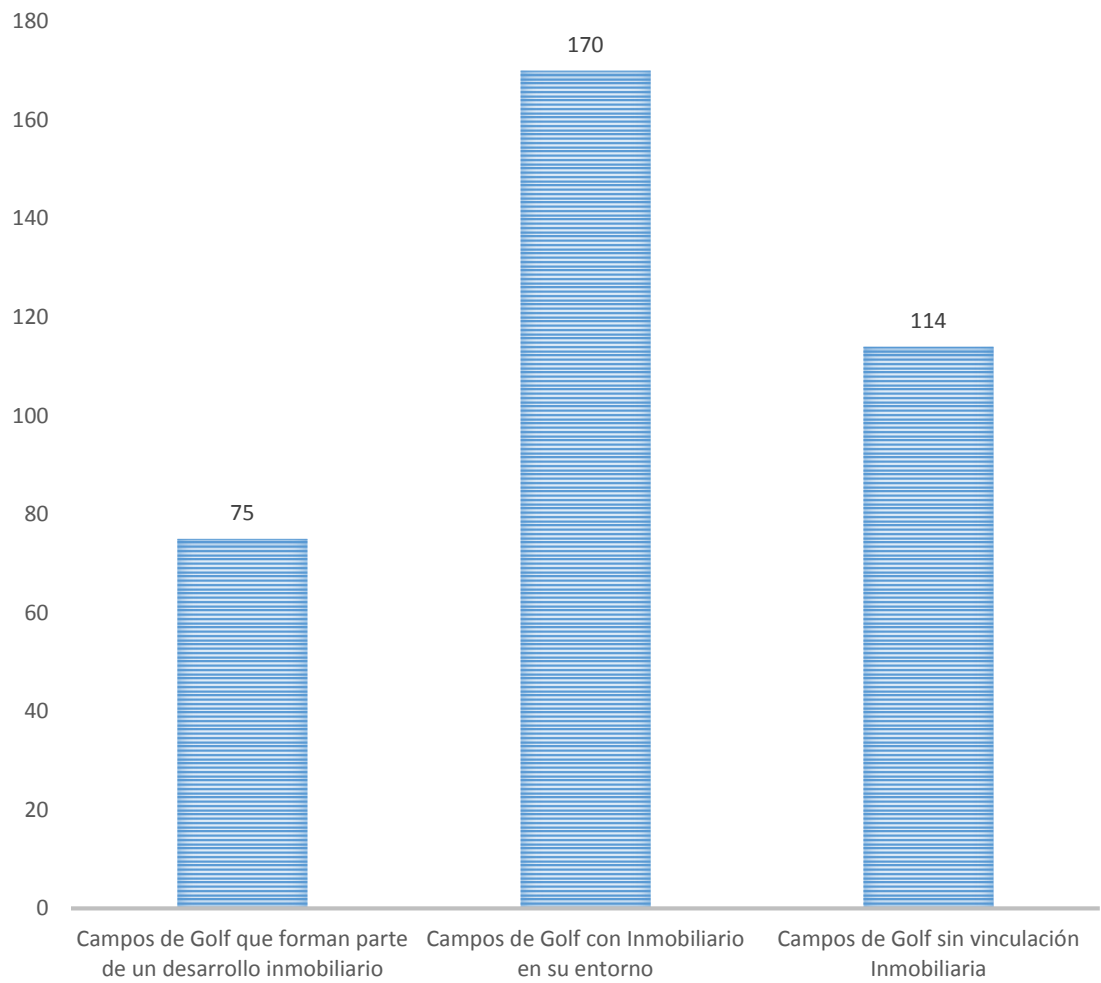
TOTAL CREACIÓN DE VALOR DEL GOLF AL INMOBILIARIO

8.400 Viv.vendidas X 356.000 € PM Viv.* 0,25 Rev. =

747.600.000 €

(1) Este concepto significa el incremento de precio que tiene esa vivienda con respecto a una de idénticas características (tamaño, calidades...) que no esté en el entorno de un campo de Golf.

VINCULACIÓN INMOBILIARIA DE LOS CAMPOS DE GOLF ESPAÑOLES



6.2.- LA APORTACIÓN DEL GOLF AL TURISMO

Para analizar esta creación de valor, se ha seguido el siguiente análisis :

APORTACIÓN AL TURISMO EXTRANJERO

- % del total de green-fees (rounds) efectuados en España por turistas extranjeros: 41%.
- Nº de green-fees totales efectuados por turistas extranjeros: 3.742.240.
- Nº de veces promedio que juega al Golf en España cada turista extranjero: 3,5.
- Nº de turistas extranjeros que juegan al Golf al año en España: 1.069.211.
- Gasto promedio en no-golf (1) efectuado por los turistas extranjeros por cada green-fee realizado: 150 €.

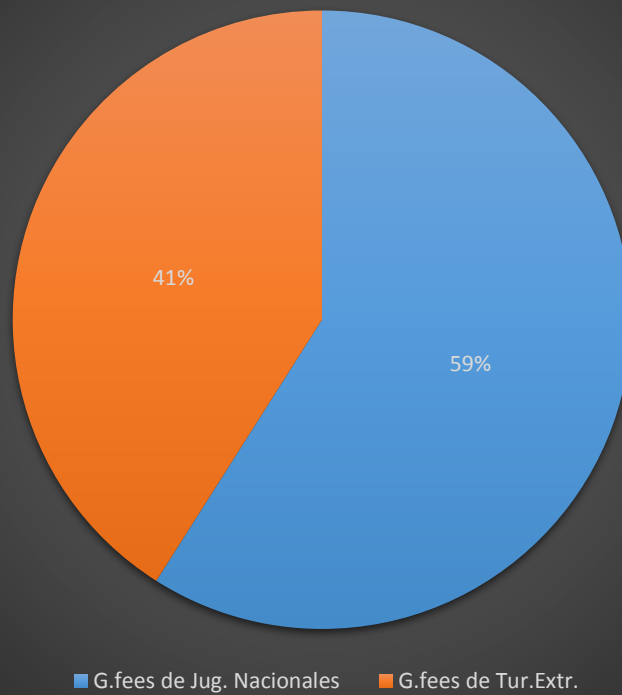
TOTAL DE LA APORTACIÓN DEL GOLF AL TURISMO EXTRANJERO

3.742.240 X 150= 561.336.000€

(1) El gasto en no-golf se refiere a lo que se gasta cada jugador extranjero cada vez que juega al golf en España en lo que no es green-fee, buggy..., es decir, en desplazamiento, hotel, comida, peajes...contando en todos esos capítulos un % equivalentes a las horas que dedica al golf en esa jornada(ej.: del hotel consideraríamos ¼ del coste por las apróx. 6 horas que dedicará al golf, del avión 1/7 si ha estado 7 días en la zona...)



% de G.Fees de Extr. y de Nac.



Gasto en no golf/G.Fee Tur.Extr. y Tur.Nac. (Euros)



APORTACIÓN DEL GOLF AL TURISMO NACIONAL

Este epígrafe, el de los jugadores españoles que realizan desplazamientos a otros campos y zonas para jugar al Golf, ha crecido sensiblemente en los últimos años.

Metodología para su análisis:

- % de los jugadores españoles que realizan al menos un desplazamiento (1) al año para jugar al golf: 75%.
- Nº de jugadores españoles que realizan desplazamientos para jugar al Golf: 203.230.
- Nº de veces promedio que juega al Golf en desplazamientos cada jugador español que se desplaza : 3.
- Nº de green-fees efectuados por jugadores españoles en desplazamientos: 609.690.
- Gasto promedio en no-golf (2) de los jugadores españoles en cada green-fee que realizan en desplazamiento: 50 €.

TOTAL DE LA APORTACIÓN DEL GOLF AL TURISMO NACIONAL:

$$609.690 \times 50 = 3.048.450 \text{ €}$$

(1) Se considera desplazamiento para jugar al golf a todo aquel green-fee que se realiza en un campo distinto al habitual, ya sea en la misma zona o en otra. En el caso de los federados sin campo, todos los green-fees que efectúan se consideran como desplazamiento.

(2) El gasto en no-golf se refiere a lo que se gasta cada jugador en un desplazamiento para jugar al golf, adicional al green-fee, buggy..., es decir gasolina, peaje, comida, hotel...

TOTAL APORTACIÓN DEL GOLF AL TURISMO: 564.384.450 €

- Aportación al Turismo Extranjero : 561.336.000 €
- Aportación al Turismo Nacional : 3.048.450 €

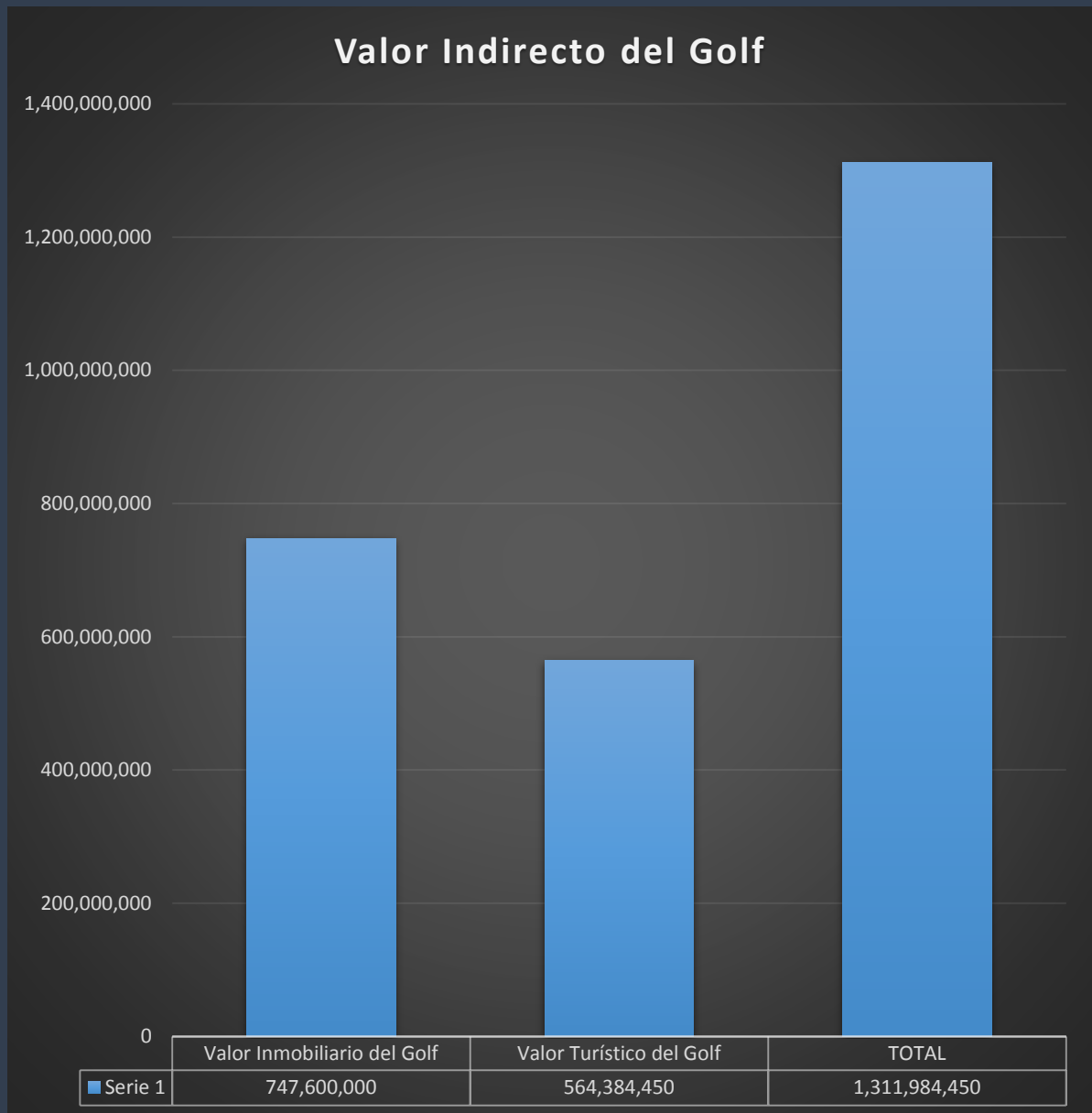


VALOR INDIRECTO DEL GOLF

- APORTACIÓN DE VALOR DEL GOLF AL INMOBILIARIO
747.600.000 €
- APORTACIÓN DE VALOR DEL GOLF AL TURISMO
564.384.450 €

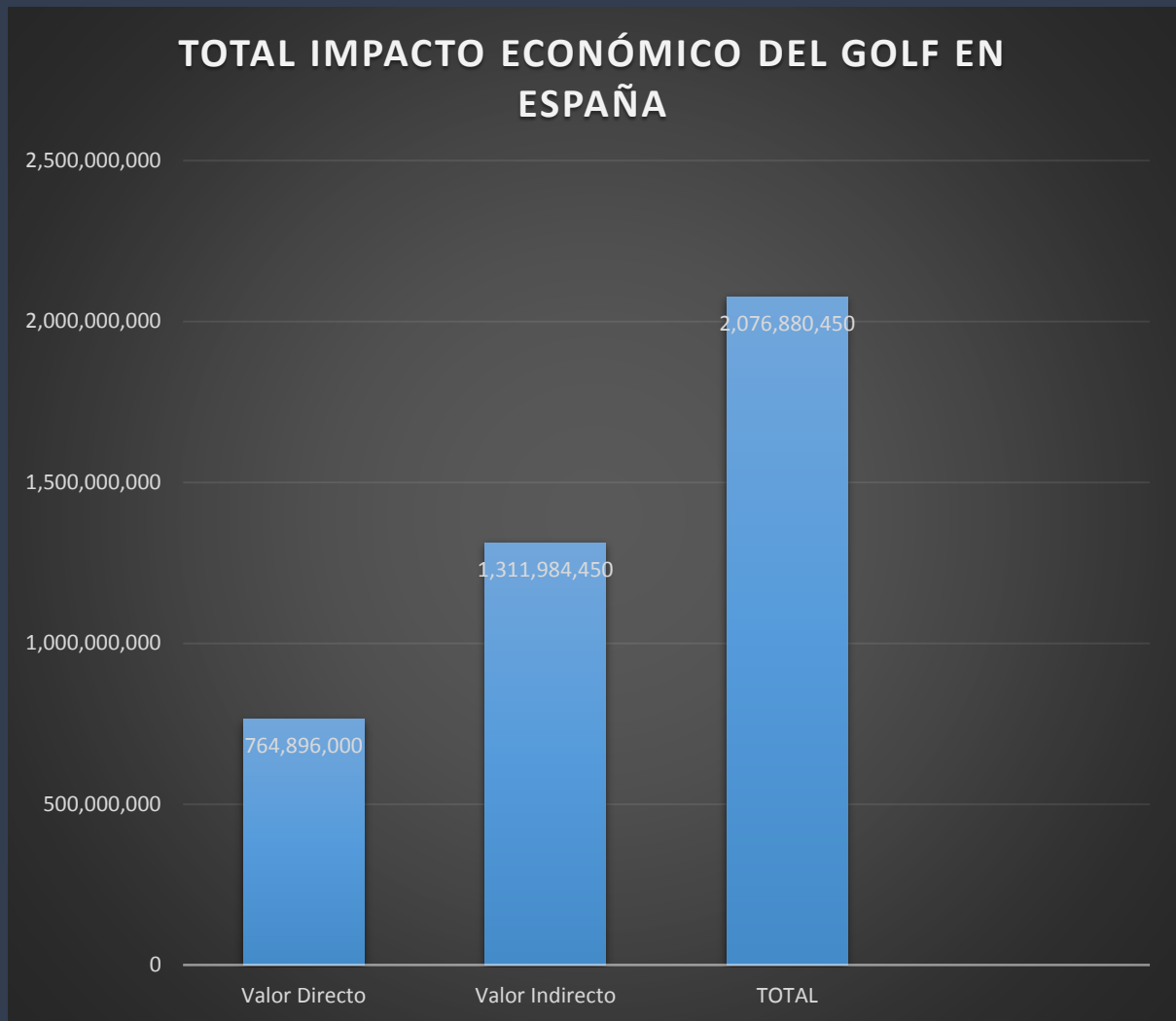
TOTAL VALOR INDIRECTO DEL GOLF

1.311.984.450 €



7.- RESUMEN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA

CONCEPTOS	CANTIDAD (€)
Inversión en nuevos proyectos y mejora campos existentes	53.400.000
Explotación de campos en funcionamiento	499.851.000
Facturación en Hostelerías Sub-Arendadas en los Campos	90.000.000
Venta de maquinaria y material de juego	73.000.000
El golf como "escaparate" comercial y de comunicación	48.645.000
TOTAL VALOR DIRECTO DEL GOLF	764.896.000
Aportación de valor al Inmobiliario	747.600.000
Aportación de valor al Turismo	564.384.450
TOTAL VALOR INDIRECTO	1.311.984.450
TOTAL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA	2.076.880.450



8.- EL EMPLEO EN LA INDUSTRIA DEL GOLF EN ESPAÑA

Una vez que se ha analizado EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA, es muy relevante el aspecto del Golf como “Creador de Empleo” ya que se trata de una actividad que aporta un gran valor en esta materia tan fundamental para el presente y futuro de la economía española.

El análisis del Golf como “Creador de Empleo” se ha basado:

- Empleo en los campos existentes (por tipo de explotación.)
- Empleo en los proveedores estratégicos de la Industria del Golf (diseñadores, constructores, empresas de maquinaria, empresas de material de juego, organizadores de torneos.....)
- Empleo en la Enseñanza del Golf (Profesionales de Golf, otros empleados de Escuelas de Golf...).
- Empleados Hostelerías subarrendadas de Clubs.
- Otros Empleos en la Industria del Golf (Federaciones, Medios de Comunicación...).

EMPLEADOS EN LOS CAMPOS DE GOLF EXISTENTES

Se ha analizado, revisando los empleados promedio en los campos por cada tipo de explotación, detallando en cada una la segmentación funcional,

CAMPOS DE SOCIOS : 29 empleados por campo de promedio

Dirección-Gerencia : 1

Otras Direcciones : 1

Administración : 3

Mantenimiento : 12

Recepción, Master-Caddie, Pro-Shop : 6

Otros Servicios (Vestuarios, Cuarto de Palos...) : 6

CAMPOS MIXTOS : 28 empleados por campo de promedio

Dirección-Gerencia : 1

Otras Direcciones : 1

Administración : 2

Mantenimiento : 12

Recepción, Master-Caddie, Pro-Shop : 8

Otros Servicios (Vestuarios, Cuarto de Palos...) : 4

CAMPOS COMERCIALES (PAY & PLAY) : 28 empleados por campo de promedio

Dirección-Gerencia : 1

Otras Direcciones : 2

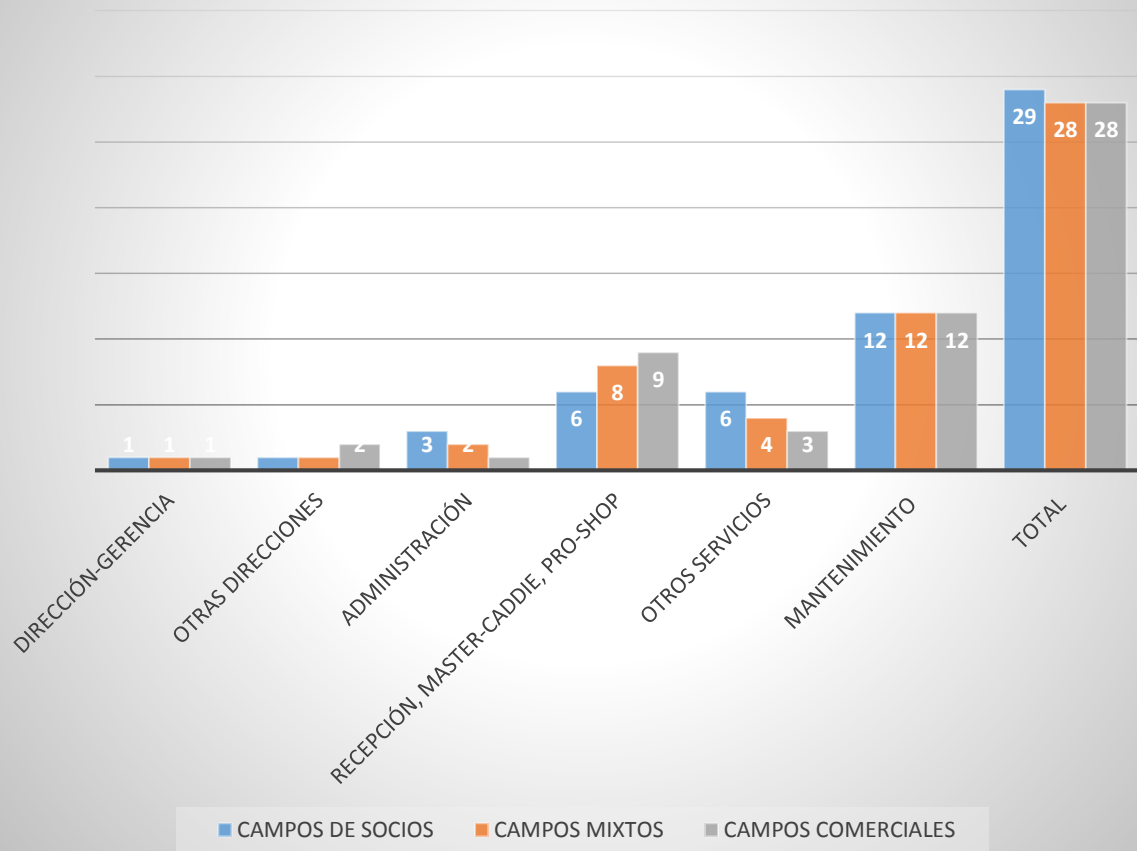
Administración : 1

Mantenimiento : 12

Recepción, Master-Caddie, Pro-Shop : 9

Otros Servicios (Vestuarios, Cuarto de Palos...) : 3

Nº Empleados de campos por departamentos (por tipo de explotación)



EMPLEADOS EN LOS CAMPOS EN FUNCIONAMIENTO

- Campos de Socios : 5.800
- Campos Mixtos : 752
- Campos Comerciales : 2.646

TOTAL EMPLEOS EN LOS CAMPOS DE GOLF

8.198

EMPLEOS EN PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DEL GOLF

300

- Diseñadores, Constructores ...: 60
- Empresas de Maquinaria , Material de Juego y otros Proveedores: 200
- Organizadores de Torneos : 40

EMPLEOS EN LA ENSEÑANZA DE GOLF

920

- Profesores de Golf : 800
- Otros Empleados Escuelas de Golf : 120

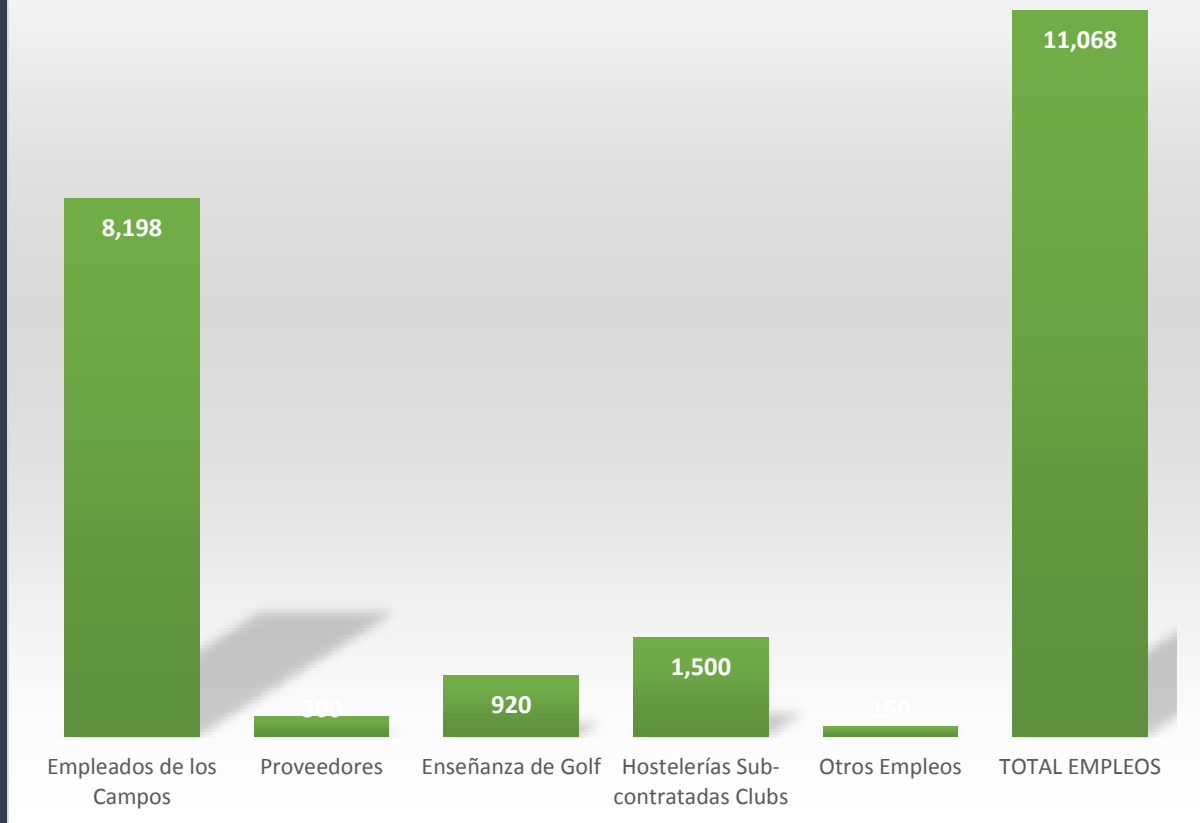
EMPLEOS EN HOSTELERÍAS SUBARRENDADAS DE CLUBS

1.500

OTROS EMPLEOS EN LA INDUSTRIA DEL GOLF

150

EMPLEOS EN LA INDUSTRIA DEL GOLF EN ESPAÑA



**TOTAL EMPLEO EN LA INDUSTRIA DEL GOLF
EN ESPAÑA**

11.068

9.-ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL GOLF EN ESPAÑA

Una vez que se ha analizado EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA, GOLF BUSINESS PARTNERS considera importante determinar una serie de estrategias enfocadas a que este Sector crezca y, en consecuencia, que no sólo siga aportando el gran “valor”, tanto directo, como indirecto, que se ha evaluado en los puntos anteriores, sino que lo incremente de acuerdo a su gran potencial por las condiciones extraordinarias que tenemos para esta actividad, como son el turismo, el clima, el prestigio internacional de nuestros jugadores...

Lo primero que hay que considerar para establecer esta estrategia es que para que esta Industria crezca es básico conseguir un equilibrio adecuado entre el crecimiento de la oferta, es decir, nuevos campos, como de la demanda, nuevos jugadores. Este balance, difícil de conseguir, evitaría los desequilibrios que ha sufrido el Golf Español en las últimas décadas.

En los últimos años del siglo pasado creció más la demanda, número de jugadores, que la oferta, número de campos, lo que produjo cierta frustración. En sentido contrario y derivado de la explosión del Golf-inmobiliario, entre el 2000 y el 2008 hubo un incremento desmedido de nuevos campos sin un crecimiento de nuevos jugadores que lo sustentase, hecho que produjo incluso cierres de campos por falta de demanda y, en otros casos, toma de control de los mismos, sin ninguna vocación de gestión por parte de las entidades financieras que los habían financiado.

En este capítulo, se han expuesto distintos tipos de estrategias para el crecimiento del Golf en España.

- Estrategias para el crecimiento de nuevos jugadores.
- Estrategias para la fidelización de los jugadores existentes.
- Estrategias para la creación de nuevos campos.
- Estrategias para la mejora de la operación de los campos existentes.

ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE NUEVOS JUGADORES (DEMANDA)

Como se desprende del enunciado, las estrategias orientadas a la DEMANDA tienen que estar encaminadas no sólo al crecimiento de nuevos jugadores sino, y tan importante como lo anterior, a la fidelización de los actuales, ya que en los últimos años, y por primera vez en el Golf Español, no sólo no se ha producido crecimiento, sino que hemos sufrido un decrecimiento notable.

La creación de Nuevos Jugadores lleva siendo un gran reto para los principales “actores” del Sector, sobre todo en los últimos años. Se han desarrollado numerosas iniciativas para la promoción, algunas con más éxito que otras. Pero sin dejar de alabar el interés en el tema, entendemos que hay que seguir insistiendo en las que han funcionado, y poniendo en marcha otras nuevas que puedan contribuir a este esperado crecimiento.

En opinión de GOLF BUSINESS PARTNERS, las principales estrategias que habría que desarrollar para la incorporación de nuevos jugadores son:

- **Apertura de Academias de Golf en diversas instalaciones:** Parece claro que el número de academias de golf es determinante para el incremento de jugadores, pero no es fácil desarrollar nuevas. Existe una gran oportunidad para instalar nuevas academias en recintos deportivos o comerciales, de forma que no se requiera gran inversión ni disposición de terreno. Con las nuevas tecnologías y materiales es muy factible implantar instalaciones para aprender a jugar al golf en polideportivos, naves industriales..., contando además que puede ser en sitios con afluencia cautiva de usuarios.

- **Fomento del Golf en los Colegios y Universidades:** Es una acción que ya se ha intentado numerosas veces, pero no se ha conseguido consolidar. Estamos seguros que existen planteamientos “win-win” para convencer a estas instituciones y a sus alumnos de la bondad de descubrir este deporte mediante el acceso a escuelas de golf ya establecidas.
- **Incentivos para aprender a jugar al golf por las mañanas los días laborables.** Es habitual ver como las academias de golf suelen estar muy concurridas al mediodía y por las tardes entre semana, y muy ocupadas los fines de semana, pero muy poco utilizadas durante las mañanas de lunes a viernes. Es una gran oportunidad ofrecer acceso a esas instalaciones en condiciones muy bonificadas a todos esos grupos de población que tienen disponibilidad de tiempo en esas franjas horarias. Jubilados, amas de casa, profesionales liberales... son grupos de gran interés para incorporar al aprendizaje del golf en esos horarios con tanta capacidad disponible.
- **Fomento de las clases de iniciación al golf en grupo.** También está demostrado que las personas que todavía no han conocido el golf, tienen una gran prevención a acceder a este deporte, y normalmente es más por “barrera” de timidez que por cuestiones económicas. Para combatir esta “vergüenza” de acceso al golf es fundamental fomentar clases de grupo para colectivos homogéneos, como empresas, grupos de amigos...
- **Incremento de las políticas de comunicación resaltando el valor “salud” del Golf.** Está demostrado científicamente que el Golf contribuye no sólo a la salud, sino que mejora la longevidad. Este atributo es muy vendedor y se debería difundir apoyado en los estudios científicos que así lo acreditan.

- **Desarrollo de mercado de segunda mano de material de Golf :** Aunque el material para jugar al Golf es cada vez más accesible, es importante derribar la barrera demagógica de que es muy costoso, por lo que la creación de plataformas de material de segunda mano muy barato ayudaría a concienciar a la sociedad de que por muy poco dinero se puede adquirir un equipo muy digno.
- **Fomento del Golf en familia:** Una de las grandes dificultades para el crecimiento del Golf es la enorme cantidad de alternativas de ocio que tienen los jóvenes hoy en día. El fomento de la actividad de Golf en familia, por medio de condiciones muy bonificadas, debería contribuir al incremento de los golfistas hijos.
- **Creación de actividades de Golf de menor duración.** Otra de las grandes “barreras” para el desarrollo es la dificultad para encontrar suficiente tiempo para jugar al Golf. Sería muy importante fomentar el Golf de menos duración, por ejemplo salidas de 6 hoyos, competiciones de 9 hoyos, y otras actividades que minimicen el consumo de tiempo.
- **Mayor y mejor información de acceso a los campos:** Existen numerosos campos con un índice de ocupación bajo, sobre todo en determinadas franjas horarias y, sin embargo, hay bastantes jugadores que no conocen las formas, precios, itinerarios de acceso... para acceder a esos campos. Muy importante poner énfasis en crear información muy clara del cómo, por dónde y cuándo se puede acceder a esas plazas disponibles en los campos.
- **Facilidad para el acceso a los torneos a los recién federados:** Existiendo campos abiertos en prácticamente todas las zonas, se debería fomentar el acceso de los nuevos federados a los torneos específicos para mejorar hándicap en esos campos.

- **Trabajar activamente con los “actores” externos al Golf:** Una de las características del Sector es su endogamia, es decir que se retroalimenta con él mismo. Es fundamental que el Golf se relacione con el “no Golf”, medios de comunicación, administraciones públicas, sector empresarial...para hacer didáctica de las bondades de esta actividad.
- **Combatir la demagogia anti-Golf con rigor:** Es habitual por parte de numerosos colectivos el acusar al Golf de ciertos vicios, en la mayoría de los casos, injustos. El excesivo consumo de agua, el elitismo, lo caro que es...son algunos de los ataques habituales que recibe el Golf. En vez de combatir estos ataques con más demagogia, es fundamental combatirlos con rigor. Estudios científicos del consumo hídrico real, explicación detallada de los costes de jugar al Golf, demostración del número importante de licencias en comparación con otros deportes, creación de empleo, valor turístico...son algunas de las muchas armas que tiene el Golf para conquistar a la opinión pública.
- **Mayor presencia en los medios de comunicación.** El Golf pasó de ser un desconocido a estar en los medios a partir del “efecto Seve” desde los años 70. A partir de ahí el Golf ha estado presente en los medios, pero siempre como actividad deportiva de alta competición gracias a los éxitos de nuestros jugadores, hecho extraordinario. Pero, además de seguir estando presentes por los resultados de nuestros golfistas, el Golf tiene que hacer un esfuerzo por incrementar su presencia en los medios destacando sus otros atributos, como creación de valor económico, mejora del medio-ambiente, efecto salud, creación de empleo, revalorización del entorno... Son algunos de los muchos mensajes que el Golf tiene que transmitir a la Sociedad y que los medios estarían dispuestos a recoger si se hace una política de comunicación activa y coordinada.

Estas estrategias son algunas de las que se pueden acometer para conseguir que la demanda de Golf en España alcance las cotas cercanas al 1% de la población jugando al Golf, en línea con muchos de los países de nuestro entorno.

ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR A LOS JUGADORES ACTUALES.

Se trata de algo tan importante como lo anterior. Algunas de las ideas para conseguir este objetivo son:

- **Crear mayor “valor” en la licencia de Golf.** Tanto la Federación Española, como las Autonómicas tienen capacidad para dotar a las licencias un mayor “valor” por medio de otros servicios de Golf, y de otras actividades, para que la licencia no sólo no suponga percepción de coste, sino que sea un “valor”. Descuentos en campos, acceso bonificado a otros servicios, información actualizada sobre la actividad del jugador, entre otras, son sólo algunas de las ideas que se deben poner en marcha para que la licencia aporte sensación de valor.
- **Incentivar a las familias.** Es básico intentar mantener la permanencia como golfistas de toda la unidad familiar. Para ello existen acciones motivadoras como rebajar el coste de las licencias de los miembros más jóvenes de las familias, fomentar torneos de familias, promover actividades infantiles, llegar a acuerdos con campos vacacionales para que las familias tengan acceso a esos campos en sus vacaciones de manera incentivada... Éstas y otras deberían ser objetivo de importancia alta.
- **Facilidades para jugar a los jugadores “sin campo”.** Al tratarse de un colectivo cada vez más amplio, es muy importante facilitar el acceso a los campos abiertos a estos jugadores. Acuerdos para que jueguen en condiciones favorables en las franjas horarias de menor ocupación, incentivo a la organización de torneos a medida para este grupo, creación de “paquetes” hotel-golf para sus desplazamientos a campos de otras zonas...pueden ser ideas para fidelizar y potenciar este colectivo de importancia creciente.

- **Incentivos especiales para los jubilados.** Se trata de otro colectivo de enorme importancia. Se pueden crear numerosas iniciativas para promover su satisfacción de permanencia. Bonificación en la licencia, acuerdos especiales con los campos, fomento de viajes, acceso a material bonificado...pueden contribuir a su permanencia y motivación.

Evidentemente existen otras iniciativas pero, es tan importante la fidelización de los jugadores actuales, que se debería crear un Plan Especial para conseguirlo. Ese Plan debería ser muy dinámico y revisar su funcionamiento de forma constante. Del éxito de este Plan de Fidelización dependerá en gran medida el freno de esta “sangría” de pérdida de licencias del periodo 2008-2015 que esperamos haya tocado “fondo”.

ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE LA OFERTA

Como se ha expuesto previamente, es fundamental para el crecimiento sostenido del Golf que exista un equilibrio entre el crecimiento de la demanda, nuevos jugadores, y el de la oferta, nuevos campos. Una vez expuestas las ideas para el crecimiento de nuevos jugadores y la fidelización de los actuales, en este punto se exponen las reflexiones más importantes para que crezca la oferta, la creación de nuevos campos y otras instalaciones para jugar, y aprender a jugar al golf.

- **Terrenos bonificados.** Considerando que una de las “materias primas” imprescindibles para la creación de nuevos campos es la disponibilidad de terreno, pero asumiendo que supone un alto coste, consideramos estratégico el crear una didáctica activa para convencer a los propietarios, tanto públicos, como privados, que la aportación de “suelo” en condiciones muy blandas, o incluso gratuitas, para desarrollar campos de golf va a revalorizar el resto de su propiedad anexa en una proporción mucho mayor que el lucro cesante que les supone esa bonificación o exención de precio.
- **“Ventanilla única” para los permisos.** Al tratarse de otro de los elementos necesarios para realizar el “cocktail” de un nuevo campo, es clave la simplificación de los trámites para conseguirlos. No estamos, en ningún modo, predicando que se reblandezcan las condiciones medio-ambientales o de recursos hídricos para aprobar un nuevo campo de golf, lo que sí recomendamos es que se simplifique el trámite para saber si un suelo es válido o no. Otro aspecto fundamental es que el Golf reclame a las administraciones públicas la creación de una “ventanilla única” para tramitar todos los expedientes, e igual de importante reclamar una unificación de normativas entre las distintas autonomías de forma que un potencial promotor tenga clara la “hoja de ruta” para la concesión

de un permiso para campo de Golf, hecho que a día de hoy genera una gran incertidumbre a cualquier promotor que quiera afrontar este negocio.

- **Criterio lógico en la concesión de recursos hídricos.** Otro aspecto “llave” para el desarrollo de nuevos campos. Existe una gran demagogia y confusión sobre la disponibilidad y consecución de agua suficiente para un nuevo proyecto. En este punto es totalmente IMPRESCINDIBLE que reclamemos, eso sí, con gran rigor científico, una normativa clara sobre la disponibilidad de recursos hídricos para los campos de Golf.
- **Desmontar la demagogia de que el Golf es excusa para abusos inmobiliarios.** Es sabido que durante el ciclo anterior a la crisis reciente, se produjo un excesivo abuso del desarrollo de campos de Golf para revalorizar desarrollos inmobiliarios que en muchos casos no tenían sentido de mercado. Siendo conscientes de ello, no debemos caer en la trampa de “demonizar” el binomio Golf-Inmobiliario, ya que crea un inmenso “valor”, como se ha visto en este estudio, y genera una gran actividad económica. Lo que hay que reclamar es que si una promoción inmobiliaria tiene sentido urbanístico, se apruebe, y si no, no. Pero si se aprueba, es mejor con Golf, que sin Golf. Por tanto de lo que se trata es de que el “foco” se ponga sobre la idoneidad urbanística, pero no sobre el Golf, siempre que lo anterior tenga sentido. Es muy importante que la opinión pública entienda, y que así lo consideren las Administraciones, que el Golf no es el “premio” de una calificación, sino que es el que aporta “valor” al resto. En resumen, de la clarificación de estos conceptos de “negocio”, “coste” y “valor” del binomio Golf-inmobiliario dependerá en gran medida que esta combinación siga siendo imprescindible para la creación de nuevos campos de una forma beneficiosa para todas las partes.

- **Incentivo del desarrollo de campos de Golf como valor turístico.** Otro binomio fundamental, Golf-Turismo. Las cifras de turismo en España son soberanas, y dentro de esa actividad está demostrado que el turismo de Golf es uno de los segmentos que más valor aporta. La conclusión es que no debería resultar difícil convencer a la Administración de lo importante que es incentivar el desarrollo de nuevos campos de Golf en zonas turísticas.
- **Formas de financiación tematizadas.** Es la otra “materia prima” básica para el desarrollo de nuevos campos de Golf, el acceso a financiación. En este sentido, no ayuda nada el hecho de que los bancos se hayan tenido que hacer cargo de varios campos por causa de financiaciones fallidas. Pero, a pesar de ello existen otras formas de financiación de proyectos de Golf muy experimentadas en otros países. En ese sentido es importante trabajar con el sector financiero, inversores privados, fondos de inversión...para instruirles del “fondo” económico de esta Industria, y que perciban que un proyecto de Golf bien planificado y desarrollado se puede convertir en una inversión tan rentable como las de otra actividad.
- **Convencer a los promotores de la idoneidad de campos pequeños en determinadas circunstancias.** Es importante explicar a los potenciales promotores de nuevos campos que un campo pequeño (9 hoyos, pitch & putt, pares 3, academias...), puede ser una magnífica inversión y que, además, también revaloriza sensiblemente el entorno de forma que no eliminan de raíz la opción de promover Golf, en el caso de no contar con terreno y/o financiación suficiente para desarrollar un campo “standard”.
- **Gestión Profesional.** Otro de los “pilares” para que la oferta de Golf crezca. Ya existe en España un colectivo de gestores de campos de Golf enormemente profesional y preparado. Este “know-how” es un gran valor del Golf, por lo que hay que ofrecer seguridad a los nuevos entrantes de que van a tener acceso a un capital humano de suficiente capacidad para gestionar adecuadamente sus inversiones en este Sector.

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS CAMPOS EXISTENTES

En este último punto de las estrategias para el crecimiento de la Industria del Golf no se puede dejar de exponer los criterios necesarios para que los campos existentes alcancen su máxima optimización

Entre las acciones necesarias para conseguir esta excelencia de las operaciones actuales, destacamos las siguientes:

- MEJORA DE LA EFICIENCIA
- MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
- MEJORA DE LA RENTABILIDAD

Mejora de la eficiencia. Teniendo en cuenta que los recursos tanto humanos, como materiales y financieros de que disponen los campos de Golf existentes no son ilimitados, consideramos que la mejora de la eficiencia es una de las claves. Para ello, las principales armas a utilizar son:

- Utilización de las nuevas tecnologías de información, sistemas de reservas, analítica de gestión...
- Multi-Funcionalidad en los puestos de trabajo. Es importante que todo el personal de un Club conozca todas las operaciones que allí se efectúan para poder tener una plantilla más eficiente.
- Mecanización de las tareas de mantenimiento. La evolución de la maquinaria de mantenimiento de los campos, permite ser mucho más eficientes en esas tareas que suponen un porcentaje muy importante de la carga de trabajo.
- Utilización de Internet y Redes Sociales. En esta nueva etapa de la sociedad, la Comunicación se convierte en imprescindible. Para ello, el buen uso de Internet y de las redes sociales debe facilitar notablemente la eficiencia en esa materia.

Mejora de la Calidad del Servicio. Siendo el negocio de los campos de Golf una actividad eminentemente de Servicio, el optimizar la Calidad del mismo, es clave para su progreso. Las recetas para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente en los campos de Golf, son :

- **Formación del Personal.** Debe ser una obligación de la Dirección de los Clubs. Ya que la formación de los empleados tiene una repercusión inmediata en la calidad del servicio y en la satisfacción de los propios empleados.
- **Incorporación de la Calidad del Servicio a los objetivos estratégicos.** Los Clubs de Golf definen muy acertadamente sus objetivos económicos , de inversiones y de actividad, pero es imprescindible que incluyan la Calidad del Servicio como un objetivo irrenunciable, y a evaluarlo y revisarlo de forma permanente.
- **Medición de la satisfacción del Cliente.** Para poder conocer el grado de Calidad de Servicio que el Club tiene, es fundamental establecer los mecanismos para su medición recurrente. Encuestas de satisfacción, Tryp Advisor....son algunas de las herramientas disponibles para esta medida.
- **Mejora de la Comunicación con socios y usuarios.** En un mundo tan globalizado y de tantas opciones como el actual, la comunicación con los usuarios es determinante en su percepción de la Calidad del Servicio. Comunicación in-situ, atención telefónica y comunicación escrita son tareas de enorme potencial de mejora en los campos de Golf, teniendo en cuenta, además, la ayuda que nos brindan las nuevas tecnologías e Internet

Mejora de la Rentabilidad. Tradicionalmente los Clubs de Golf se habían gestionado como “el negocio de nadie” por lo que no tenían desarrollado el músculo de la rentabilidad como objetivo. Hoy en día, ya sea para la rentabilidad económica de sus inversores, o para la rentabilidad en mejora de servicio e instalaciones para sus Socios, es fundamental exprimir la máxima rentabilidad de las operaciones. Para optimizar la rentabilidad de los campos de Golf existentes, proponemos :

- Optimización de los recursos hídricos. Al tratarse de una partida de gasto muy significativa, el ahorro producido tanto por la optimización de la cantidad de agua utilizada, como en el precio de la misma, va directamente al resultado. Para ello existen tecnologías muy avanzadas de mejora en la utilización del agua, y capacidad de negociación con los entes suministradores para mejorar su precio.
- Ahorro energético. Igualmente, tanto para el suministro eléctrico, como para telefonía, gas...la creciente política de competencia, ofrece a los Clubs de Golf múltiples oportunidades de ahorro.
- Reducción de costes financieros. También en este epígrafe, muy relevante para muchos campos, existe una oportunidad de ahorro gracias a que ha aumentado sensiblemente la fuerza negociadora de los clientes.
- Reorganización de determinados servicios. El rediseño de la forma de gestionar determinados servicios, como la hostelería, la escuela de golf...mediante las mejores alternativas de explotación directa vs sub-contratada, pueden generar importantes incrementos de rentabilidad.
- Aprovechamiento de la capacidad excedente. Es habitual que muchos de los campos de Golf tengan infra-utilizadas sus instalaciones, campo, escuela, casa-club...durante grandes franjas horarias. Hoy existen numerosas alternativas para rentabilizar esa capacidad excedente. Reuniones de empresas, torneos comerciales, clinics, campamentos de verano...son muchas de las oportunidades que tiene un campo de Golf para rentabilizar sus activos.

- Multi-Funcionalidad del personal. Acción ya comentada, pero que también contribuye a la rentabilidad. El horario de servicio de un Campo de Golf es muy amplio, por lo que requiere una compleja distribución de la plantilla. Cuanto más pluri-funcionales sean los empleados, mejor se optimizará la organización de las tareas, la solución de vacaciones, bajas...etc.
- Uso de Internet. El aprovechamiento de Internet y Redes Sociales por parte de los Clubs puede generar un gran ahorro en funciones como reservas, comunicaciones...

Estas son algunas de las alternativas propuestas por GOLF BUSINESS PARTNERS para optimizar las operaciones de los campos de Golf actuales, que junto con las expuestas previamente para el crecimiento de la oferta y la demanda van a repercutir sensiblemente en el crecimiento del Sector y en la mejora de la percepción sobre el mismo que tiene la opinión pública y los “actores” externos necesarios para su crecimiento futuro

10.- SOBRE LOS AUTORES

El presente informe “EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA” ha sido elaborado por Jaime Anabitarte y Francisco Aymerich, que forman parte del conjunto de profesionales y empresas del Sector del Golf que configuran GOLF BUSINESS PARTNERS.

La experiencia de los autores, se resume en :

JAIME ANABITARTE

- Licenciado en Derecho y MBA por el Instituto de Empresa.
- Jugador de Golf desde el año 1976
- Ha sido Director-Gerente de los campos de Golf
 - . Torrequebrada (Málaga)
 - . Panorámica (Castellón)
 - . La Reserva (Sotogrande-Cádiz)
 - . Almenara (Sotogrande-Cádiz)
 - . Lomas-Bosque (Madrid)
 - . Director de Somontes Golf Center
- Organizador de más de 200 torneos de Golf
- Profesor del Curso Superior de “GESTIÓN DE CAMPOS DE GOLF” de AGM entre 2003 y 2008.
- Participante en la elaboración del estudio “LA INDUSTRIA DEL GOLF EN ESPAÑA” de 2005.
- Partner de Golf Business Partners, responsable de Consultoría de Clubs de Golf

FRANCISCO AYMERICH

- Master en Dirección de Empresas y Economía por el CPA de París.
- Consejero del Club de Campo-Villa de Madrid S.A.
- Vice-Presidente de la Real Sociedad Hípica Española Club de Campo.
- Consejero-Delegado de Club de Golf Lomas-Bosque.
- Consejero de Club de Golf Retamares.
- Presidente de Panorámica Club de Golf.
- Asesor de Planificación, desarrollo y gestión de más de 125 proyectos de golf en seis países.
- Director de los programas de formación on-line :

- . GOLF BUSINESS PROGRAM
- . GOLF OPERATIONS PROGRAM
- . GOLF DEVELOPMENT PROGRAM
- . GOLF SALES PROGRAM
- . CLUB MANAGEMENT PROGRAM

- Director del estudio “LA INDUSTRIA DEL GOLF EN ESPAÑA” en 2005
- Director del estudio “LA INDUSTRIA DEL GOLF EN SUDAMERICA” en 2012.
- CEO de Golf Business Partners

11.- GOLF BUSINESS PARTNERS (GBP)

GBP es una firma dedicada 100% a generar “valor” para la Industria del Golf.

GBP tiene como misión contribuir al desarrollo, modernización y reingeniería de un Sector, que, ya está considerado como de alto contenido empresarial y que tiene una importancia relevante en otras actividades, fundamentalmente, inmobiliarias y turísticas.

Golf Business Partners orienta su aportación a la Industria del Golf en tres grandes áreas:

- **FORMACIÓN:** Se desarrolla bajo el “paraguas” de GOLF BUSINESS CAMPUS. Tiene la vocación de devolver a la Industria del Golf, en forma de distintos programas de Formación y Perfeccionamiento, al menos, una parte de la experiencia obtenida por sus profesionales en más de 250 proyectos de Golf por todo el mundo. GOLF BUSINESS CAMPUS cuenta con 450 alumnos de 24 países, en España, Portugal y Latin-América.
- **TECHNICAL PARTNERSHIP:** La asistencia que ofrece GBP a cualquier Promotor o Propietario de un Proyecto con Golf, asegura al mismo, el acompañamiento permanente, no de un proveedor, sino de un Partner técnico absolutamente comprometido con los objetivos, tanto empresariales, como de creación de “valor” del Proyecto, Campo o Resort.

- **CORPORATE FINANCE:** Actividad inédita en este Sector. Bajo este concepto, nuestros **Profesionales Asociados** asisten a cualquier Propietario o Promotor de un campo de Golf en sus estrategias empresariales y financieras, búsqueda e incorporación de inversores, tasación de sus activos, procesos de compra o venta... y otras necesidades corporativas básicas en estos momentos de cambio.

GOLF BUSINESS PARTNERS (GBP), es una compañía internacional, constituida por un grupo de **Profesionales y Empresas Asociadas**, expertos en las distintas disciplinas necesarias para desarrollar y operar eficientemente un Proyecto con Golf, ya sea parte de un desarrollo inmobiliario, turístico, social, público o de otra naturaleza y para desarrollar “herramientas” para la formación y el conocimiento del Sector.

Para asegurar la máxima eficiencia en el Partnership que establece con sus Clientes, **GOLF BUSINESS PARTNERS** ha implantado una Red de Delegaciones en diversos países de Europa, LATAM y ASIA.

- GBP España
- GBP Suiza
- GBP India
- GBP Panamá
- GBP Colombia
- GBP México
- GBP Brasil

www.golfbusinesspartners.com

www.golfbusinesscampus.com

www.golfbusinesspartners.blogspot.com.es

INFORMACIÓN

info@golfbusinesspartners.com