

GOLF BUSINESS PARTNERS

LA EXPLOTACION DE LOS CAMPOS DE GOLF EN ESPAÑA



INDICE

- 1.- Introducción y Objetivos
- 2.- Los Campos de Golf Españoles
- 3.- Los Modelos de Explotación
- 4.- Las Estructuras de Propiedad
- 5.- Los Capítulos de Ingresos
- 6.- Los Gastos de Explotación
- 7.- Analítica GBP de las Cuentas de Resultados
- 8.- Esquema de Cuentas de Resultados por Zonas
- 9.- Metodología y Conclusiones
- 10.- Golf Business Partners

1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El presente informe, elaborado por GOLF BUSINESS PARTNERS, tiene como objetivo analizar la explotación de los campos de golf españoles y sus estructuras de negocio.

Para aportar una vision ilustrativa de la explotación de los Campos de Golf españoles, se han desarrollado los siguientes puntos:

- El Nº y Localización de los Campos
- Sus Modelos de Explotación
- Sus Estructuras de Propiedad
- La Naturaleza de sus Ingresos
- Sus Epígrafes de Gastos
- La Analítica de sus Cuentas de Resultados

Toda la información contenida en este informe procede de la experiencia de GOLF BUSINESS PARTNERS cuyos asociados han participado en la Gestión de más de 40 Campos de Golf y, entre todos, han participado en las tareas de Planificación y Desarrollo de más de 200 Proyectos con Golf en 12 países, además de haber formado a más de 600 profesionales de la Industria del Golf de España, Portugal y Latin-América.

Es importante tener en cuenta que los desarrollos numéricos de las explotaciones recogidas en este documento no corresponden a ningún Campo de Golf concreto, sino que son datos referenciales de las distintas Zonas, reflejando parámetros indicativos promedios de cada una de ellas.

Este informe “LA EXPLOTACIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF EN ESPAÑA” es el único documento, realizado hasta la fecha, que aporta una radiografía del aspecto más relevante de la Industria del Golf en España, la explotación y las expectativas de futuro de sus Campos.

2.- LOS CAMPOS DE GOLF ESPAÑOLES

Para poder comparar y entender parte 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. 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

Esta distribución se ha utilizado para analizar los datos de número de campos, modelos de los mismos y estructuras de propiedad. En la parte del estudio donde se ha entrado en el análisis de datos numéricos, se han analizado en base a zonas más concretas, como provincias o zonas con más similitudes en los parámetros analizados.

Nº DE CAMPOS: 359

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.

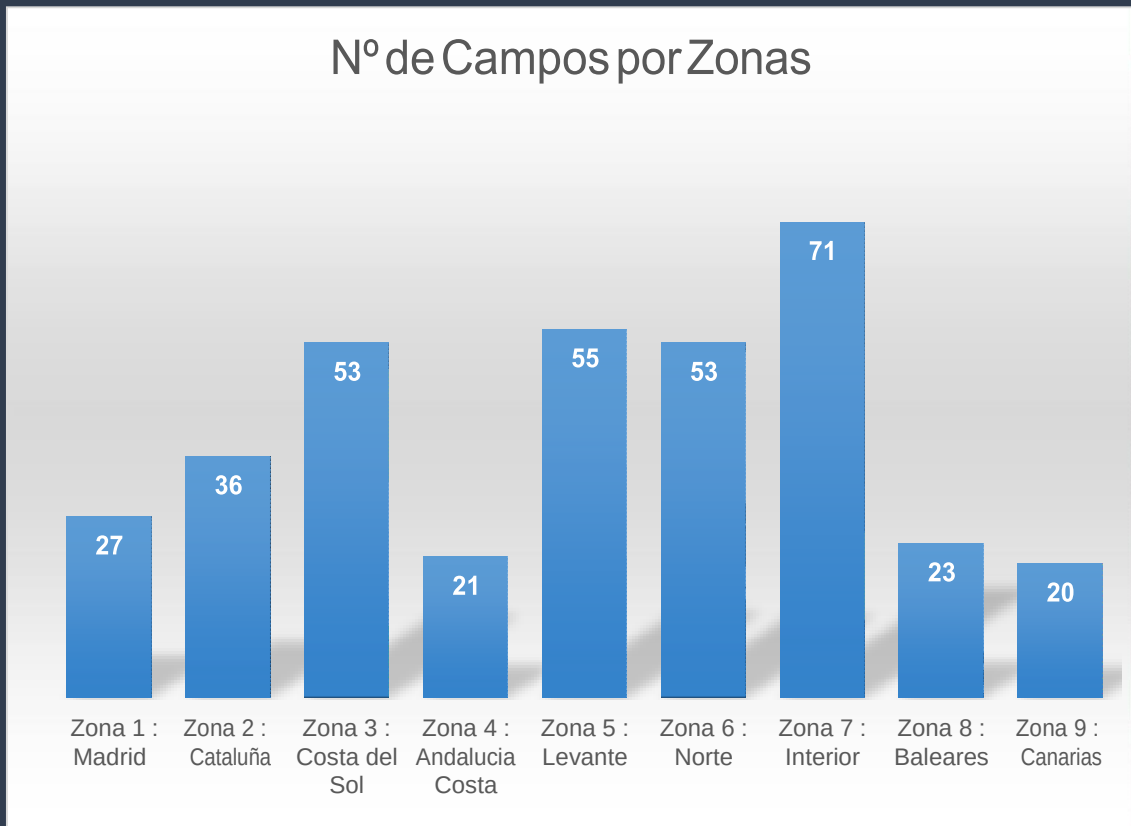
(1) No se han considerado en el número de campos las otras instalaciones de Golf que también tienen una gran importancia en esta actividad en España. Sus números son los siguientes:

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.

3.- LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN

Para entender la Explotación de los Campos de Golf Españoles, es muy importante analizar previamente sus distintos Modelos de Explotación.

Este punto es relevante, ya que en la Industria del Golf, a diferencia, por ejemplo, de la hotelera, donde el modelo es prácticamente único, “pagar y dormir”, el Modelo de Explotación de cada campo determina sustancialmente su análisis y su funcionamiento económico y empresarial.

Aunque cada campo tiene sus características particulares en cuanto a Modelo de Explotación, estos se pueden agrupar en varios, en función de sus características comunes.

A efectos de este estudio, se han establecido las siguientes categorías en cuanto a Modelo de Explotación:

- **Campos de Socios**: Son aquellos en los que una gran mayoría de sus ingresos proceden de las Cuotas y Utilizaciones de sus Socios. La mayoría de ellos han ido aceptando gradualmente alguna utilización por parte de externos, pero en un alto porcentaje su actividad y explotación procede de sus Socios.

En el concepto “Socios” es importante, también, distinguir la distinta naturaleza de lo que coloquialmente se considera Socio (en USA el concepto “Membership” engloba a todas las categorías de Asociado), ya que lo que, en un principio, era un terminado asociado a Socio-Propietario o Accionista, hoy ha ido evolucionando a otras categorías a las que aunque también se conocen como Socios, no lo son en su estricto significado, pero sí a efectos de este Estudio.

Los distintos grados de pertenencia a un Club que englobamos en el concepto de “Socios”, son:

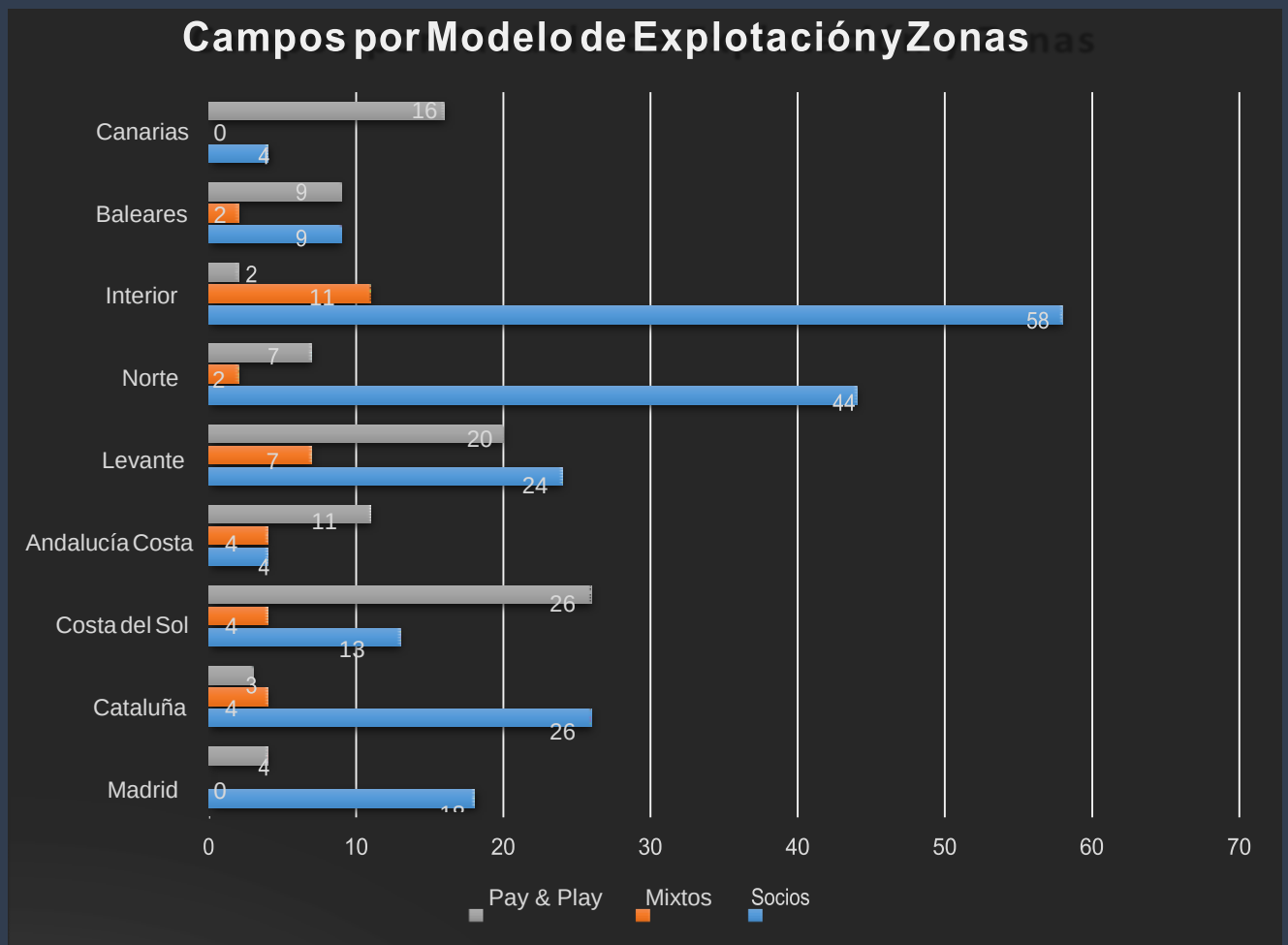
- Socios Accionistas: Son aquellas personas o instituciones que tienen una Acción de Propiedad de la Sociedad propietaria de los activos que componen el Club de Golf. Tienen derecho a participar en las decisiones societarias y a elegir los organos de gobierno.
- Socios Titulares de un Derecho de Uso: Son los que han adquirido un Derecho de Utilización del Club a Largo Plazo aunque no ostentan ningun porcentaje de la propiedad.
- Socios Abonados: Son los que suscriben un Derecho de Utilización del Club por un periodo anual, en algunos casos es por otro plazo, y que se suele renovar automáticamente por periodos iguales. Tampoco ostentan ninguna propiedad ni derecho societario.

Por tanto, en la categoría de Campos de Socios hemos englobado a aquellos en los que la mayoría de sus ingresos y utilización procede de cualquiera de los tipos de “socios” expuestos.

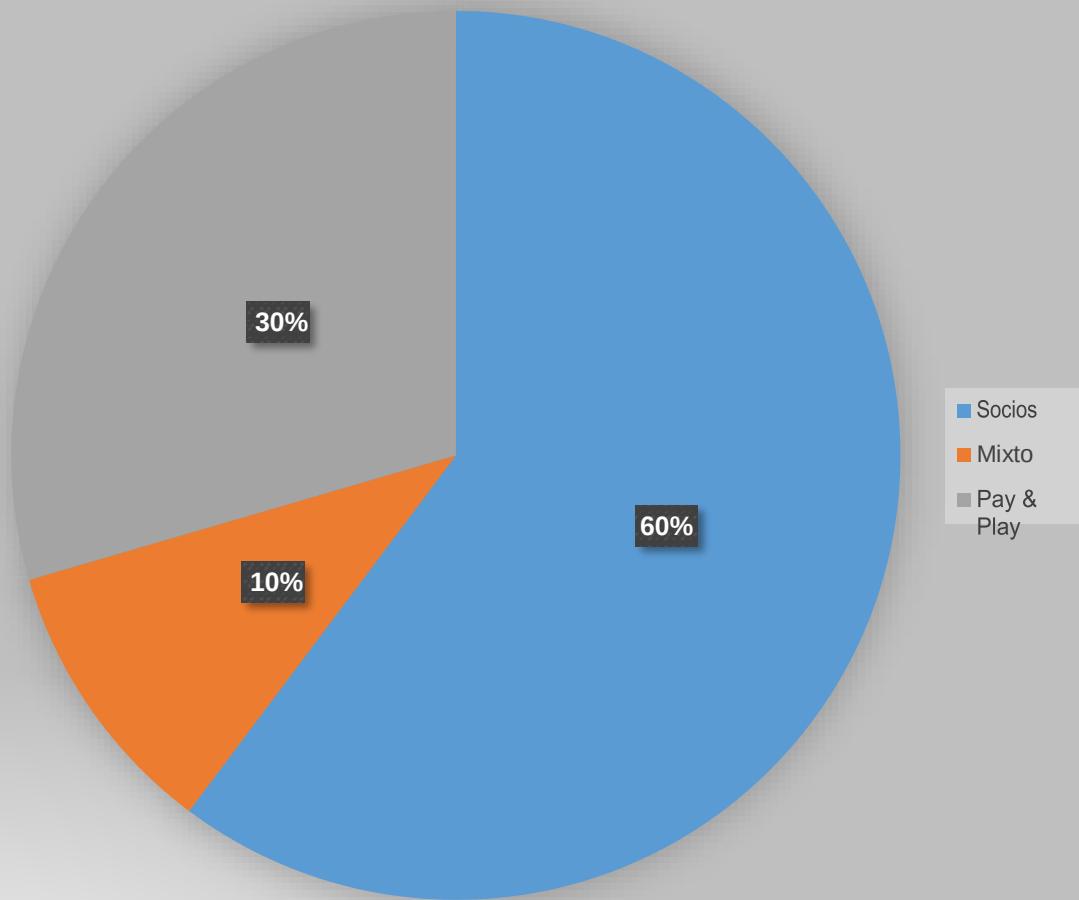
- **Campos Mixtos**: Son aquellos campos que combinan su explotación entre la utilización de un número determinado de “Socios”, normalmente Titulares de Derechos de Uso o Abonados, y la procedente de utilizadores ocasionales, denominados Externos. En este apartado situamos a aquellos campos en los que el porcentaje de utilización de ambas categorías, Asociados y Externos, no sea muy superior por ninguno de los dos grupos.
- **Campos de Pay & Play**: Se trata de aquellos campos cuya fuente principal de negocio procede de la utilización de personas que lo utilizan ocasionalmente y que no tienen ningún grado de pertenencia duradera al Club. La mayoría de estos campos están en zonas turísticas y sus clientes son en muchos casos extranjeros. Ya se están estableciendo algunos campos de “pay & play” en zonas urbanas, aunque en la mayoría de los casos combinan su explotación con algún número de “Socios”.

RESUMEN: Aunque existen algunos campos con Modelos de Explotación singular, que no se podría encuadrar en ninguna de las categorías descritas (Socios, Mixtos y Pay & Play), en estas tres divisiones podemos clasificar a la inmensa mayoría de los Campos de Golf Españoles.

- El modelo de Explotación más numeroso es el de Socios, con 200 campos, a continuación se sitúa el modelo Pay & Play, 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 Pay & Play.
- En el resto de las Zonas existe un mayor equilibrio en el tipo de explotaciones.



% de Campos por Modelo de Explotación



4.- LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LOS CAMPOS DE GOLF ESPAÑOLES

Otro punto determinante para entender la Explotación de los Campos de Golf Españoles, es conocer como es su Estructura de Propiedad, es decir ¿Quiénes son sus Propietarios?. La respuesta a esta cuestión es difícil, casi imposible, de precisar con exactitud, ya que el Golf Español está en un momento de “cambio de piel” en muchas de las propiedades de sus campos, debido a que la crisis sufrida en los años anteriores produjo mucho cambio de propiedad, con los Bancos como grandes protagonistas, y ahora se está produciendo un proceso de “desbancarización” progresiva con entrada de nuevos actores en la propiedad de los Campos.

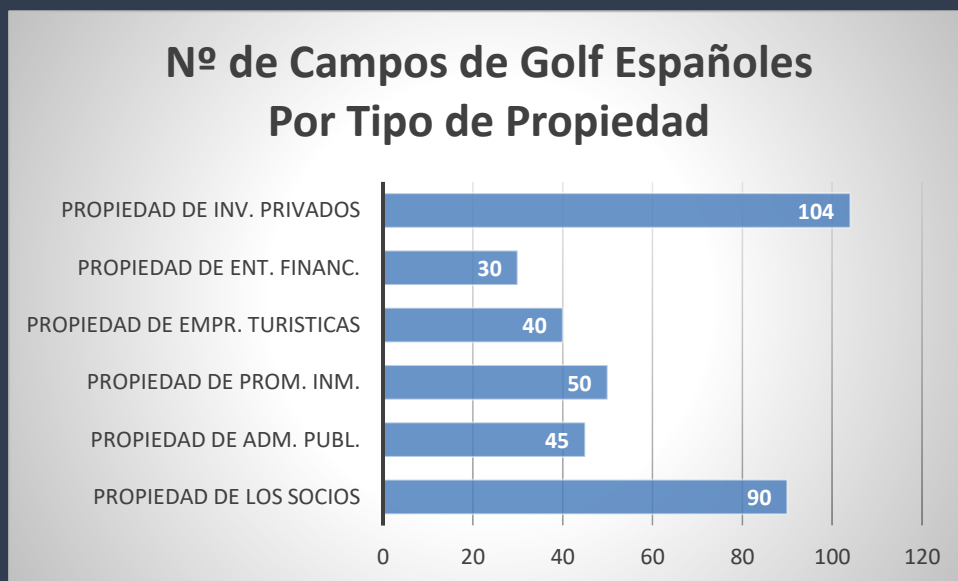
A pesar de la dificultad de precisar con exactitud la Propiedad de todos los Campos de Golf Españoles, si podemos establecer las siguientes categorías como las que identifican a las Propiedades de una gran mayoría de los Campos.

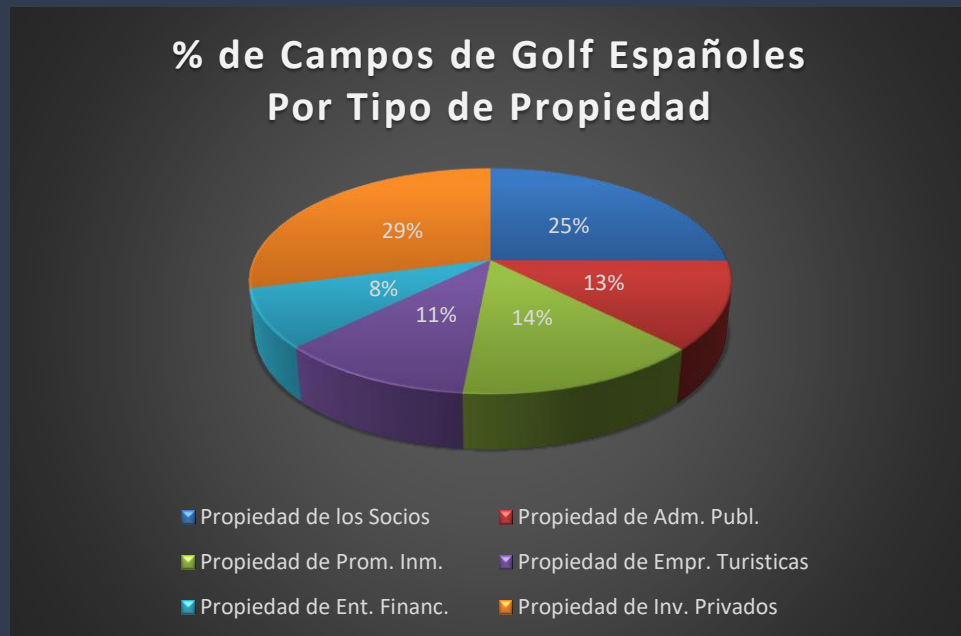
- **Campos Propiedad de sus Socios:** Son aquellos campos cuya Propiedad es de un ente mercantil en la que sus accionistas son los propios Socios del Club. En este tipo de Propiedad los Socios son los Propietarios y, por tanto, tienen el gobierno y poder de decisión.
- **Campos Propiedad de Administraciones Públicas:** En esta categoría están los Campos cuya Propiedad es de un Ayuntamiento, una Comunidad, una Diputación...en la mayoría de los casos tienen subarrendada la explotación a empresas privadas, a las que imponen determinadas obligaciones en cuanto a tarifas, personal, capacidad de incorporar abonados...etc.
- **Campos Propiedad de Promotores Inmobiliarios:** En este grupo se engloban los Campos desarrollados por Promotores Inmobiliarios que los promovieron con el interés principal de aportar “valor” a las viviendas anexas. Fue el Modelo de Propiedad que más creció en el periodo 1996-2008 y el que más sufrió con la crisis entre 2009 y 2014. Muchos de esos campos pasaron posteriormente a la Propiedad de las Instituciones Financieras por la incapacidad de afrontar sus obligaciones crediticias.

- **Campos Propiedad de Cadenas Hoteleras/Turísticas:** Este grupo empezó antes que el de los Promotores Inmobiliarios, años 60/70, y se desarrolló en base a la aportación de “valor” del Golf a la actividad Turística. Aunque también “sufrió” con la crisis, ha aguantado mejor que el Inmobiliario por lo que ha perdido menos Campos por ejecuciones crediticias.
- **Campos Propiedad de Instituciones Financieras:** Este grupo de Campos ha crecido en los años post-crisis y se han convertido en “Propiedades Involuntarias” ya que los Bancos, sus actuales Propietarios, no tienen vocación de permanecer en ellos y esperan que su Propiedad sea transitoria. Ya se están empezando a producir operaciones de “desaparcamiento” de Campos de Golf de los balances de los Bancos por la entrada de Inversores de distinto tipo que los están adquiriendo. Para seguir avanzando en el “desaparcamiento”, es imprescindible desarrollar una metodología profesional de valoración de estos activos, de forma que se alcance un punto de encuentro en el que el Banco no tenga que generar una gran minus-valia con respecto al “valor en libros”, y en el que el Inversor lo adquiera en un valor proporcional a la capacidad del Campo de generar cash-flow.
- **Campos Propiedad de Inversores Privados:** Son los Campos de Golf cuya Propiedad es de Inversores de caracter privado. Básicamente proceden de dos tipos, aquellos que los promovieron originariamente con distinta motivación, revalorizar propiedades anexas, negocio puro, “ego satisfaction...”, y aquellos cuya Propiedad Actual es de Inversores que los han adquirido a otros, en la mayoría de los casos a los Bancos o a Empresas en Concurso de Acreedores o Liquidación, y que lo han hecho con expectativa de rentabilidad.

El número de Campos de cada categoría descrita en cuanto a Estructura de Propiedad, no es fácil de precisar con exactitud ya que muchos de ellos se podrían encuadrar en varias, y otros están cambiando de Propiedad de forma acelerada. En cualquier caso, una distribución bastante aproximada es la siguiente:

- Campos Propiedad de sus Socios: 90
- Campos Propiedad de Administraciones Públicas: 50
- Campos Propiedad de Promotores Inmobiliarios: 45
- Campos Propiedad de Cadenas Hoteleras/Promotores Turísticos: 40
- Campos Propiedad de Entidades Financieras: 30
- Campos Propiedad de Inversores Privados: 104





RESUMEN: De los datos obtenidos en este capítulo, se desprende que se está produciendo un cambio muy notable en la Estructura de Propiedad de los Campos de Golf Españoles, ya que ha ido pasando de una Propiedad mayoritariamente de sus Socios, hasta los años 70 del siglo pasado, a una entrada progresiva de otros propietarios, Promotores Inmobiliarios, Turísticos...con una importante presencia del Sector Público en los últimos años, y la incorporación de Capital Privado cada vez más numerosa en la última etapa.

5.- LOS CAPÍTULO DE INGRESOS DE LOS CAMPOS DE GOLF

Los Ingresos de los Campos de Golf Españoles proceden de varios epígrafes y el peso de cada uno de ellos depende, fundamentalmente, de su Modelo de Explotación y, en parte, de su Estructura de Propiedad.

Se pueden englobar los distintos capítulos de Ingresos de los Campos de Golf Españoles en los siguientes:

1.- CUOTAS DE ENTRADA DE SOCIOS: Contemplan el pago inicial que hace un Socio al Club para formar parte del mismo. Cuando se trata de Acciones de Propiedad este Ingreso no se considera de Explotación ya que, o figura como Transmisión de Capital, cuando es una Acción que todavía estaba en la cartera de la Sociedad, o es para el Accionista que vende. Por tanto es un epígrafe que aparece en la Cuenta de Explotación solo cuando se trata de Abonos, no es normal que impliquen Cuota de Entrada, o Derechos de Uso, aunque en este caso es conveniente periodificar este Ingreso entre los años de duración del Derecho.

2.- TRANSFER FEE: Este capítulo corresponde al Importe que cobra el Club de Socios a cada transición entre los Accionistas que venden y los que compran. Sólo es aplicable a los Clubs de Socios Propietarios y de Acciones. Suele ser o una cantidad fija, o un porcentaje del importe de la transición.

3.- CUOTAS DE MANTENIMIENTO: Es la Cuota periódica, anual, trimestral...que paga cada Socio por la pertenencia al Club ya sea Accionista, Usuario o Abonado. Suele tener varias tarifas dependiendo si se aplica al titular, a los conyuges, a los hijos...Oscila entre 500 y 2.500 Euros anuales dependiendo el Club.

4.- INGRESOS POR GREEN-FEES: Corresponde a la tarifa que se aplica a cada tipo de usuario por cada vez que utiliza el Campo de Golf. Son de varios tipos, los más habituales son:

- **G. Fees de Socio:** Es el importe que se cobra al Socio cada vez que juega. A veces se aplican distintos precios en función de si es entre semana o en fin de semana. Oscila entre 0 Euros, en los Clubs que no la cobran, y 10 Euros.
- **G. Fees de Invitados de Socios:** Son los importes que se cobran al Socio por traer un Invitado. Normalmente están limitados, tanto el número de Invitados anuales, como las veces que se puede traer al mismo Invitado. El precio depende de cada Club. Un rango entre 20 y 50 Euros es habitual.
- **G. Fees de Externos:** Con esta denominación se describe a las tarifas que se cobran a aquellos jugadores que juegan en un Campo sin ser poseedores de ningún derecho de pertenencia a medio o largo plazo. Se aplica tanto en los Clubs de Socios a los externos, como en los Mixtos y, de forma más repetida, en los de Pay & Play. El precio es muy variado y oscila en un rango entre 10 y 250 Euros dependiendo del Campo. Los Campos, sobre todo los de Pay & Play tienen distintas tarifas en función de temporadas, horarios, grupos...
- **G. Fees de Campeonatos:** Son los que se realizan en un Torneo o Campeonato, ya sea Social, Comercial o de otro tipo. Se suele cobrar un importe menor al Socio, aunque mayor que el de su G. Fee habitual, que al Externo, y varia tambien en función del tipo de Campeonato. Un rango entre 20 y 100 Euros es habitual.
- **G. Fees de Correspondencias y Acuerdos:** Son las tarifas que se cobran por jugar en un Club a los Socios de otros Clubs con los que se tiene un acuerdo de reciprocidad o a los miembros de determinados colectivos, Clubs u otros, con los que se establece algún tipo de acuerdo especial.
- **Otros G. Fees:** Además de los anteriores puede haber otro tipo de G. Fees, pero de mucho menor uso. G. Fees de Cortesía....

5.- INGRESOS POR ALQUILERES: En este epígrafe se incluyen los ingresos que percibe un Campo de Golf por el alquiler de determinados elementos que requieren los jugadores para la utilización del Campo de Golf. Los más habituales, son:

- Alquiler de Buggys: Ha ido creciendo con los años y hoy es uno de los capítulos más importantes en los Ingresos de muchos Campos de Golf. Se trata del Alquiler al Club de un coche, de gasolina o eléctrico, por parte de la persona que juega. Se suele alquilar para dos personas y tener tarifas distintas para 18 o 9 hoyos. También se suelen aplicar tarifas menores a los Socios que a los Externos y en función de días y temporadas. El índice de utilización de buggys está subiendo, sobre todo en los Campos de Pay & Play. El índice de utilización oscila entre menos del 5% de los G. Fees en algunos campos de interior, a más del 70% en algunos de Pay & Play. Su tarifa, que normalmente se aplica para dos jugadores, oscila entre 15 y 40 Euros.
- Alquiler de Trolleys y carros de mano: Se trata del alquiler de carros eléctricos o manuales. Se sigue utilizando bastante, sobre todo en Clubs de Socios. Su tarifa oscila entre 3 y 15 Euros.
- Alquiler de Palos: Habitual en Campos de Pay & Play, sobre todo a Turistas. Es muy importante la calidad y mantenimiento de los palos. Su tarifa oscila entre 7 y 15 Euros.
- Otros Alquileres: Dependiendo de la naturaleza de los Campos, pueden ofrecer otros Alquileres a los Clientes, alquiler de zapatos, alquiler temporal de taquillas...pero ya son Ingresos muy marginales.

6.- INGRESOS POR VENTAS DE PRO-SHOP: Son los ingresos derivados de la venta de material para jugar al Golf, palos, bolas, ropa...En este epígrafe hay que considerar si el Pro-Shop es de explotación directa del Campo o está sub-arrendado. La venta mayoritaria es de material de reposición, bolas, tees...o de ropa con el “logo” del campo. Se mide en relación con el número de Green-Fees, p. ej: 5 €/G. Fee, oscila entre 1 € por G. Fee en algunos campos de interior a 7 €/ G. Fee en algunos de Turismo. El Coste de Ventas de las mercancías vendidas es alto y se analiza más Adelante.

7.- INGRESOS DE ESCUELA DE GOLF Y CAMPO DE PRÁCTICAS: Otro capítulo importante, sobre todo en su repercusión en la imagen del Club y su Calidad de Servicio. Se trata de los Ingresos generados por la Escuela de Golf, clases individuales, colectivas, escuelas infantiles y juveniles... y por la utilización del Campo de Prácticas, bolas... Estos Ingresos dependen mucho del Régimen en que estén los Profesionales de Golf con el Club, en nómina, autónomos, independientes...lo que va a influir en el volumen de Ingresos por este capítulo. En lo referente a las bolas de practicas, se puede establecer un rango de entre 0,5 y 2 Euros por Green-Fee.

8.- INGRESOS POR TAQUILLAS Y CUSTODIAS: Tienen más peso en los Campos de Socios. Se refieren a las tarifas que se cobran a los Clientes, fundamentalmente Socios, por la Custodia de los palos y carritos y por el Alquiler de Taquillas en los vestuarios.

9.- INGRESOS POR RESTAURACIÓN: Son los Ingresos de los Campos de Golf procedentes de la hostelería, Food & Beverage en terminología internacional. Cada vez tienen más importancia en la Explotación de los Campos de Golf, tanto en el aspecto cuantitativo, volumen de negocio, como en el cualitativo, calidad de servicio e imagen del Campo. Depende totalmente si el servicio se lleva directamente por el Campo o está sub-contratado. En el caso de sub-contratación el ingreso que hay que considerar es la renta que paga el sub-contratista. Suele tener dos componentes, uno fijo, en forma de renta mensual, y otro variable, que se suele referenciar a los eventos que se le permita realizar en el Club. Las rentas son de tal variedad que no se puede considerar un rango concreto. En el caso de explotación directa el volumen de negocio se referencia al número de G. Fees, sobre todo en los campos Mixtos y de Pay & Play. Un rango habitual está entre 3 y 10 Euros por Green-Fee. Hay que revisar mucho los Costes de Venta, que analizamos en capítulos posteriores.

10.- INGRESOS POR ALQUILER DE CAMPO Y DE SALONES: Son ingresos más esporádicos, pero pueden ser importantes. Proceden del Alquiler del Campo para algún torneo reservado a Clientes de una corporación, bancos, automoviles...que pagan una cantidad importante al Club por esa exclusividad o por el Alquiler de otros espacios del Club para eventos especiales, como reuniones de empresas, presentaciones, seminarios...Estos Ingresos no son fáciles de medir, pero cada vez son más relevantes.

11.- OTROS INGRESOS: Aunque la mayoría de los Ingresos de los Campos de Golf Españoles se pueden englobar en los 9 epígrafes anteriores, dependiendo de la naturaleza e instalaciones de cada Campo, se pueden generar otro tipo de Ingresos, pero ya son específicos de cada uno. En este Estudio no se están considerando los derivados de otras instalaciones deportivas distintas al Golf, como piscinas, tenis, padel...

RESUMEN: Del análisis efectuado sobre los distintos Capítulos de Ingresos de los Campos de Golf Españoles, se puede concluir que existen un número importante de fuentes para generar Ingresos en este tipo de actividad, y qué de la correcta conceptualización y organización de las mismas van a depender sustancialmente los Resultados de estas Operaciones.

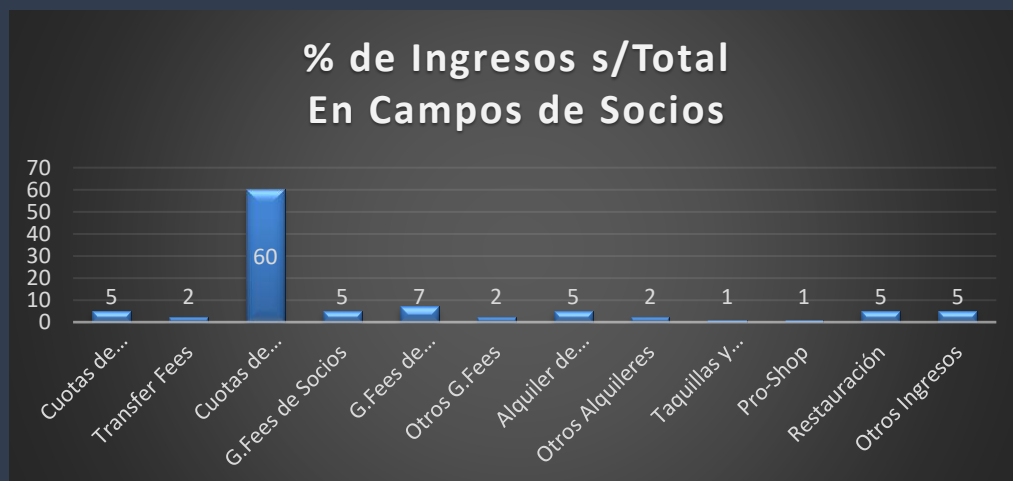
% DE INGRESOS POR CAPÍTULO DE LOS DISTINTOS TIPOS DE CAMPOS DE GOLF ESPAÑOLES

Una vez descritos los distintos epígrafes de Ingresos de los Campos de Golf, es interesante analizar el peso de cada uno de ellos en los distintos Modelos de Explotación de los mismos.

El siguiente cuadro refleja los %, aproximados, que cada uno de los epígrafes de Ingresos puede suponer en cada Modelo. En absoluto son datos exactos, sino que son referencias generales.

INGRESOS (por % del Total)	C. de Socios	C. Mixtos	C. de Pay & Play
Cuotas de Entrada	5	0	0
Transfer Fees	2	0	0
Cuotas de Mantenimiento	60	35	10
G.Fees de Socios	5	2	0
G.Fees de Externos	7	35	65
Otros G.Fees	2	5	5
Alquiler de Buggys	5	8	10
Otros Alquileres	2	2	0
Taquillas y Custodias	1	1	0
Pro-Shop	1	2	2
Restauración	5	5	3
Otros Ingresos	5	5	5
TOTAL	100	100	100

Ej. DE % DE INGRESOS SOBRE EL TOTAL EN CAMPOS DE SOCIOS



Ej. DE % DE INGRESOS SOBRE EL TOTAL EN CAMPOS MIXTOS



Ej. DE % DE INGRESOS SOBRE TOTAL EN CAMPOS DE PAY & PLAY



6.- LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Igual que en el capítulo de los Ingresos, los Gastos de Explotación de los Campos de Golf Españoles son de diversa índole, y varían en función del Modelo de Explotación, naturaleza de su Propiedad, y diversidad de Instalaciones, pero se pueden identificar como epígrafes más habituales y comunes a todos ellos, los siguientes:

1.- COSTE DE VENTAS: Aunque no se trata de un concepto de Gastos, es importante considerarlos. Se trata de los Costes Directos que tienen determinadas partidas de los Ingresos y que no se pueden considerar estrictamente como Gastos. Los más habituales, son:

- **Compra de productos de Pro-Shop:** Son los costes de las compras del material que se vende en el Pro-Shop. Depende de si se trata de Material Duro, palos...o Material Blando, ropa..., pero en general está en un rango entre el 30 y 70% de las Ventas.
- **Renting de Buggys:** Es bastante habitual que la flota de Buggys se tenga en regimen de Renting, por lo que en la analítica hay que considerar como Coste de Venta el importe del Renting. Se puede calcular entre 120 y 140 € al mes por Buggy.
- **Compras de mercaderías de Restauración:** Son las compras de los productos de comida y bebida del restaurante y cafeteria del Club. No deberían supercar el 35% de las Ventas.

2.- GASTOS DE PERSONAL: Se trata de la principal partida de Gastos en la mayoría de los Campos de Golf. Es importante dividirla por secciones para entender correctamente sus parámetros. Las más importantes, son:

- **Gastos de Personal de Mantenimiento:** Contempla el costo del

Personal de Mantenimiento del Campo de Golf, el activo más importante del Club. El número de empleados que se ocupan del Mantenimiento de un Campo de 18 hoyos, oscila, generalmente, entre 5 y 20, y el Coste Medio, incluida Seguridad Social, por cada uno está en un rango entre 20.000 y 30.000 Euros/año.

- **Gastos de Personal de Recepción/Pro-Shop:** Son los costes del Personal que se ocupa de atender al cliente en la recepción, de organizar las reservas, de dar información. Habitualmente también se ocupan de las ventas de Pro-Shop, de los alquileres, de la atención telefónica...Son cometidos que requieren muchas horas durante todos los días, por lo que cada puesto necesita más de 2 personas para cumplir con todo el horario. El rango general es de entre 4 y 12 personas dependiendo del tipo de Campo, y el coste entre 22.000 y 30.000 Euros por persona y año.
- **Gastos de Personal de Cuarto de Palos, Marshalls, Buggys ..:** Son las personas que se ocupan de organizar y mantener los palos de los Socios, de organizar los Buggys, de controlar el ritmo de juego....El número oscila entre 2 y 8 personas, y se puede calcular un coste de entre 20 y 25.000 Euros/año por empleado.
- **Gastos de Personal de Dirección, Administración y Comercial:** Es el coste del Personal que se ocupa de la Dirección, Contabilidad, Impuestos, Nominas..., y del Marketing, Comercial, Community Manager...Oscila entre 2 y 8 personas, y el coste está entre 30 y 40.000 Euros/año por empleado.
- **Gastos de Personal de Restauración:** Esta partida solo se contempla cuando la Restauración la lleva directamente el Club. El número oscila entre 1,5 y 2 por cada 100.000 Euros de facturación. El coste es de entre 20.000 y 23.000 Euros/año por empleado.

- **Otros Gastos de Personal:** Dependiendo de la naturaleza de cada Campo puede haber otros tipos de Gasto de Personal, Profesores de Golf, de Otros Deportes, Vestuarios...Pero, en las partidas anteriores está el desglose de las Partidas de Gastos de Personal más habituales. Además de los Costes concretos de Nominas, Salarios, S.Social ...hay que considerar otros como Uniformes, Ayuda Escolar, Transporte, Comida...que varía mucho por cada Club.

3. GASTOS DE MANTENIMIENTO DEL CAMPO: Es otra de las partidas de Gastos más relevante y necesaria en todo tipo de Campos. Se refiere a los Gastos en abonos, siembras, fungicidas, pesticidas, fitosanitarios y resto de productos y tratamientos que requiere el Campo de Golf para su correcto mantenimiento, así como los Gastos de repuestos de la maquinaria. Su rango para Campos de 18 hoyos oscila entre 25.000 y 100.000 Euros anuales.

4.- GASTOS DE MANTENIMIENTO DE OTRAS INSTALACIONES: Igual que en el epígrafe anterior, se trata de una partida de Gastos necesaria para todo tipo de Campos. Contempla los Gastos incurridos en el mantenimiento de las otras instalaciones, Casa-Club, Parking, Campo de Prácticas...Su importe puede oscilar entre 20.000 y 75.000 Euros.

5.- GASTOS EN AGUA DE RIEGO: Es el Gasto más “estratégico” ya que se trata de un aprovisionamiento vital. Su importe depende totalmente del efluente, depuradora, desaladora, sub-suelo...El volumen de agua, en base anual, necesario para 18 hoyos varía desde 100.000 m³ hasta 500.000, en función de la pluviometría y tamaño de zona verde del Campo. El precio general oscila entre 0,2 €/m³ y 0,6 €/m³, aunque en algunas Zonas, como Canarias puede ser superior. El Gasto de esta partida puede estar en un rango entre 20.000 y 200.000 Euros al año.

6.- ELECTRICIDAD: Otra partida imprescindible, es el consumo necesario tanto para el funcionamiento de la mayoría de instalaciones, como de la energía del Sistema de riego del Campo. Se sitúa en un coste anual entre 40.000 y 100.000 Euros.

7.- OTROS CONSUMOS: Son los consumos de gas, teléfono, gas-oil, internet...y también son necesarios en todos los Campos. Esta partida puede oscilar entre 15.000 y 50.000 Euros al año.

8.- ADMINISTRACIÓN: Aquí se incluyen los Gastos de correos, comunicaciones, notarías, gestiones con las administraciones, material de oficina...Oscila entre 10.000 y 40.000 Euros al año.

9.- SERVICIOS EXTERIORES: Normalmente los Campos de Golf suelen externalizar ciertos servicios, como asesoría jurídica, nóminas...y está partida varía normalmente, en base anual, desde 10.000 hasta 35.000 Euros.

10.- SEGUROS: También imprescindibles. Los Campos de Golf tienen obligatoriamente que suscribir distintas pólizas de seguros, responsabilidad civil, daños, robos...y el importe anual puede variar entre 15.000 y 40.000 Euros.

11.- MARKETING: Otro Gasto cada vez más necesario. Incluye página web, anuncios, promociones, asistencia a ferias ...oscila entre 5.000 y 50.000 Euros anuales.

12.- SERVICIOS BANCARIOS: Son los Gastos de comisiones por recibos, tarjeta de crédito y otros gastos que aplican los Bancos. Su rango se puede situar entre 2.000 y 10.000 Euros anuales.

13.- TRIBUTOS: Se trata de los importes correspondientes a IBI y otros impuestos a la actividad. Un rango habitual puede estar entre 15.000 y 50.000 Euros al año.

14.- SEGURIDAD: Dada la necesidad de vigilancia, sobre todo nocturna, los Campos de Golf suelen contratar servicios externos de seguridad, en mayor o menor volumen, dependiendo la ubicación y Tipo de Campo. Su coste puede oscilar entre 12.000 y 40.000 Euros anuales.

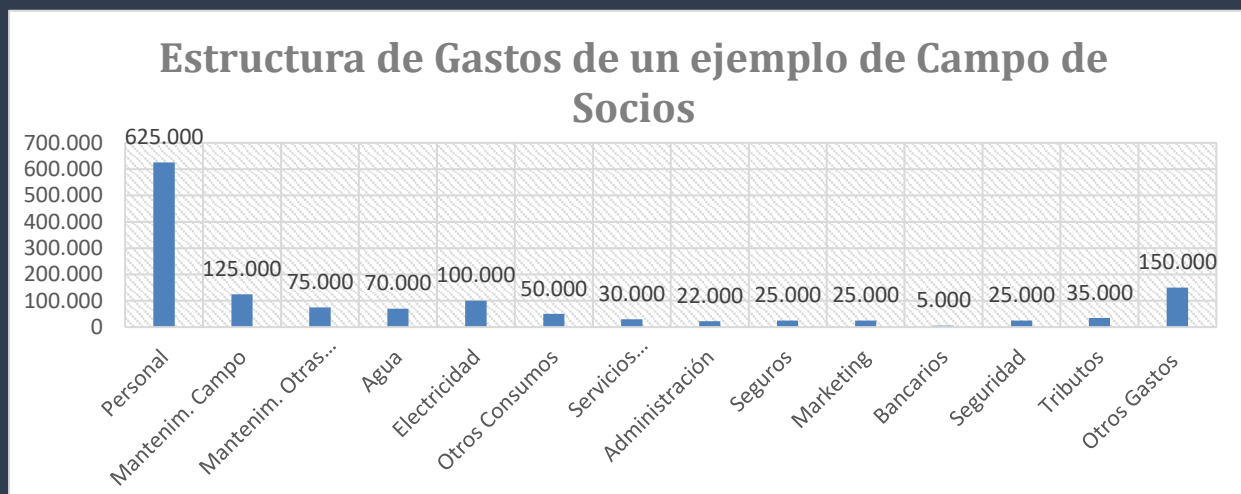
15.- OTROS GASTOS: Aunque la mayoría de los Gastos, nos referimos a la actividad únicamente de Golf y Hostelería, están contemplados en las partidas definidas anteriormente, es normal que existan algún otro tipo de Gasto que por su particularidad no encaje en los épigrafs expuestos y que englobaremos en OTROS GASTOS.

ESTRUCTURA DE GASTOS DE CAMPOS DE GOLF (Ejemplos)

EJEMPLO 1: ESTRUCTURA DE GASTOS DE UN CAMPO DE SOCIOS

- Campo de 18 hoyos
- Casa-Club de 1.500 m²
- Campo de Prácticas
- 700 Socios
- 25 Empleados

GASTOS	CLUB DE SOCIOS
Personal	625.000
Mantenim. Campo	125.000
Mantenim. Otras Instal.	75.000
Agua	70.000
Electricidad	100.000
Otros Consumos	50.000
Servicios Exteriores	30.000
Administración	22.000
Seguros	25.000
Marketing	25.000
Bancarios	5.000
Seguridad	25.000
Tributos	35.000
Otros Gastos	150.000
TOTAL GASTOS	1.362.000

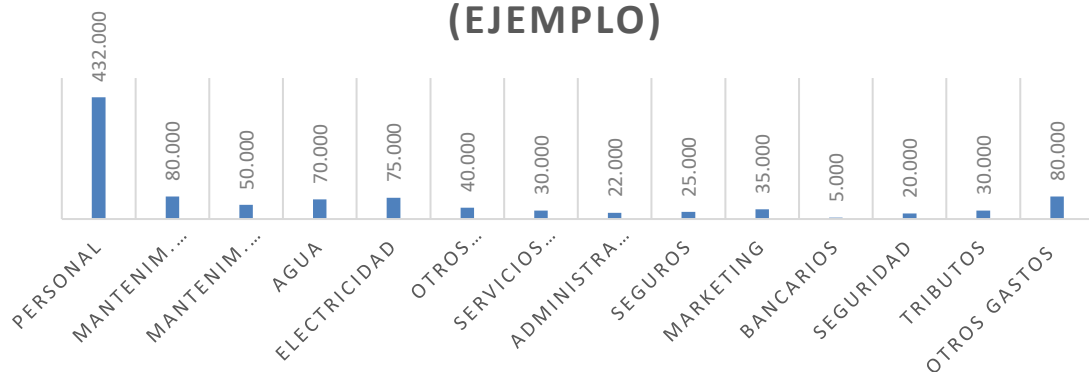


EJEMPLO 2: ESTRUCTURA DE GASTOS DE UN CAMPO MIXTO

- Campo de 18 hoyos
- Casa-Club de 1.200 m2
- Campo de Prácticas
- 300 Socios/Abonados
- 15.000 G. Fees Externos
- 18 empleados

GASTOS	CLUB MIXTO
Personal	432.000
Mantenim. Campo	80.000
Mantenim. Otras Instal.	50.000
Agua	70.000
Electricidad	75.000
Otros Consumos	40.000
Servicios Exteriores	30.000
Administración	22.000
Seguros	25.000
Marketing	35.000
Bancarios	5.000
Seguridad	20.000
Tributos	30.000
Otros Gastos	80.000
TOTAL GASTOS	994.000

ESTRUCTURA DE GASTOS DE UN CAMPO MIXTO (EJEMPLO)

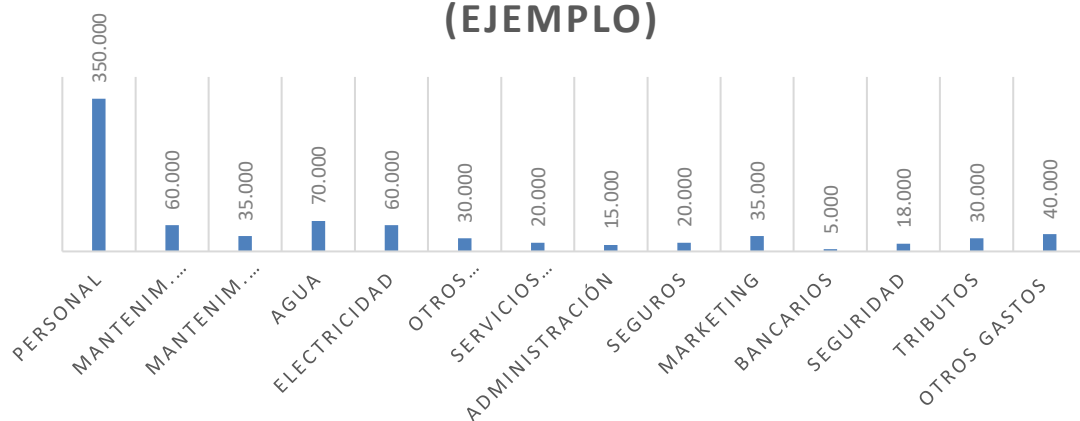


EJEMPLO 3: ESTRUCTURA DE GASTOS DE UN CAMPO DE PAY & PLAY

- Campo de 18 hoyos
- Casa-Club de 1.000 m2
- Campo de Prácticas
- 25.000 G. Fees Externos
- 14 Empleados

GASTOS	PAY & PLAY
Personal	350.000
Mantenim. Campo	60.000
Mantenim. Otras Instal.	35.000
Agua	70.000
Electricidad	60.000
Otros Consumos	30.000
Servicios Exteriores	20.000
Administración	15.000
Seguros	20.000
Marketing	35.000
Bancarios	5.000
Seguridad	18.000
Tributos	30.000
Otros Gastos	40.000
TOTAL GASTOS	788.000

ESTRUCTURA DE GASTOS DE UN CAMPO PAY & PLAY (EJEMPLO)



7.- ANALÍTICA GBP DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS DE LOS CAMPOS DE GOLF

Para poder comprender la estructura de las Cuentas de Resultados de los Campos de Golf Españoles, GBP ha desarrollado un esquema analítico que permite ver, y “parametrizar”, de donde proceden los Ingresos de Explotación.

Este esquema analítico se compone de los siguientes elementos:

- Nº de Cuotas de Socios/Abonados
- Precio Medio Cuota de Socio/Abonado
- Nº G. Fees promedio por Socio/Abonado
- Precio Promedio G. Fee Socio/Abonado
- Nº G. Fees Externos
- Precio Promedio G. Fee Externo
- Nº Otros G. Fees
- Precio Promedio Otros G. Fees
- Nº TOTAL DE G. FEES
- PRECIO PROMEDIO G.FEE
- % de G. Fees que alquilan Buggy
- Nº Total de Buggys Alquilados
- Precio Medio Alquiler de Buggy
- Ingreso Medio Pro-Shop/G. Fee
- Ingreso Medio Restauración/G. Fee
- Otros Ingresos/G. Fee
- TOTAL INGRESOS/G. FEE (TIG)

RESUMEN: Con esta Analítica GBP, los Propietarios y Gestores de los Campos tienen un conocimiento muy esquemático, y muy rápido de analizar, para ver como está su operación y de donde se obtienen los Ingresos de cada partida, combinando los distintos elementos (ej. Ingresos de Cuotas Socios/Abonados: Se obtienen de multiplicar Nº de Cuotas por Precio Medio Cuota)

EJEMPLOS DE LA ANALÍTICA GBP DE SEGUIMIENTO DE OPERACIONES

Para observar el desarrollo de la Analítica GBP, se adjunta un cuadro con tres operaciones, a modo de ejemplos, una de Socios, otra Mixta y la tercera de Pay & Play, en la que se puede observar de forma muy gráfica como son los parámetros fundamentales de los Ingresos de un Campo de Golf en base a determinadas Asunciones.

ASUNCIONES	C.SOCIOS	C.MIXTO	C.PAY&PLAY
Nº DE CUOTAS SOCIOS/ABONADOS	700	250	100
PRECIO PROMEDIO CUOTA SOCIO/ABONADO	800	1.000	1.000
Nº G. Fees Promedio por Socio/Abonado	50	50	60
Nº G. Fees Socios/Abonados	35.000	12.500	6.000
Precio Promedio G. Fee Socio/Abonado	5	5	0
Nº G. Fees Externos	2.000	12.000	20.000
Precio Promedio G. Fee Externo	40	35	35
Nº Otros G. Fees	3.000	5.000	5.000
Precio Promedio Otros G. Fees	25	30	40
Nº TOTAL GREEN FEES	40.000	29.500	31.000
PRECIO PROMEDIO G.FEE	8	21	29
% G. Fees que Alquilan Buggy	10	20	30
Nº Buggys Alquilados (1)	2.200	4.217	6.000
Precio Promedio Alquiler de Buggy	20	25	30
Ingreso Pro-Shop/G. Fee	3	4	5
Ingreso Restauración/G. Fee	6	5	5
Otros Ingresos/G. Fee	2	3	3
TOTAL INGRESOS POR GREEN FEE (TIG)	34	45	51

INGRESOS	SOCIOS	MIXTO	PAY & PLAY
Cuotas Socios/Abonados	560.000	250.000	100.000
G. Fees Socios	175.000	62.500	0
G. Fees Externos	80.000	420.000	700.000
Otros G. Fees	75.000	150.000	200.000
Alquiler de Buggys	44.000	105.417	180.000
Pro-Shop	120.000	118.000	155.000
Restauración	240.000	147.500	155.000
Otros Ingresos	80.000	88.500	93.000
TOTAL INGRESOS	1.374.000	1.341.917	1.583.000

PRINCIPALES INDICADORES DE LA ANALÍTICA GBP

Una vez vista la Analítica GBP, se desprende de la misma que existen tres conjuntos de Indicadores Principales que permiten evaluar el nivel de Ingresos de una Operación de un Campo de Golf.

- N° DE CUOTAS DE SOCIOS ABONADOS Y PRECIO PROMEDIO CUOTA
- N° TOTAL DE G. FEES Y PRECIO PROMEDIO DE G.FEE
- TOTAL INGRESO POR GREEN FEE (TIG)

El TOTAL INGRESO POR GREEN FEE (TIG), es el Indicador más relevante de la Operación de un Campo de Golf, ya que indica la rentabilidad total que se obtiene de cada utilización del activo más importante, el Campo de Golf.

8.- ESQUEMA DE CUENTAS DE RESULTADOS POR ZONAS

Para tener una vision final de la Explotación de los Campos de Golf Españoles, se adjuntan unos ejemplos orientativos de las Cuentas de Resultados de Campos Españoles de algunas Zonas de España analizadas con el Método de la Análitica GBP.

NOTA: No se trata de ningún caso real, solo son aproximaciones al promedio de cada zona.

Las Zonas de las que se han analizados ejemplos de Cuentas de Resultados, son:

- Huelva
- Cadiz
- Málaga
- Almería
- Murcia
- Levante
- Canarias
- Interior
- Norte
- Baleares

Para efectuar el análisis, se ha desarrollado la Analítica GBP en base a las siguientes Asunciones:

ASUNCIONES	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
Nº DE SOCIOS/ABONADOS	200	200	250	150	200	300	150	450	450	250
PRECIO PROMEDIO CUOTA SOCIO/ABONADO	1.200	1.100	1.200	1.100	1.000	1.000	1.500	800	900	2.000
Nº G.Fees Promedio por Socio/Ab	50	50	50	50	50	55	60	60	60	60
Nº de G.Fees Socios/Abonados	10.000	10.000	12.500	7.500	10.000	16.500	9.000	27.000	27.000	15.000
PM G.Fee Socio/Abonado	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
Nº de G.Fees Externos (incl.Campeonatos)	11.000	12.000	27.000	15.000	14.000	20.000	32.000	1.500	2.000	17.000
PM G.Fee Externo	32	33	38	30	28	33	40	22	25	50
Nº Otros G.Fees (Invitados, acuerdos...)	2.500	2.500	3.500	3.000	3.000	4.000	2.000	2.000	1.500	2.000
Precio Promedio Otros G.Fees	25	25	30	27	25	28	35	20	20	30
Nº TOTAL DE G.FEES	23.500	24.500	43.000	25.500	27.000	40.500	43.000	30.500	30.500	34.000
PRECIO MEDIO G FEE	20	21	28	22	19	21	32	6	6	27
% G.Fees que alquilan Buggy	25	25	40	30	30	40	45	10	7	25
Nº de Buggys alquilados (1,7 Jug. por Buggy)	3.456	3.603	10.118	4.500	4.765	9.529	11.382	1.794	1.256	5.000
PM Alquiler de Buggy	20	20	25	22	22	24	27	25	25	25
Ingreso Pro-Shop/G.Fee	3	4	5	3	4	4	5	2	2	5
Ingreso Restauración/G.Fee	7	7	9	7	7	8	8	8	8	10
Otros Ingresos/G.Fee	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3
TOTAL INGRESOS/G.FEE (TIG)	44	45	57	44	42	48	60	30	31	63
Nº de Empleados Mantenimiento	9	9	12	10	10	10	12	8	8	10
Nº de Empleados Recepción/Pro-Shop	5	5	7	5	5	6	6	4	5	6
Nº de Empleados Otras Actividades	4	4	6	4	4	4	4	2	2	5
Nº de Empleados Restauración	3	3	6	3	4	5	6	4	4	6
Nº TOTAL DE EMPLEADOS	21	21	31	22	23	25	28	18	19	27
COSTE MEDIO EMPLEADOS	23.000	23.000	25.000	23.000	23.000	24.000	26.000	23.000	23.000	25.000
Flota de Buggys	15	15	50	20	20	50	60	7	5	25

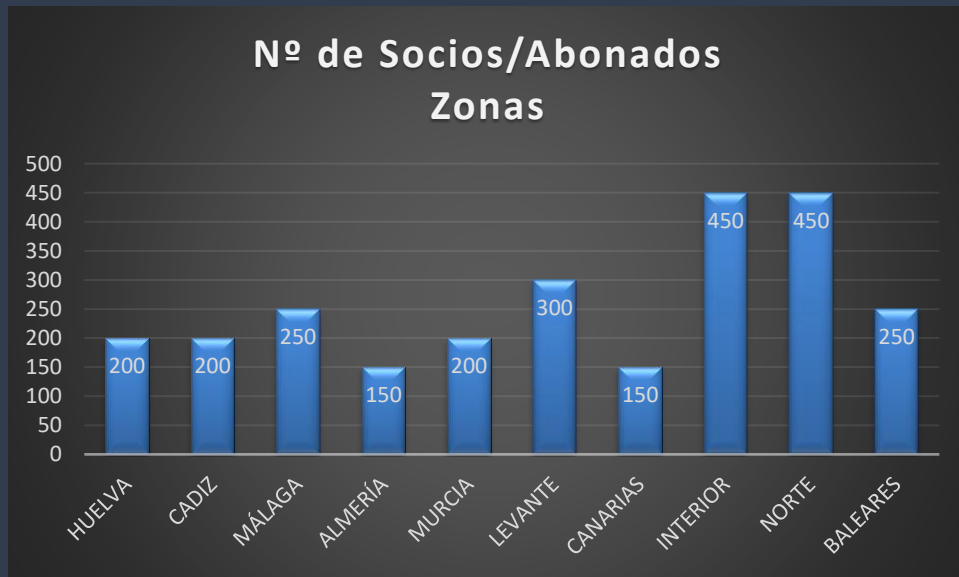
Del desarrollo de la Analítica GBP, se han identificados las siguientes como las Asunciones más indicativas de la Operación de un Campo de Golf:

- Nº de Socios/Abonados
- Precio Medio Cuota Socio/Abonado
- Nº Total de G. Fees
- Precio Medio G. Fee
- Total Ingreso/G. Fee (TIG)

Siendo el TIG , Total Ingreso/G.Fee, el indicador más relevante de todos.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES POR ZONAS (Ejemplos)

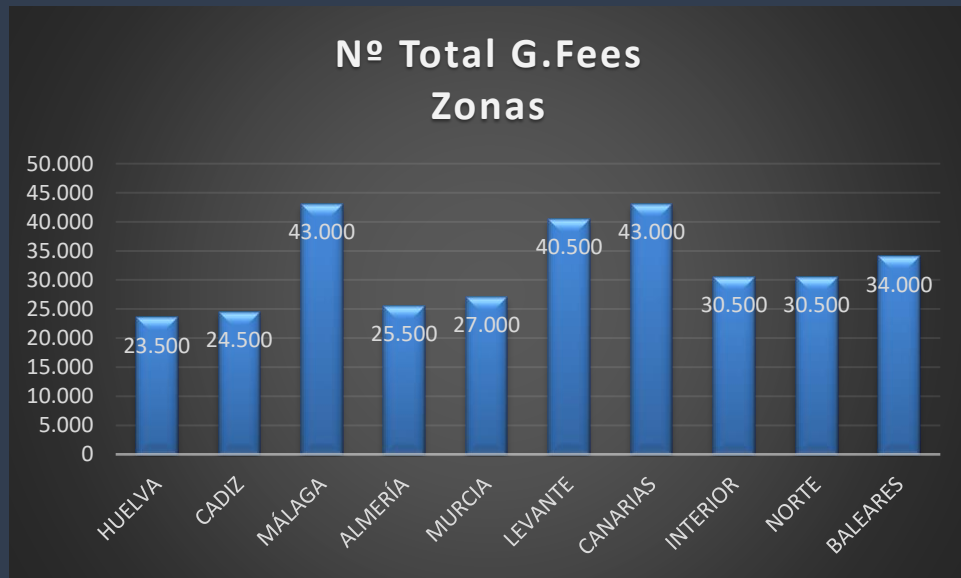
- N° de Socios/Abonados



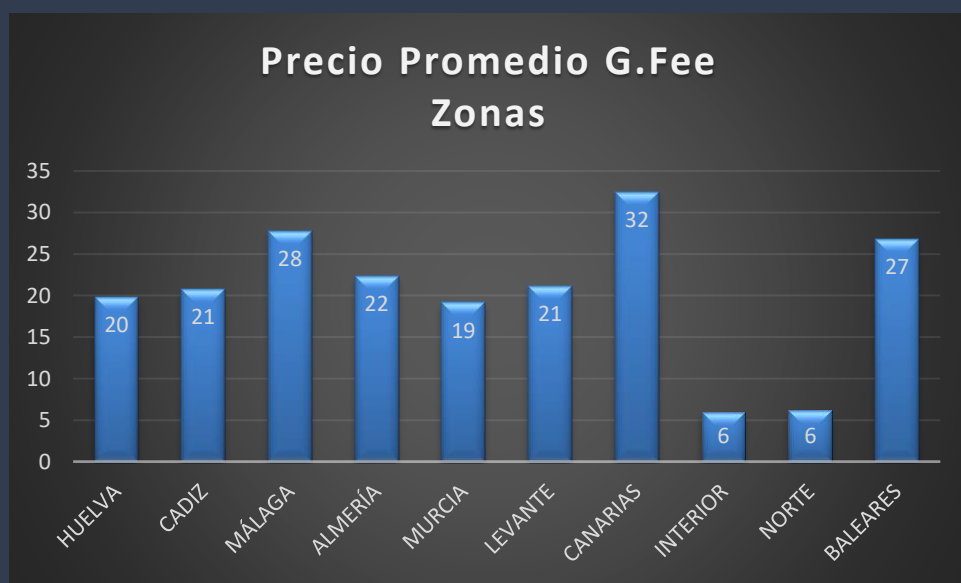
- Cuota Promedio Socio/Abonado



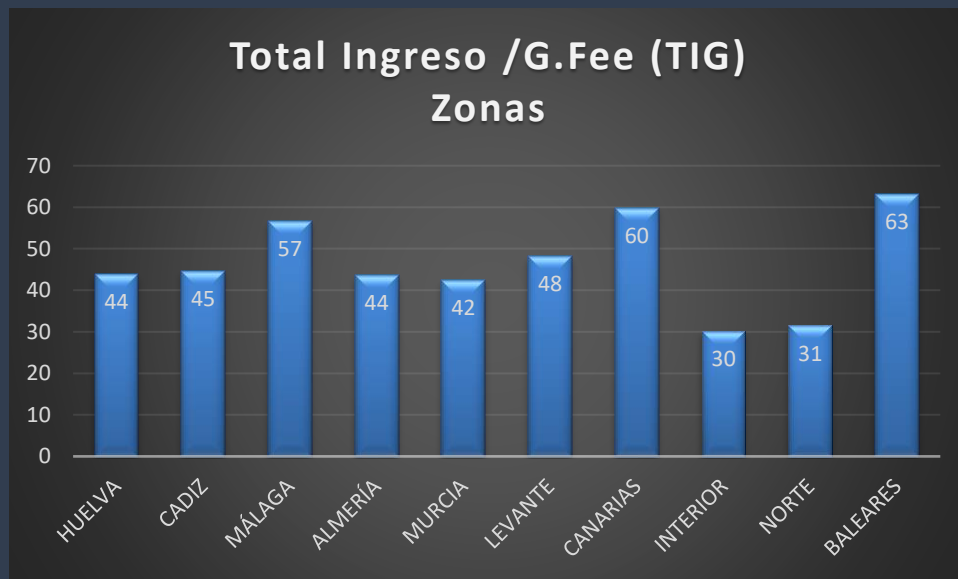
- N° Total de Green-Fees



- Precio Promedio G. Fee



- **TOTAL INGRESO/G.FEE (TIG)**

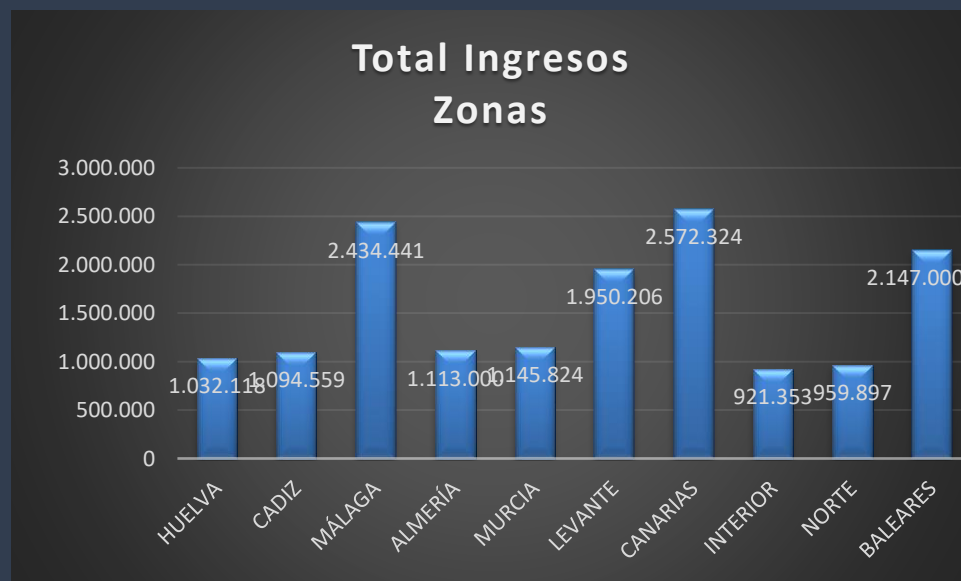


**El TIG es el indicador más relevante de la
Analítica GBP, ya que indica la capacidad de un
Campo de Golf de generar Ingresos por todos los conceptos por cada
utilización del Campo**

INGRESOS DE LOS CAMPOS

Derivado de la Analítica GBP y con los mismos ejemplos utilizados de cada Zona, se visualizan los Ingresos de Explotación de dichos ejemplos.

INGRESOS	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
Cuotas Socios/Abonados	240.000	220.000	300.000	165.000	200.000	300.000	225.000	360.000	405.000	500.000
G.Fees Socios	50.000	50.000	62.500	37.500	50.000	82.500	45.000	108.000	108.000	0
G.Fees Externos	352.000	396.000	1.026.000	450.000	392.000	660.000	1.280.000	33.000	50.000	850.000
Otros G.Fees	62.500	62.500	105.000	81.000	75.000	112.000	70.000	40.000	30.000	60.000
Alquiler de Buggys	69.118	72.059	252.941	99.000	104.824	228.706	307.324	44.853	31.397	125.000
Pro-Shop	70.500	98.000	215.000	76.500	108.000	162.000	215.000	61.000	61.000	170.000
Restauración	164.500	171.500	387.000	178.500	189.000	324.000	344.000	244.000	244.000	340.000
Otros Ingresos	23.500	24.500	86.000	25.500	27.000	81.000	86.000	30.500	30.500	102.000
TOTAL INGRESOS	1.032.118	1.094.559	2.434.441	1.113.000	1.145.824	1.950.206	2.572.324	921.353	959.897	2.147.000



% DE INGRESOS POR CADA EJEMPLO

• ZONA HUELVA



• ZONA CADIZ



- ZONA MÁLAGA



- ZONA ALMERÍA



• ZONA MURCIA



• ZONA LEVANTE



• ZONA CANARIAS



• ZONA INTERIOR



- **ZONA NORTE**



- **ZONA BALEARES**



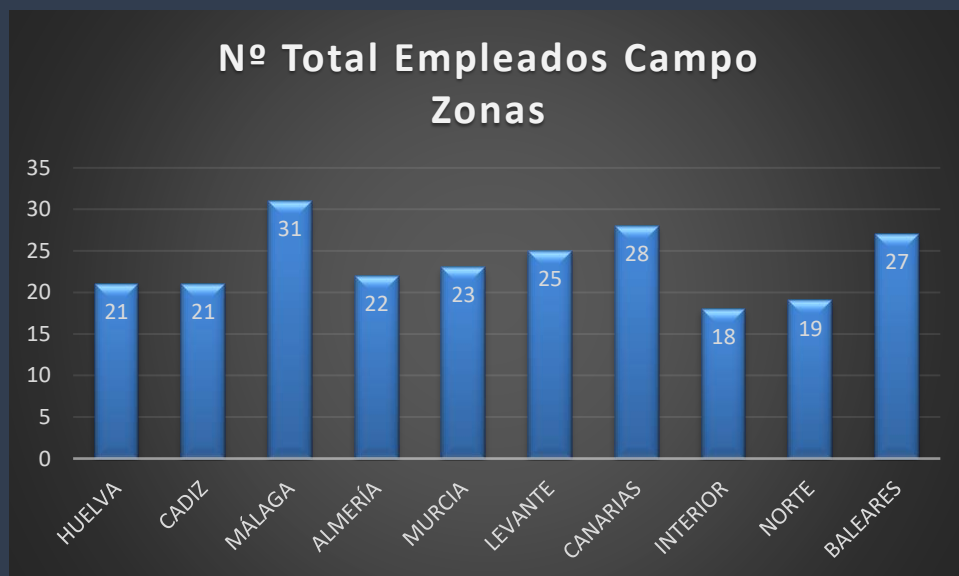
RESUMEN: Del análisis de los Ingresos de los Campos de Golf Españoles usando la Analítica GBP, se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1.- El % de Ingresos de cada epígrafe varía en cada Campo, en función de su Localización y su Modelo de Negocio.**
- 2.- En los Campos de Zonas Turísticas el epígrafe que más pesa es el de Green-Fees Externos, y en los de Mercado Nacional, Interior y Norte, son las Cuotas de los Socios/Abonados las que más aportan.**
- 3.- El TIG, Total Ingresos por Green-Fee es superior en los Campos Turísticos.**

GASTOS DE LOS CAMPOS

Para analizar los Gastos de los Campos de Golf Españoles, también se ha utilizado la Analítica GBP como soporte de varios de sus epígrafes fundamentales.

- **Coste de Ventas:** Aunque no son un Gasto propiamente dicho, si se analizan bajo su esquema.
 - Compras de Pro-Shop: Considerando que el Coste es mayor en el material “duro”, palos...que en el “blando”, bolas, ropa, se ha establecido un % del 60 sobre las Ventas como Coste general del epígrafe.
 - Renting Coches: Se ha calculado 130 €/mes por el Renting de cada coche.
 - Compras de Restauración: También varía entre comida, bebida, perecederos...se ha claculado un 35% de las Ventas.
- **Gastos de Personal:** Se trata de la partida más importante de los Gastos de un Campo de Golf. Se ha analizado en función del nº de empleados para cada área del Campo, Mantenimiento, Recepción/ Pro-Shop, Otras Actividades y Restauración, y luego se ha Estimado el Coste Promedio por empleado en base anual, incluyendo S. Social y otras obligaciones Laborales.



- **Otras Partidas de Gastos:** Se han identificado las Partidas más generalizadas y que tienen todos los Campos y se ha dejado en el epígrafe Otros Gastos los que no son tan fácilmente calificables.

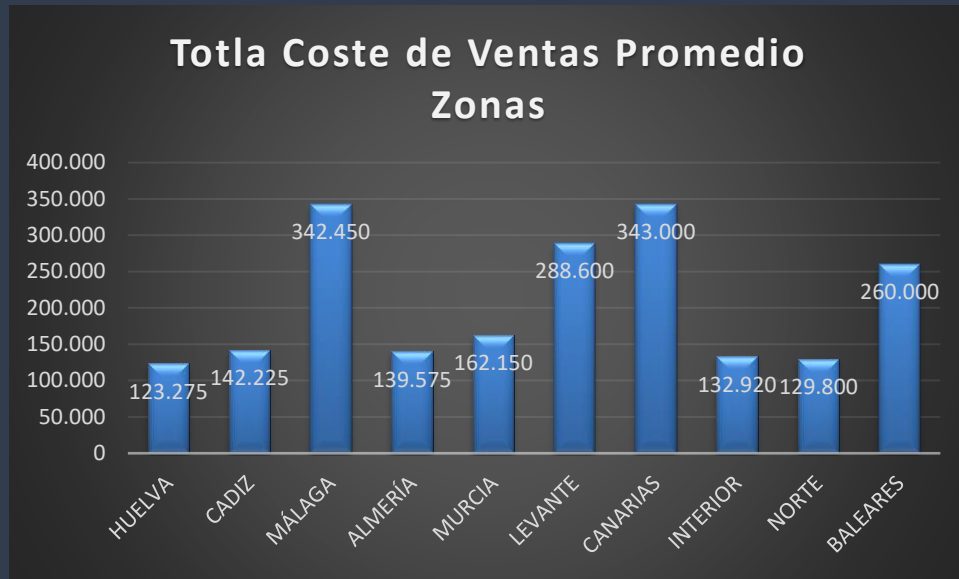
Costes de Ventas y Gastos Promedio de los Campos de distintas Zonas

COSTE DE VENTAS	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
Compras de Pro-Shop (60% Ventas)	42.300	58.800	129.000	45.900	64.800	97.200	129.000	36.600	36.600	102.000
Renting Buggys (130 € Mes/Buggy)	23.400	23.400	78.000	31.200	31.200	78.000	93.600	10.920	7.800	39.000
Compras de Hostelería (35% Ventas)	57.575	60.025	135.450	62.475	66.150	113.400	120.400	85.400	85.400	119.000
TOTAL COSTE DE VENTAS	123.275	142.225	342.450	139.575	162.150	288.600	343.000	132.920	129.800	260.000

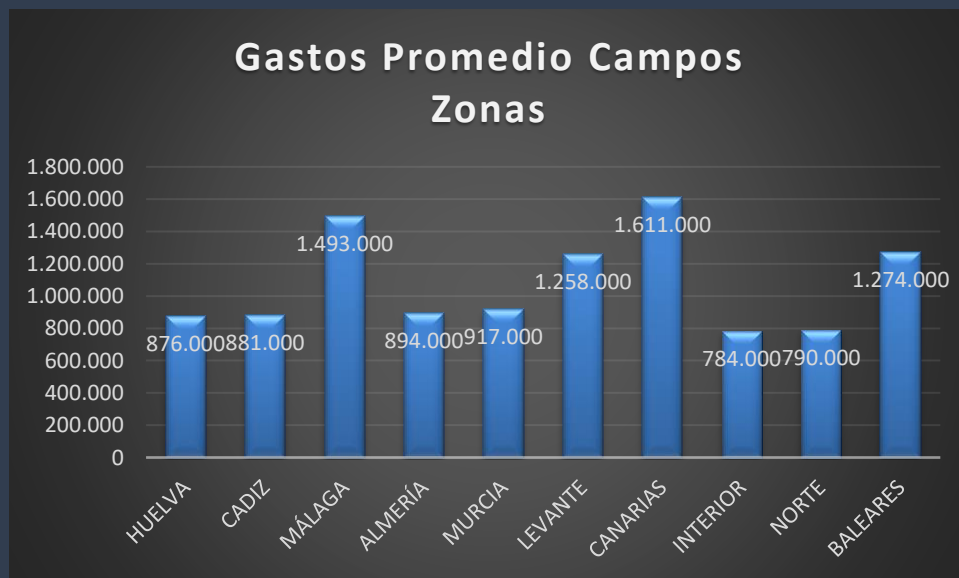
TOTAL INGRESOS NETOS	908.843	952.334	2.091.991	973.425	983.674	1.661.606	2.229.324	788.433	830.097	1.887.000
-----------------------------	----------------	----------------	------------------	----------------	----------------	------------------	------------------	----------------	----------------	------------------

GASTOS	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
Personal	483.000	483.000	775.000	506.000	529.000	600.000	728.000	414.000	437.000	675.000
Mant.Campo	50.000	50.000	100.000	50.000	50.000	80.000	100.000	50.000	50.000	100.000
Mant. Otras Instalaciones	25.000	25.000	40.000	25.000	25.000	40.000	40.000	20.000	25.000	40.000
Agua	80.000	80.000	150.000	80.000	80.000	150.000	300.000	60.000	60.000	80.000
Electricidad	60.000	60.000	80.000	60.000	60.000	90.000	90.000	70.000	60.000	80.000
Otros Consumos	30.000	30.000	50.000	30.000	30.000	50.000	50.000	40.000	30.000	50.000
Servicios Exteriores	18.000	18.000	24.000	18.000	18.000	20.000	24.000	18.000	18.000	24.000
Administración	10.000	10.000	24.000	10.000	10.000	25.000	24.000	12.000	10.000	20.000
Seguros	20.000	20.000	30.000	20.000	20.000	25.000	30.000	20.000	20.000	30.000
Marketing y Publicidad	15.000	20.000	60.000	15.000	15.000	50.000	60.000	10.000	10.000	50.000
Bancarios	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	8.000	15.000	5.000	5.000	5.000
Tributos	30.000	30.000	50.000	35.000	35.000	40.000	50.000	35.000	35.000	40.000
Otro Gastos	50.000	50.000	100.000	40.000	40.000	80.000	100.000	30.000	30.000	80.000
TOTAL GASTOS	876.000	881.000	1.493.000	894.000	917.000	1.258.000	1.611.000	784.000	790.000	1.274.000

- **Coste de Ventas Promedio Campos por Zonas**



- **Gastos Promedio Campos por Zonas**



RESULTADOS OPERATIVOS DE LOS CAMPOS

Como consecuencia de los análisis de Ingresos, Costes de Ventas y Gastos de los Campos, se ha llegado al dato del Resultado Operativo. Este Resultado Operativo, bajo las siglas de GOP (Gross Operating Profit) es el resultado de la operación de cada Campo, antes de Amortizaciones, Gastos Financieros, CAPEX y Provisiones por Depreciación.

El GOP en los ejemplos de Campos de distintas Zonas analizados, es:

	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
GOP	32.843	71.334	598.991	79.425	66.674	403.606	618.324	4.433	40.097	613.000

RATIOS

De los datos obtenidos, se desprenden algunos “ratios” de interés, por ejemplo:

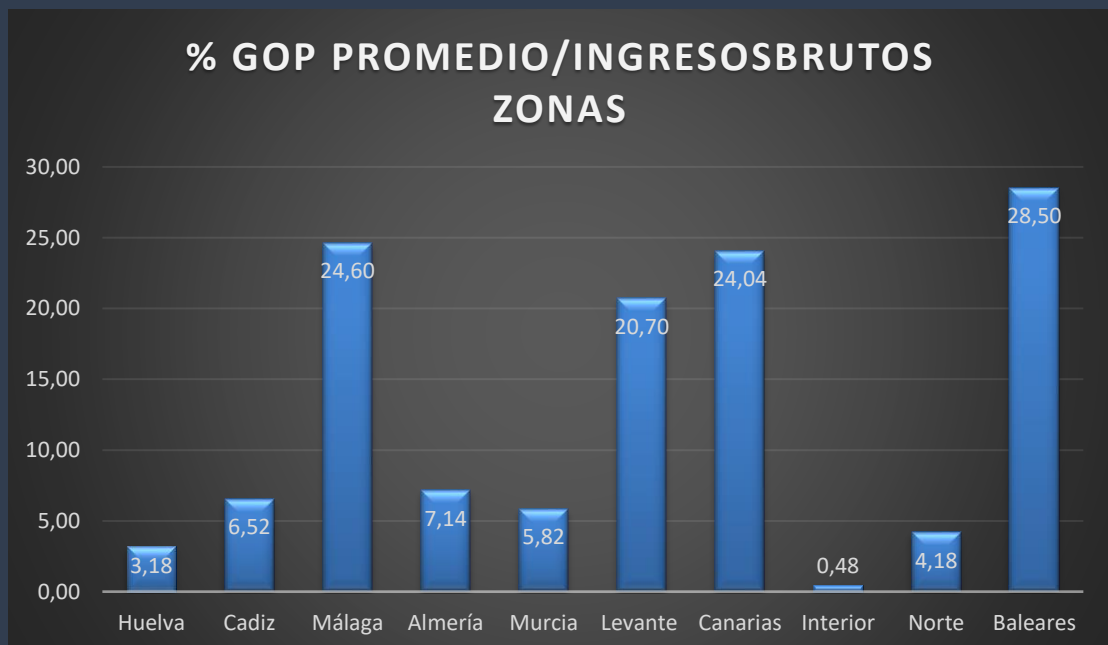
% GOP/ INGRESOS BRUTOS

	Huelva	Cadiz	Málaga	Almería	Murcia	Levante	Canarias	Interior	Norte	Baleares
% GOP/INGRESOS BRUTOS	3,18	6,52	24,60	7,14	5,82	20,70	24,04	0,48	4,18	28,50

% COSTE DE VENTAS+GASTOS/INGRESOS BRUTOS

	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
%C.VENTAS+GASTOS/ING. BRUTOS	96,82%	93,48%	75,40%	92,86%	94,18%	79,30%	75,96%	99,52%	95,82%	71,45%

- El GOP/ Ingresos Brutos mide la Rentabilidad sobre Ventas.
- El Coste de Ventas+ Gastos/ Ingresos Brutos mide el % de Gastos que requiere cada Euro de Ingreso.



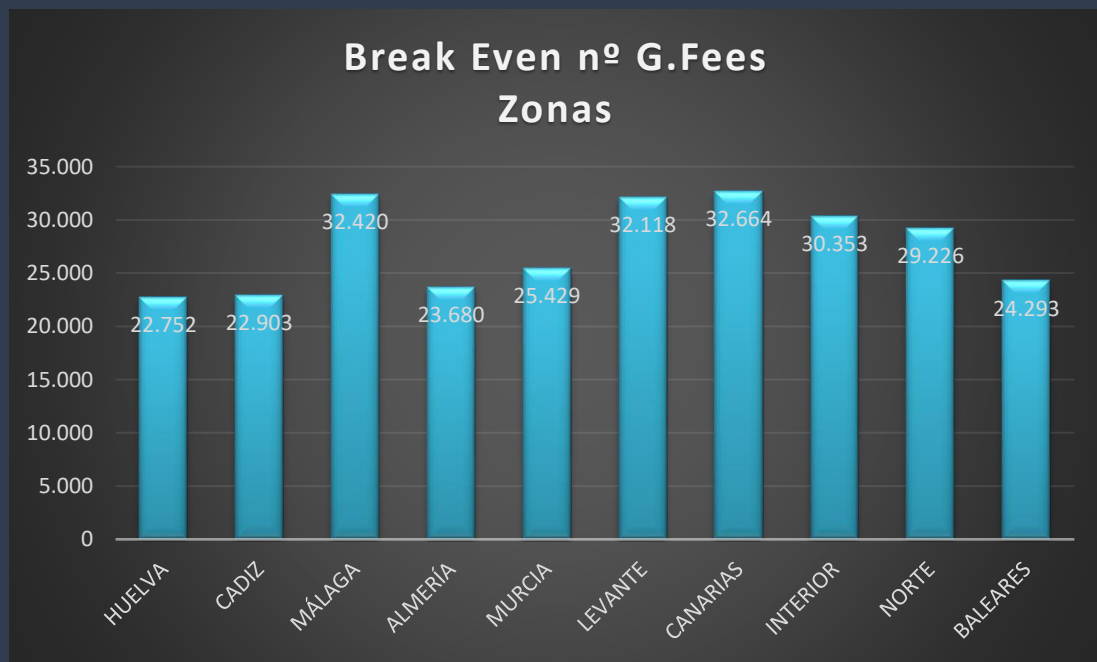
BREAK EVEN DE LOS CAMPOS POR Nº DE G. FEES

Otra “herramienta” de la Analítica GBP es la identificación del Break-Even de cada Campo en referencia al nº de G. Fees necesarios para cubrir los Gastos y el Coste de Ventas. Para ello se identifica el nº de G. Fees necesario para “empatar” en función de la TIG obtenida.

	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
TOTAL INGRESOS/G.FEE (TIG)	44	45	57	44	42	48	60	30	31	63

	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
TOTAL COSTE DE VENTAS+GASTOS	999.275	1.023.225	1.835.450	1.033.575	1.079.150	1.546.600	1.954.000	916.920	919.800	1.534.000

	HUELVA	CADIZ	MÁLAGA	ALMERÍA	MURCIA	LEVANTE	CANARIAS	INTERIOR	NORTE	BALEARES
BREAK EVEN Nº G.FEES	22.752	22.903	32.420	23.680	25.429	32.118	32.664	30.353	29.226	24.293



9.- METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES

El presente documento ha sido elaborado íntegramente por GOLF BUSINESS PARTNERS (GBP). Para la realización del mismo se ha basado en los siguientes conceptos y referencias:

- Conocimiento de la operación de los Campos de Golf Españoles en base a haber participado en la gestión de más de 40 Campos en los últimos 20 años.
- Los datos de las Cuentas de Resultados de los Campos de distintas Zonas que figuran en este estudio no proceden de ningún Campo concreto. Son datos aproximados de lo que podría ser un Campo promedio de cada Zona, por lo que son solamente referencias. En todos los ejemplos se ha considerado la Explotación de la Restauración por cuenta propia de los Campos.
- Todos los análisis efectuados en este estudio se han realizado en base a considerar únicamente las operaciones de Golf, incluyendo Restauración, sin considerar en ningún caso los Ingresos y Gastos de otras actividades deportivas, tenis, pádel, piscinas, hípica... que se pudieran realizar en los mismos Campos.
- La Metodología GBP utilizada, Asunciones, TIG, Break-Even... son “herramientas” desarrolladas únicamente por GBP y no son objeto de copia ni de reproducción sin hacer referencia a GBP.

En cuanto a las principales Conclusiones del Estudio, se pueden destacar las siguientes:

- 1.- La Explotación de los Campos de Golf Españoles es muy diversa, dependiendo sustancialmente de la Localización de los mismos y de su Modelo de Negocio.
- 2.- Los Campos orientados al Mercado Turístico tienen mejores resultados e indicadores que los orientados al Mercado Nacional.
- 3.- Los epígrafes de Ingresos más relevantes son las Cuotas de Socios en los Campos de Interior y Norte, y los Green-Fees Externos en los de Costa.
- 4.- La partida principal de los Gastos de Explotación en todos los Modelos y Ejemplos analizados, es la de Personal.
- 5.- La Rentabilidad sobre Ventas de los Campos de Golf Españoles es bastante BAJA, exceptuando los de las Zonas Turísticas “prime”, pero se compensa en la mayoría de los casos con el “valor” Deportivo, Social, Inmobiliario y Turístico que aporta el Campo a la Sociedad y a su Entorno.

10.- GOLF BUSINESS PARTNERS

El presente informe “**LA EXPLOTACIÓN DE LOS CAMPOS DE GOLF ESPAÑÓLES**” ha sido elaborado por el equipo de “asociates” que componen **GOLF BUSINESS PARTNERS**.

LA EXPERIENCIA DE GOLF BUSINESS PARTNERS (GBP) EN LA INDUSTRIA DEL GOLF

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.

GBP 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 600 alumnos de 24 países, en España, Portugal y Latín-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.
- **GBP PUBLICACIONES:** En su misión de contribuir al progreso de la Industria del Golf, desarrolla recurrentemente una serie de publicaciones de gran contenido analítico y estratégico para el Sector. Últimas publicaciones:
 - LA INDUSTRIA DEL GOLF EN SUDAMERICA
 - EL IMPACTO ECONÓMICO DEL GOLF EN ESPAÑA
 - EL VALOR AÑADIDO DEL GOLF AL TURISMO
 - EL VALOR AÑADIDO DEL GOLF AL REAL ESTATE

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 y LATAM.

- GBP España
- GBP Panamá
- GBP Colombia
- GBP México
- GBP República Dominicana
- GBP Ecuador
- GBP Portugal

www.golfbusinesspartners.com

www.golfbusinesscampus.es

INFORMACIÓN

info@golfbusinesspartners.com