



Secretaría General para el Deporte  
Instituto Andaluz del Deporte

Departamento de Formación  
formacion.iad.ctcd@juntadeandalucia.es

## ***DOCUMENTACIÓN***

2008**20401**

# EL COMERCIO EXTERIOR DEL NEGOCIO DEL GOLF: PLANES DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

**El modelo de club comercial. Organigrama y características de  
gestión**

\*\*\*

**EUGENIO REVIRIEGO BENITO.**

Ingeniero industrial y consultor de golf de Golf Consulting Services

**Sevilla**

**1. 12, 13 y 14 de junio de 2008**



Instituto Andaluz del Deporte  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

# El Comercio Exterior del Negocio del GOLF

---

## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL Organigrama y características de gestión





## Perfil de Eugenio Reviriego

- 1971                      Ingeniero Industrial  
                                  Universidad Politécnica de Madrid
- 1981                      Master en energía nuclear  
                                  Pittsburgh University (EE.UU)
- 1990-02                Director Gerente del Real Club  
                                  Golf Sotogrande en Cádiz.
- 2004                      Director Gerente Victoria Golf Club  
                                  Vilamoura- Algarve- Portugal
- Actual                    Director General -GCS-  
                                  ***Colf Consulting Services***



## Tipos de Clubes de Golf

- Clubes privados o exclusivos
- Clubes semi-privados
- **Clubes comerciales**
- Clubes públicos



## Clubes privados o exclusivos

- Acceso restringido a los socios y sus invitados.
- Economía basada en ingresos por cuotas de socios
- Normalmente muy bien cuidados
- Cuotas de ingreso y anuales muy altas
- Asociaciones deportivas sin ánimo de lucro



### Clubes semi-privados

- Acceso abierto a socios y visitantes
- Los visitantes pueden jugar abonando un *greenfee* y a horas establecidas exclusivamente para ellos.
- Economía basada en la combinación de ingresos por cuotas e ingresos por *greenfees*
- Normalmente Asociaciones deportivas sin ánimo de lucro



## Clubes públicos

- Abiertos a todos los ciudadanos
- **Principal objetivo:** Fomento del deporte del golf en la población a precios económicos
- Economía normalmente ajustada, necesitando de subvenciones institucionales y privadas



## Clubes comerciales

- Abiertos a jugadores en régimen de pagar y jugar.
- También mediante “Abonos Anuales”
- Economía basada en aspectos **fundamentalmente comerciales**
- Normalmente Sociedades Anónimas con ánimos de lucro





## Principales diferencias entre tipos de clubes

- **Clubes privados:** El servicio al socio por encima de todo. El socio paga vía cuotas lo que quiere tener.
- **Clubes públicos:** Fomento del golf en el ciudadano a precios económicos con ayudas institucionales
- **Clubes comerciales:** El resultado económico primero



## Estructura Organizativa típica de un Club Comercial

- Gerencia y Administración
- **Comercialización y Relaciones públicas**
- Campo de golf
- Caddie Master y Tienda de Golf
- Hostelería
- Casa Club y gobernación
- Control de accesos y seguridad
- Mantenimiento



## La figura del gerente en un campo comercial

- Persona preferiblemente con preparación universitaria y conocimientos económicos.
- Perfil marcadamente comercial y de relaciones
- Capacidad de negociación con tour-operadores, agencias y hoteles
- Gran iniciativa y capacidad de organización
- Afable, cordial y cargado de mucha paciencia
- Preferible que juegue al golf



## Responsabilidades del gerente

- Administrativa y de personal
- Económica y financiera
- Comercial y marketing
- Deportiva
- Mantenimiento del Campo de golf
- Social y de relaciones
- Hostelería



## Administrativa y de personal

- Control de socios y usuarios
- Control y dirección de los empleados
- Organización de las compras
- Cuotas y salarios
- Servicios por terceros
- Convenios, seguros sociales, plan de pensiones, etc.



## Económica y financiera

- Preparación de presupuestos anuales
- Seguimiento periódico de su cumplimiento. Informes a la Junta directiva
- Plan de inversiones a corto, medio y largo plazo
- Auditoria anual y presentación del Balance y cuentas a la Asamblea



## Comercial y de Marketing

- Estrecha relación con tour-operadores, agencias y hoteles
- Participación y asistencia a ferias y congresos del turismo de golf
- Preparación y actualización del Plan comercial del club y del Plan de Marketing
- Interrelación con otros clubes comerciales
- Fomento de jugadores locales y de relaciones con los niños.



## Área deportiva

- Estrecha relación con el Comité de Competición
- Programación anual de competiciones internas y externas
- Organización y Administración de las competiciones
- Organización de Entrega de Premios





## El Campo de golf

- Estrecha relación con el *greenkeeper* y el Comité de Campo
- Programación de la preparación del campo para el juego diario y las competiciones.
- Mejoras y plan de inversiones
- Regulación del tráfico de coches de golf y carritos.



## Área Social y de relaciones

- Interclubes y relaciones con otros clubes nacionales y extranjeros
- Atención a autoridades e instituciones
- Relación directa con los clientes.
- Organización de competiciones de promoción con clientes y patrocinadores



## Hostelería

- ¿Concesión o gestión propia ?
- Servicio al socio la primera prioridad en clubes privados y semi-privados
- Rentabilidad en clubes comerciales
- Posibilidades de eventos sociales ajenos al juego de golf. Bodas, banquetes, etc.
- Bien gestionado resulta rentable económica y socialmente.



## El Turismo de Golf en España

- Uno de los productos turísticos de mayor proyección, tradición y oferta.
- Efectos directos en los ingresos por turismo
- Turismo de calidad
- Negocio actual de golf con gran competencia
- Las macrocifras:
  - 80 millones jugadores en el mundo y más 20.000 campos
  - 26 millones de jugadores en EE.UU y 17.000 campos
  - 7 millones de jugadores en Europa y 6.000 campos
  - España: 300.000 licencias y 306 campos
  - Andalucía: 90.000 licencias y 90 campos



## El Turismo de Golf en España

- Mueve más de 2.000 millones € con 9 millones de salidas anuales (2006)
- Decrecimiento actual del número de jugadores
- España tiene 300.000 licencias y 306 campos en operación con 120 nuevos proyectos en los prox. 10 años.
- Casi 1 millón de turistas de golf al año con un gasto de 700 millones de €.
- 5 millones de pernoctaciones de golf con estancia media de 4,7 días



## El Turismo de Golf en España

- Gran crecimiento turismo que busca viajes organizados de golf
- 1,6 millones de viajes de golf en Europa (60% del total)
- España: Clara situación de liderazgo con 35% de cuota de mercado y Andalucía el 30% del mercado español
- Temporada alta: Marzo, Abril y Octubre. Diferente a Sol y Playa.
  - 45% de jugadores se alojan en hoteles
  - 17% de jugadores se alojan en apartamentos
  - 12% en segundas residencias



Instituto Andaluz del Deporte  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

# Campos de golf en España

Comunidad	nº campos	Comunidad	nº campos
Andalucía	81	Extremadura	3
Aragón	6	Galicia	13
Asturias	11	Islas Canarias	15
Baleares	21	La Rioja	2
Cantabria	7	Madrid	25
Castilla La Mancha	10	Murcia	4
Castilla y León	20	Navarra	3
Cataluña	42	País Vasco	9
		Valencia	22



## Campos de golf en España

### Evolución de Licencias Amateurs

Últimos 10 años

Año	Federados	Incremento	%
1998	121.916	13.001	
1999	136.937	15.021	12.3 %
2000	153.938	17.001	12.4 %
2001	176.429	22.421	14.6 %
2002	198.448	22.019	12.5 %
2003	221.088	22.640	11.4 %
2004	240.481	19.393	8.8 %
2005	256.848	16.367	6.8 %
2006	278.364	21.516	8.4 %
2007	298.614	20.250	7.3 %
2008	316.817	18.203	6.1 %

Datos de la RFEG hasta Abril 2008





## Perfil del Turista de Golf

- 2,6 mi. de turistas jugaron al golf en 2004
- 500.000 turistas vinieron a jugar al golf como motivación principal
- Buscan jugar en al menos 3 campos
- Media de 6 salidas por viaje
- 42 € precio medio del greenfee
- 9 días estancia media
- 261,40 € gasto medio diario por jugador

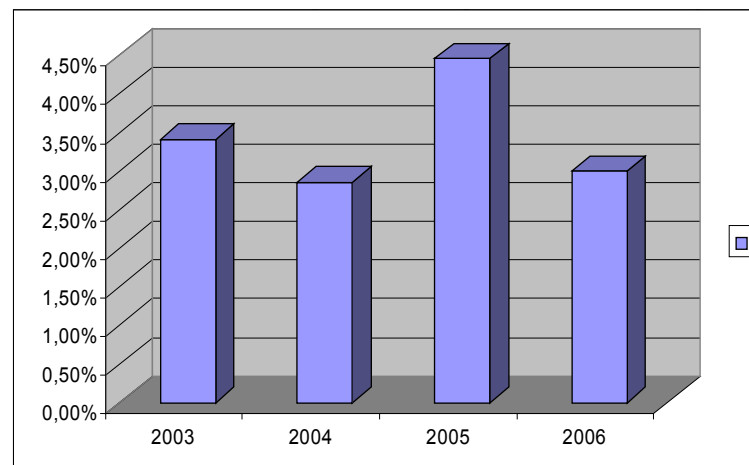


## El Turismo en Andalucía

Año 2006:

- Agosto 1,17 Millones
- Septiembre 1,15 Millones
- Extranjeros 45%
- 2º semestre 3,07 Millones
- Totales 5,59 Millones

*% de turistas cuyo motivo principal*





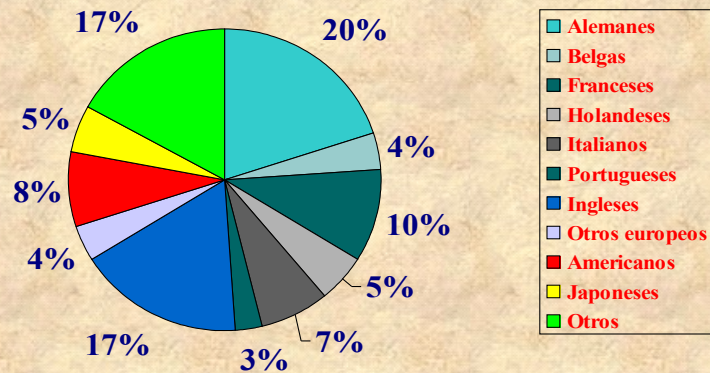
## El Turismo de Golf en Andalucía

- Volumen de negocio generado: 780 millones €
- 1 millón de turistas jugaron al golf en 2006
- 200.000 turistas vinieron a jugar al golf como motivación principal
- Buscan jugar en al menos 3 campos
- Media de 6 salidas por viaje
- 42 € precio medio del *greenfee*
- 9 días estancia media
- 261,40 € gasto medio diario por jugador

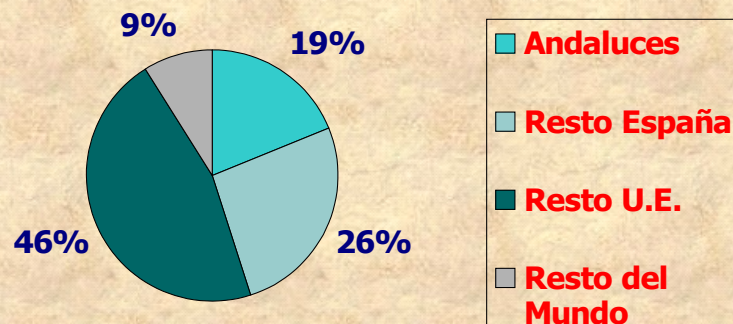


# EL MODELO DE CLUB COMERCIAL

### Visitantes Extranjeros de Andalucía por nacionalidades. Sept 2000

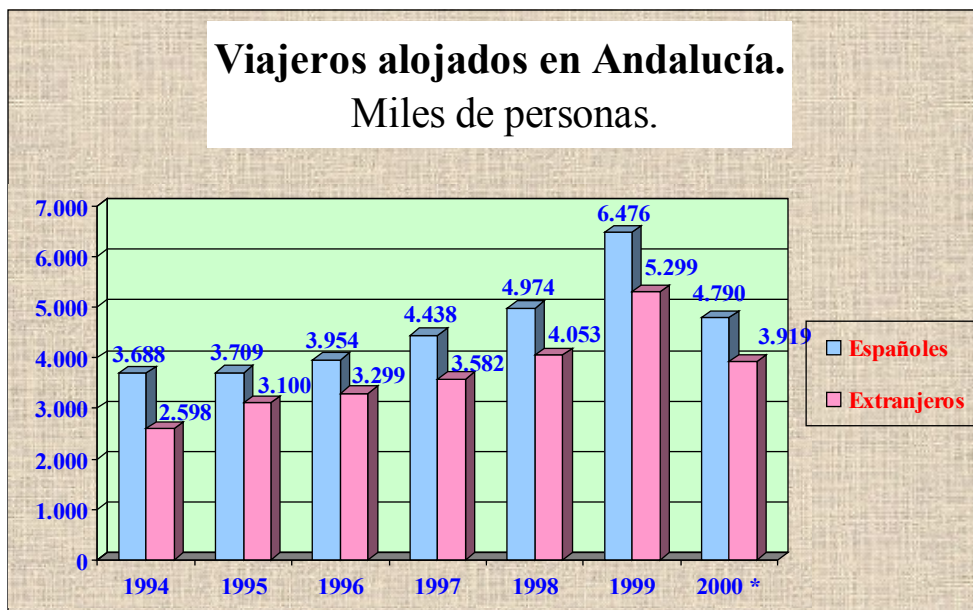


### Turistas según Procedencia



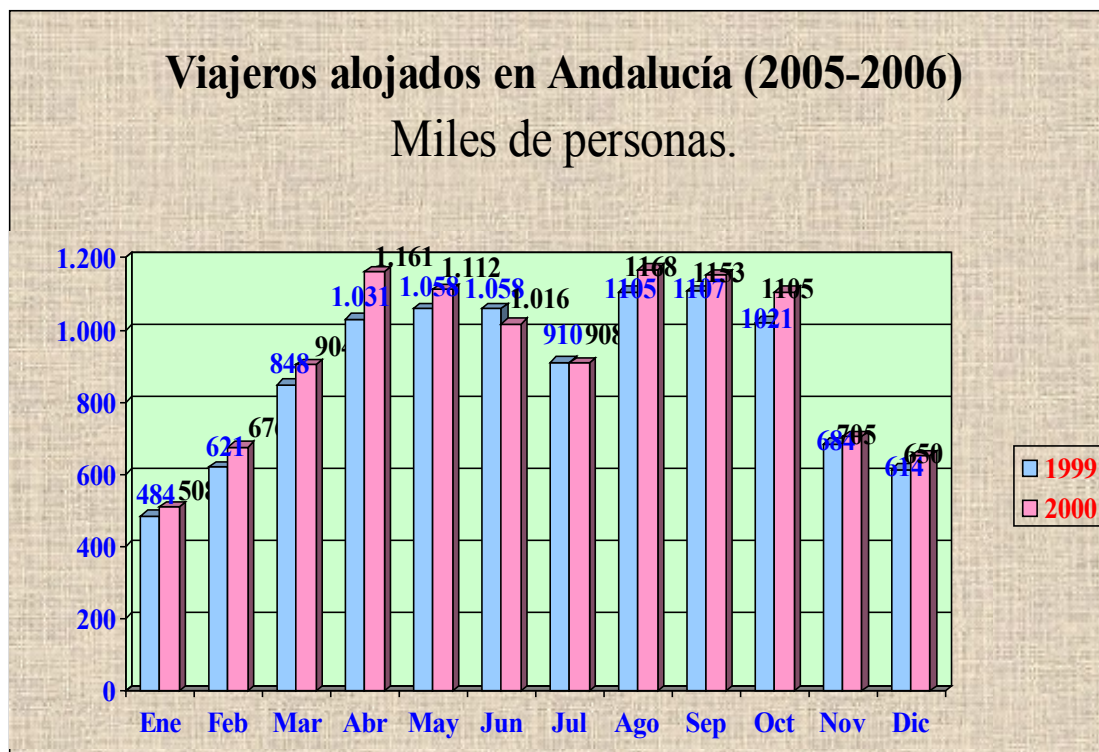


## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL



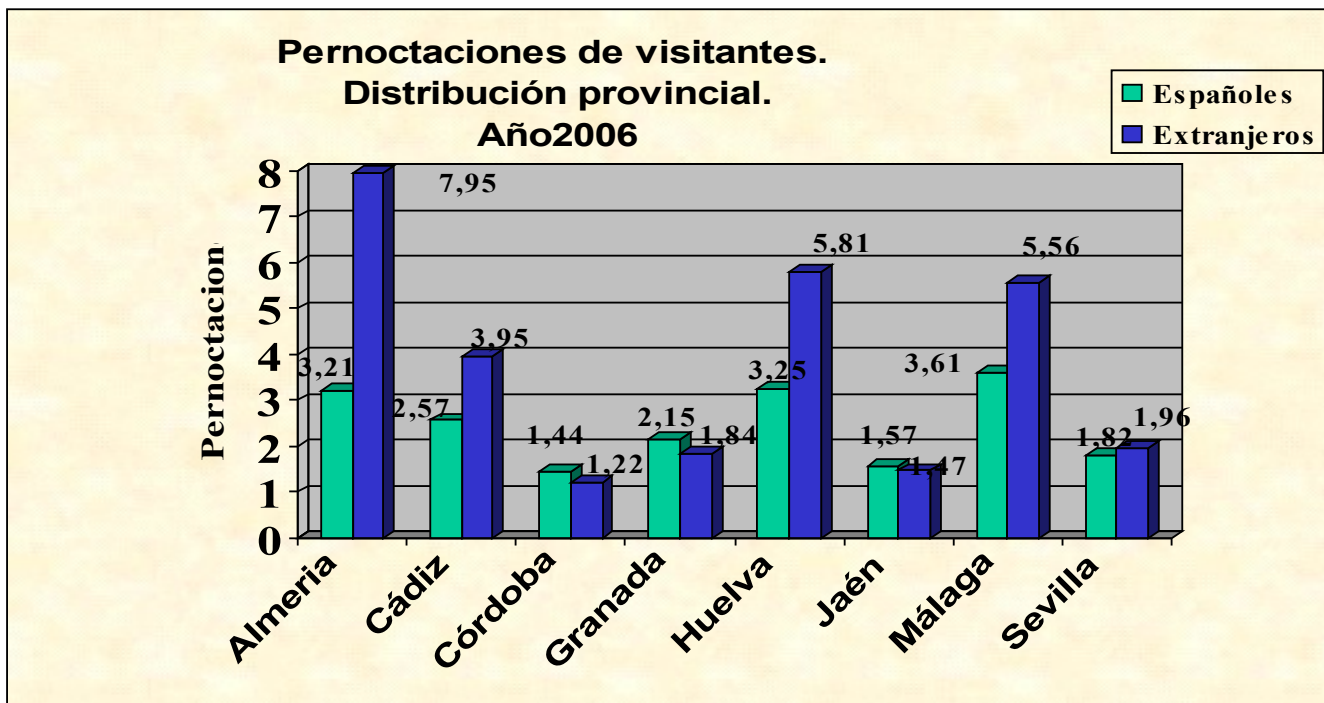


# EL MODELO DE CLUB COMERCIAL



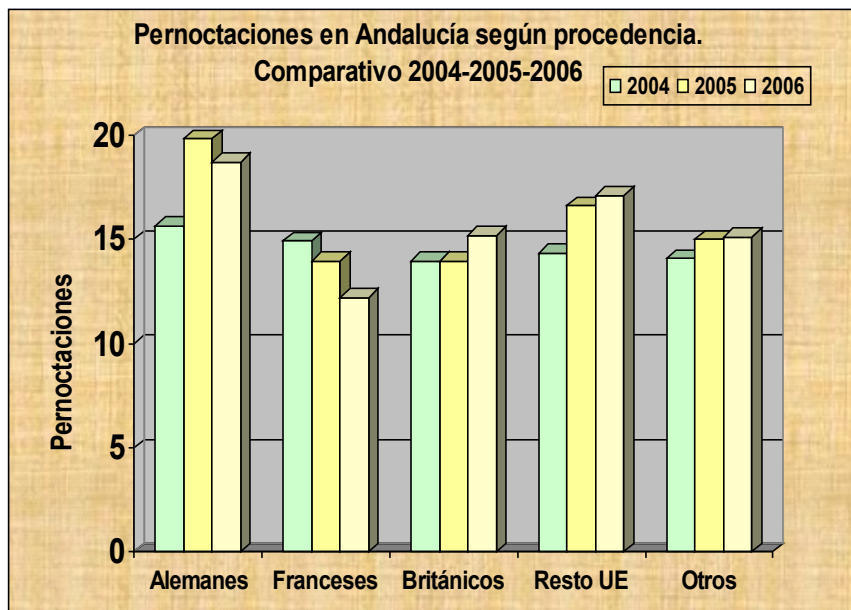


# EL MODELO DE CLUB COMERCIAL





## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL



De los visitantes extranjeros, son los alemanes los que más días permanecen en Andalucía, con 18,72 días, seguidos de los británicos y franceses con 15,2 y 12,24 días respectivamente.

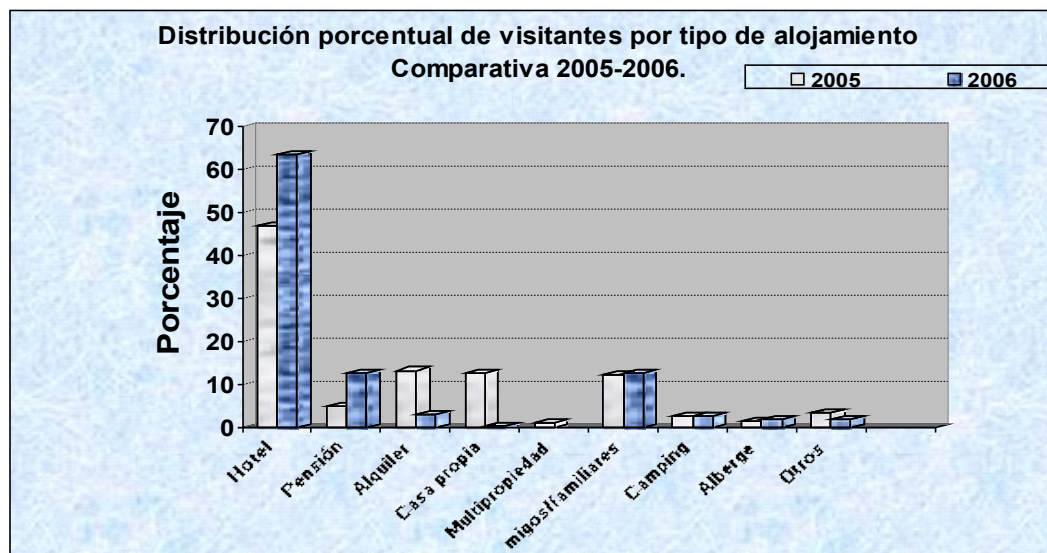




Instituto Andaluz del Deporte  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

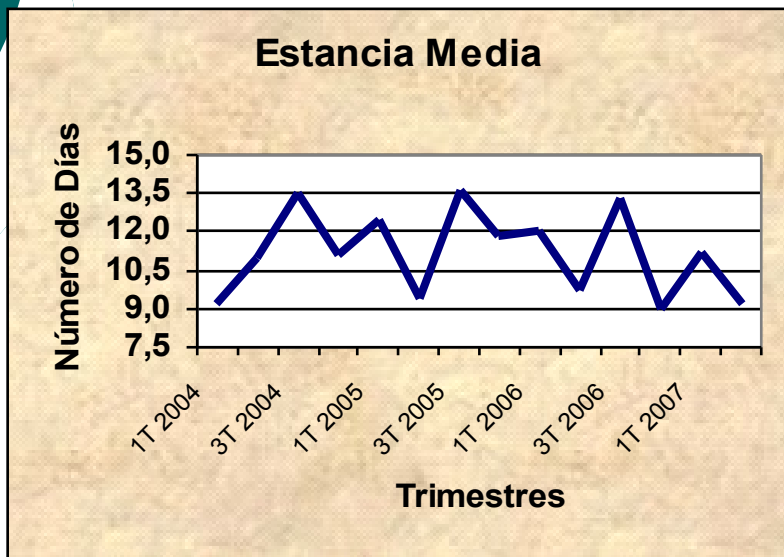
## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL

En 2005 se produce un importante incremento en las medias de las pernoctaciones respecto al año 2004, destacando el 10% de las de los británicos.



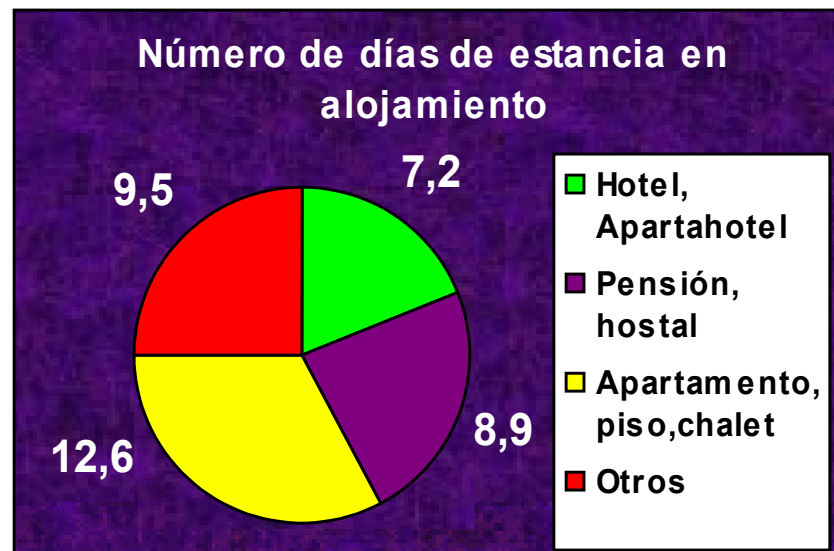


## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL



Son los apartamentos, pisos y chalets los que mayor número de días permanecen ocupados, debido principalmente al tipo de ofertas existentes y su alto precio.

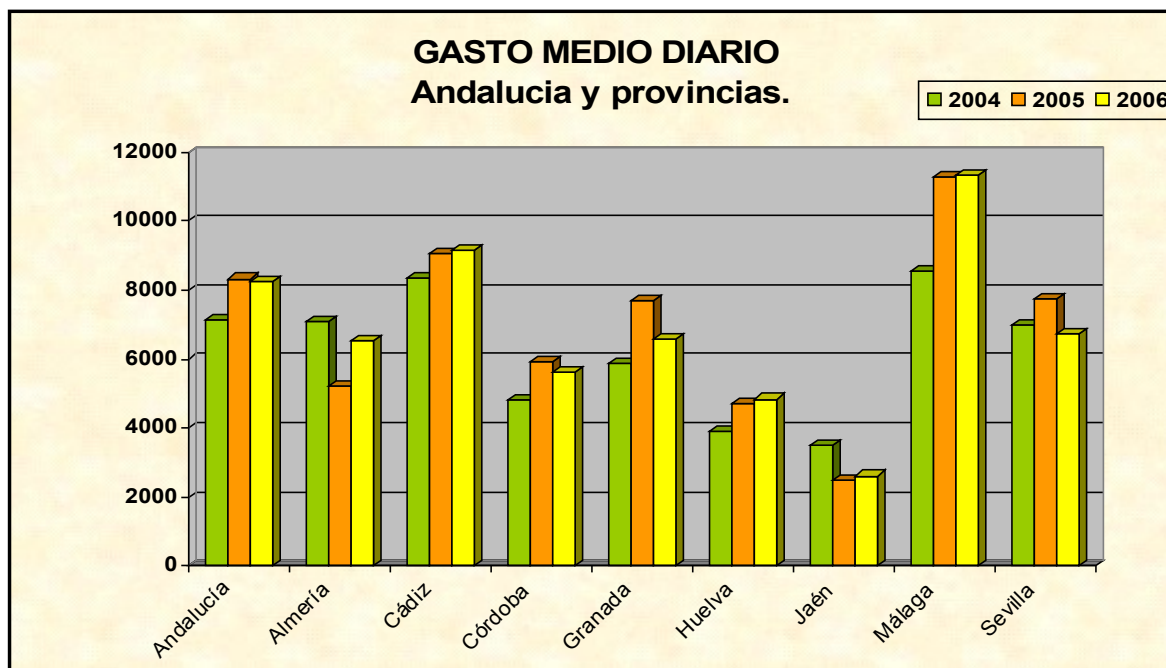
Durante el tercer trimestre la estancia media ronda siempre los 13 días, mientras que en el primer trimestre apenas pasa de los 10 días.





## EL MODELO DE CLUB COMERCIAL

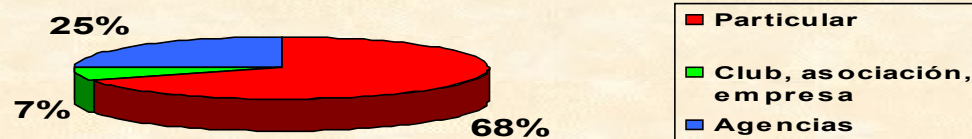
Málaga es, con diferencia (25% más que la segunda), la provincia donde más gasto realiza el visitante, sin duda debido a la importante presencia del turista de golf, que gasta mucho más que la media (alrededor de 30.000 ptas. día).



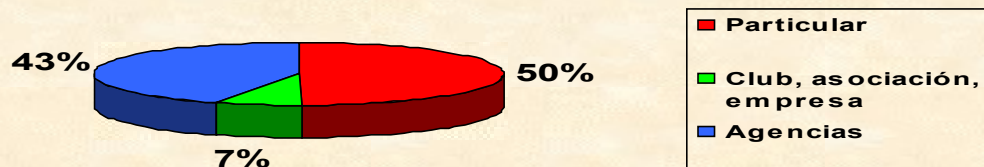


# EL MODELO DE CLUB COMERCIAL

**Distribución porcentual de los turistas españoles según organización del viaje**



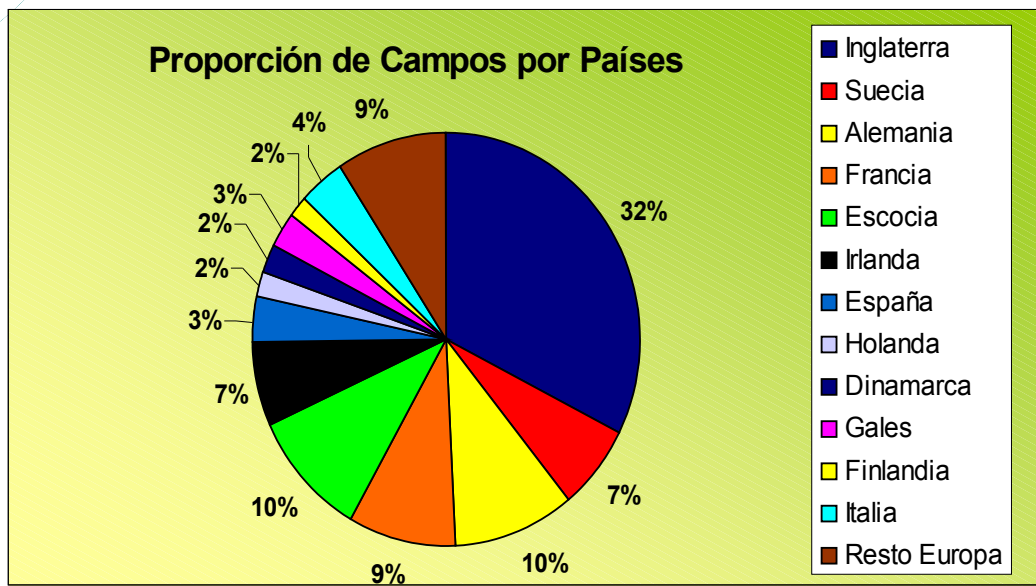
**Distribución porcentual de los turistas extranjeros según organización del viaje**





## PROPORCIÓN DE CAMPOS POR PAISES.

Sólo en el Reino Unido e Irlanda se concentran más del 50% de campos de golf.



País	Nº Campos
Inglaterra	1.873
Alemania	583
Escocia	580
Francia	511
Suecia	393
Irlanda	388
Italia	216
España	201
Gales	159
Holanda	116
Dinamarca	130
Austria	108
Finlandia	96
Resto Europa	536

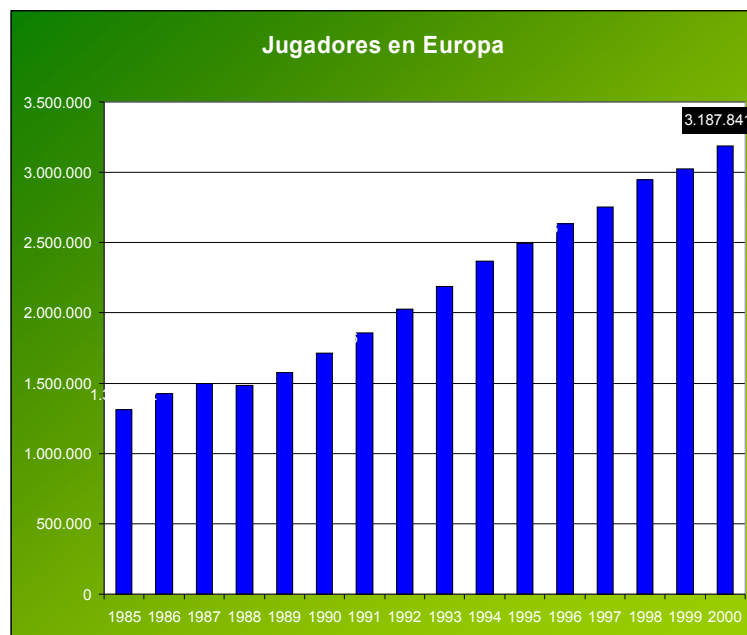


## Número de habitantes y jugadores que hay por campo de golf.

País	Nº Campos de Golf	Nº Habitantes (en miles)	Nº Jugadores de Golf (en miles)	Nº Habitantes por Campo de Golf	Nº Jugadores por Campo de Golf	Porcentaje de la Población que Juega al Golf
Escocia	550	5.000	221,4	9.091	403	4,43 %
Australia	1.627	22.000	493,6	13.750	303	2,24 %
Canadá	2.000	30.000	5.172	15.000	2.586	17,24 %
Estados Unidos	16.365	271.000	26.300	16.560	1.607	9,70 %
Gales	159	3.000	73	18.868	459	2,43 %
Suecia	393	9.000	445	22.901	1.132	4,94 %
Inglaterra	1.874	49.000	864	26.147	461	1,76 %
Dinamarca	130	5.000	91,3	38.462	702	1,83 %
Japón	2.342	126.000	1.370	52.632	585	1,09 %
Austria	108	8.000	54,7	53.800	506	0,68 %
Holanda	159	16.000	140	74.074	881	0,88 %
Suiza	70	7.000	34,1	100.000	487	0,49 %
Francia	511	59.000	277,4	100.629	543	0,47 %
Irlanda	388	4.000	224	115.460	577	5,60 %
Bélgica	76	10.000	36,6	131.579	482	0,37 %
Alemania	583	82.000	345,2	140.652	592	0,42 %
España	246	40.000	153,8	162.602	625	0,38 %
Italia	250	58.000	52,4	232.000	210	0,09 %



## Demanda de jugadores

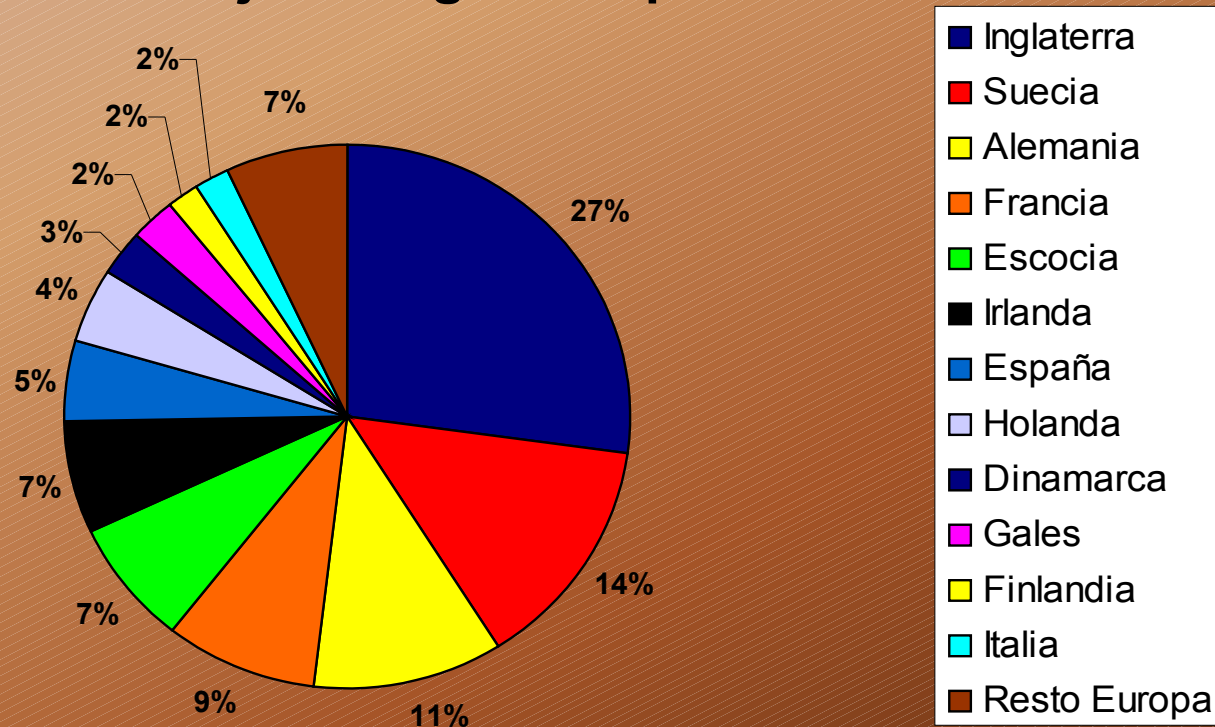


	2002	2003	2004	2005
Inglaterra	595.000	595.000	596.000	596.000
Suecia	107.000	123.206	143.477	168.236
Alemania	67.332	71.862	84.824	95.863
Francia	63.724	76.837	97.019	121.382
Escocia	183.000	283.000	283.500	176.500
Irlanda	125.000	93.700	94.164	112.446
España	29.521	29.521	35.193	35.193
Holanda	16.055	17.912	19.086	22.975
Dinamarca	25.000	25.000	28.000	30.000
Gales	37.015	37.747	37.663	38.347



# EL MODELO DE CLUB COMERCIAL

## Porcentaje de Jugadores por Países

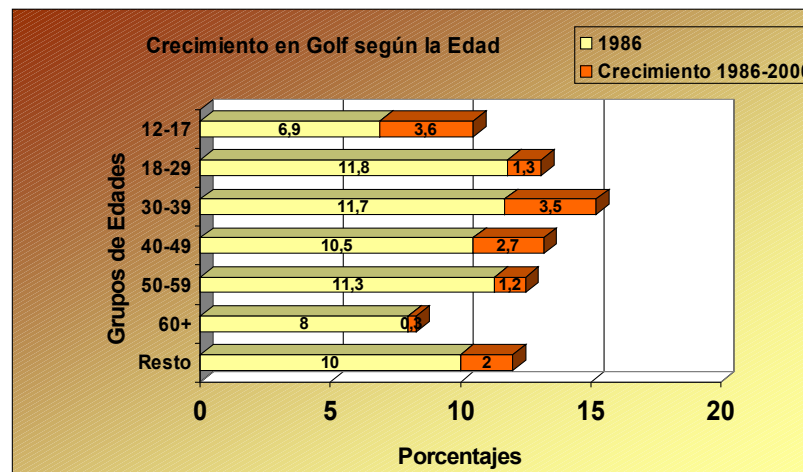
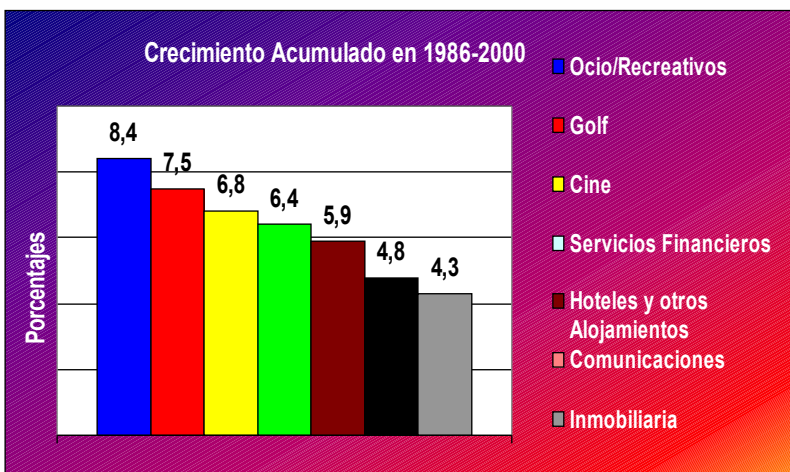
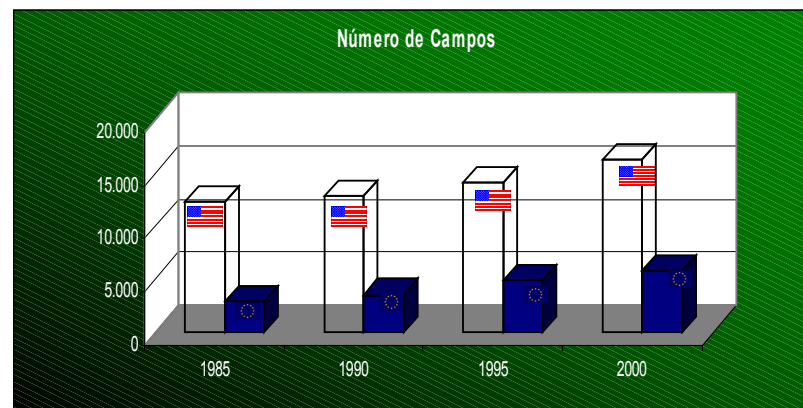
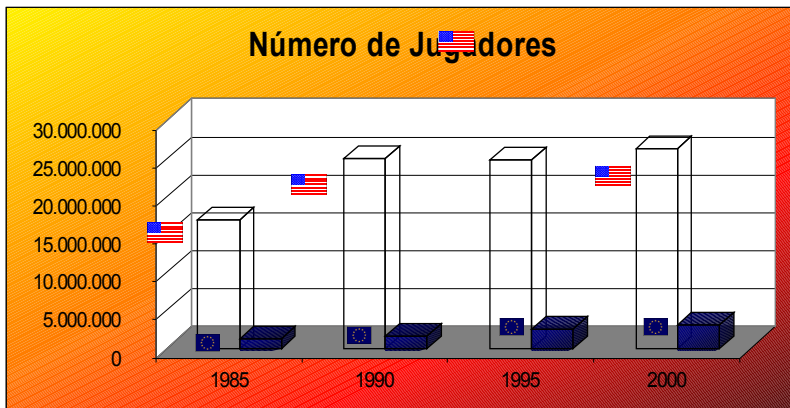






# Europa vs. Estados Unidos

Instituto Andaluz del Deporte  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE





**Nombre del curso**

---