

Pla de Màrqueting de Barcelona is Golf



Xavier Dausà Mascort

Universitat de Girona – Màster en gestió
del turisme- Setembre de 2013

Tutora: Konstantina Zerva

Índex de Taules i gràfics	3
Introducció	5
Metodologia	5
1- RECERCA	5
2- ENTREVISTES PERSONALS	6
3- QÜESTIONARIS	6
4- ESTRUCTURA	7
Presentació del cas	7
Resum executiu	8
Anàlisi de la situació externa	9
EL MACROENTORN	9
5- LA DEMANDA DEL GOLF A EUROPA	9
6- EL MACROENTORN - LA OFERTA DE GOLF A ESPANYA	21
7- EL MACROENTORN - LA DEMANDA DE GOLF A ESPANYA	25
8- L'OFERTA DE GOLF A CATALUNYA	30
9- EL TURISME A LA PROVÍNCIA DE BARCELONA	32
EL MICROENTORN	36
10- LA COMPETÈNCIA	36
11- ELS DISTRIBUÏDORS	44
Anàlisi de la situació interna	45
MISSIÓ	45
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	45
CULTURA DE MÀRQUETING	46
MODEL D'EMPRESA PROPOSADA	47
Diagnòstic de la situació	49
Objectius del màrqueting	50
Estratègies i polítiques de màrqueting	51
LES ESTRATÈGIES ESCOLLIDES	53
IDENTIFICACIÓ DEL PÚBLIC OBJECTIU	54
PROCÈS D'IMPLANTACIÓ DE LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING	55
Màrqueting Mix	56
a) Tipus d'empresa	56
b) Funcionament de l'empresa	57
EL PRODUCTE	57
1- Representació dels clubs de golf en fires i workshops	58
2- Creació de paquets i visites comercials amb tour operadors i majoristes	58

3- Creació d'un portal – xarxa social de golf	58
4- Creació del Golf Pass.....	61
5- Comercialització amb agents turístics locals.....	62
6- Benchmarking i “Revenue Management”.....	62
7- Organització de Fam-Trips, Press-Trips i Blog-Trips.....	63
PREU	65
1- Política d'establiment de preus dels “green fees”	65
2- QUOTES PER ALS CLUBS DE GOLF PER COMERCIALIZACIÓ I CONSULTORIA.....	77
ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ SELECTIVA	80
1- Venda directa	80
2- Venda a través de l'agència	82
LA COMUNICACIÓ	86
1- La venda personal	87
2- La publicitat	88
3- Les promocions	91
4- Relacions públiques	92
Programa d'accions.....	94
Control	97
Bibliografia.....	99
LLIBRES.....	99
ARTICLES DE REVISTES.....	99

TAULES

TAULA 1: Jugadors de golf a Europa per països a l'any 2013	9
TAULA 2: Factors importants a tenir en compte abans de fer una reserva.....	16
TAULA 3: Factors importants a l'hora de triar una destinació	17
TAULA 4: Jugadors i camps de Golf a Espanya 2012.....	24
TAULA 5: Comparació entre les característiques dels golfistes del 4 mercats europeus més importants amb les dels golfistes que visiten Espanya	26
TAULA 6: Característiques del jugador de golf a Espanya.....	26
TAULA 7: Edat dels turistes que venen a practicar golf a Espanya	27
TAULA 8: Despesa diària del turista de golf	28
TAULA 9: Mesos més populars pels viatges de golf.....	29
TAULA 10: Ingressos per turisme de golf a Espanya en les Comunitats Autònomes destinatàries 2010	29
TAULA 11: Turisme estranger a Catalunya segons marca turística.....	31
TAULA 12: Els Clubs de golf de Barcelona	37
TAULA 13: Els Clubs de golf de la Costa Brava	38
TAULA 14: Principals tour operadors europeus.....	41
TAULA 15: Públic objectiu pel producte actual i mercat nou	54
TAULA 16 d'assignació de tasques pel compliment d'objectius:.....	55
TAULA 17: Pressupost per donar d'alta una agència de viatges amb ACAV	57
TAULA 18: Percentatges de valor assignats als serveis dels clubs:	67
TAULA 19: Control del "Benchmarking"	70
TAULA 20: Exemple de Taula de preus d'un club de golf	74
Taula 21: Costos de comercialització	77
TAULA 22: Costos anuals pels clubs en funció dels serveis	79
TAULA 24: La publicitat.....	89
TAULA 24: Control d'estratègies.....	94
TAULA 25: Cronograma del pla de màrqueting	96
TAULA 26: Taula de control	97



GRÀFICS

GRÀFIC 1: Evolució dels jugadors de golf a Europa	11
GRÀFIC 2: Evolució dels jugadors als principals mercats d'Europa	11
GRÀFIC 3: Demanda europea, els mercats madurs	12
GRÀFIC 4: Les tendències vacacionals dels principals mercats al 2012	13
GRÀFIC 5: Mitjana de duració de les vacances dels golfistes	14
GRÀFIC 6: Mitjana de la grandària del grup	15
GRÀFIC 7: Preferències de la ubicació dels hotels	15
GRÀFIC 8: Mitjana de camps on ha jugat i les partides que ha jugat en les vacances de golf .	19
GRÀFIC 9: Despesa mitjana per tota l'estada i per dia	20
GRÀFIC 10: Diferència entre la despesa mitjana del turista estàndard amb el turista de golf...	21
GRÀFIC 11: Els camps de golf a Europa.....	22
GRÀFIC 12: Tipus d'explotació dels camps.....	22
GRÀFIC 13: Els clubs de golf a Espanya 2011	24
GRÀFIC 14: Habitacions i ocupació a la província de Barcelona.....	32
GRÀFIC 15: Procedència dels turistes de Barcelona	33
GRÀFIC 16: Les activitats del producte turístic de la província de Barcelona	34
GRÀFIC 17: Criteris per a considerar el turisme de negocis	35



El turisme és una de les indústries més importants del país, representant prop de l'11% del PIB espanyol, segons dades de el "Instituto de estudios turísticos" de 2012. Un 86% dels estrangers que visiten el país ho fan per raons vacacionals i són vàries les motivacions que porten a aquests turistes a escollir Espanya i Catalunya per al seu període d'oci: sol i platja, cultura, gastronomia o esports, per exemple. El golf l'inclouríem dintre aquest últim grup. Espanya, té destinacions de turisme de golf que gaudeixen d'una reputació mundial ben merescuda. La Costa el Sol s'emporta un percentatge molt elevat de turisme de golf, seguit per les illes Canàries, les Balears i la Costa Brava. Aquesta última, és una destinació en desenvolupament i que està agafant cada cop més prestigi, tot i que encara està molt allunyada dels números que presenten les altres destinacions que hem comentat, podríem considerar-la ja, com una destinació de golf.

En canvi, Barcelona, que segons la Organització Mundial del Turisme és una de les destinacions turístiques més importants del món i que compta amb una molt bona infraestructura de camps de golf, no és reconeguda com una destinació turística de golf i els camps, fins ara, vivien d'esquena al turisme, acomodats en les quotes anuals que els seus socis locals els proporcionaven. Barcelona, a dia d'avui, no figura en cap catàleg de tour operador europeu especialitzat e golf. Per tant, és un repte intentar descobrir si Barcelona pot esdevenir una destinació turística de golf reconeguda i, el que és més important, veure com uns clubs de golf amb una estructura molt arcaica i sense experiència en el sector del turisme, poden encarar aquest nou repte. Resumint, aquest treball ha de respondre a la pregunta; **Com es pot crear la marca de golf Barcelona?** I també ha de resoldre el: **Com s'han d'organitzar els clubs de golf per desenvolupar, tots junts aquest model de negoci?** A partir d'aquí vaig començar a estructurar el treball i a intentar respondre aquestes preguntes i d'altres que anaven sortint conforme anava recopilant informació i parlant amb els responsables dels camps de golf.

Metodologia

1- RECERCA

Abans de decidir quina era la fórmula més adient per a respondre les 2 preguntes que em plantejava, havia de descobrir com estava el mercat del golf, bàsicament a Europa, Espanya, Catalunya i Barcelona. Però no n'hi havia prou en saber qui, quan i perquè juga a golf, sino que calia descobrir els hàbits d'aquelles persones que viatgen buscant golf, és a dir, turistes de golf. He de confessar que la recerca ha estat dura, doncs si bé es disposa d'una informació prou interessant per veure quins són els principals països emissors de turistes de golf i quines són les seves tendències i gustos, cada cop ha resultat més difícil anar desgranant per capes més petites quines eren les tendències del turisme de golf. Quan més petita era la marca turística, menys informació es disposa. Així doncs, encara es disposen de bones dades del turisme de golf a Espanya, però ja quasi són inexistents quan volem concretar encara més amb Catalunya i absolutament nul·les a la província de Barcelona. Si que existeix un petit estudi de turisme de golf a la Costa Brava, realitzar per INSETUR de la Universitat de Girona per encàrrec del Patronat de Turisme Costa Brava Girona.



Per tant, no hi ha dades turístiques de golf de la província allà on vull descobrir si es pot implantar el turisme de golf, bàsicament perquè ningú en porta el control. Els primers que no ho fan, són els mateixos clubs, per desinterès, falta de temps o de personal. Llavors, l'única manera d'accedir a les dades, era mitjançant les entrevistes personals planejades amb els directors o gerents dels clubs de golf, però una vegada fetes les entrevistes, el resultat era que cap podia donar dades concretes i tothom aportava el "més o menys". Per tant, s'ha optat per agafar una de les marques referència en quant a turisme de golf i que a més és una marca veïna de Barcelona, com és la Costa Brava i emmirallar-nos-hi per tal de tenir un model a seguir.

2- ENTREVISTES PERSONALS

Aquesta ha estat una part fonamental, no només per aconseguir dades que en la recerca bibliogràfica no he pogut aconseguir, sino per a poder captar també quines són les impressions de la gent que està actualment dirigint els clubs de golf, quines són les seves necessitats i les seves voluntats. És primordial saber de primera mà perquè els clubs no estan treballant el turisme com a un recurs econòmic important per a ells i com els agradaria que es desenvolupés la marca turística Barcelona. Després de les converses amb ells he vist clar que l'associacionisme no era una opció i que calia una empresa externa que s'encarregués de desenvolupar la marca turística de golf Barcelona, la seva comercialització i promoció i agilitzès les tasques que els clubs no poden realitzar ràpidament degut a la seva estructura social. Pel que fa als clubs, he mantingut entrevistes personals amb el gerent del Club de Golf Barcelona, del Club de Golf Terramar, del Club de Golf Sant Cugat i del Club de Golf Llaveneras. També vaig creure oportú saber com està treballant la competència i per tant també em vaig entrevistar amb l'encarregat de l'associació de clubs de golf de la Costa Brava. Per saber com era el turisme de golf que hi ha actualment a Barcelona també vaig tenir una entrevista amb una agència de viatges receptiva que porta golfistes a Barcelona i la Costa Brava, anomenada Barcelona Golf i també amb l'administració pública, en concret amb el club de turisme de golf de la Generalitat de Catalunya.

La metodologia per a fer les entrevistes era la d'assistir amb una sèrie de 20 preguntes preparades que havien de ser les mateixes per a tots els camps de golf, essent flexible i permetent altres preguntes que podien sorgir sobre la marxa o que els entrevistats podien trobar interessants d'explicar. Aquestes entrevistes tenien una durada aproximada d'una hora, eren presencials (excepte la de l'agència Barcelona Golf, que es va fer per telèfon) i varen ser enregistrades amb una gravadora per a una posterior transcripció més còmode.

3- QÜESTIONARIS

Per aquells clubs de golf que no em varen concedir l'entrevista personal, els vaig enviar un senzill qüestionari online preparat amb Google qüestionaris on només havien de marcar la casella, sense escriure i que només els portava 3 minuts exactes de contestació. L'objectiu del qüestionari, que es pot veure al annex del treball, era descobrir com estaven treballant aquests clubs de golf i si estaven disposats a associar-se o col·laborar entre ells i treballar amb turistes. Per desgràcia només 1 camp va respondre, tot i disposar de totes les adreces electròniques personals dels gerents i directors dels clubs, i un mail que un dels dirigents d'un club va enviar a tots els seus respectius perquè m'atenguessin o contestessin el qüestionari. Per tant, la informació extreta d'aquests qüestionaris, és irrellevant.

4- ESTRUCTURA

Com he comentat anteriorment, després de parlar amb els dirigents d'alguns clubs de golf de Barcelona, vaig arribar a la conclusió que calia una empresa externa per gestionar la promoció i comercialització del Golf a Barcelona, degut a que els clubs tenen una estructura social massa complicada i lenta per a un desenvolupament empresarial eficient. Donada la meua experiència en el món de les agències de viatges receptives, vaig creure convenient que fos una empresa d'aquest tipus la que gestionés aquesta tasca, gràcies a la versatilitat que té una empresa d'aquest tipus i sobretot perquè és legalment capaç de comercialitzar paquets turístics. La creació d'una agència no comporta masses problemes, pel que en comptes d'un pla d'empresa he estimat convenient crear directament un pla de màrqueting, que serveix a l'hora per establir el model d'empresa i que també es pot presentar directament als clubs de golf, per explicar-los com es desenvoluparia el projecte. L'avantatge del pla de màrqueting és que no cal crear una nova empresa si no es creu convenient, sino que se'n pot fer càrrec una que ja existeixi.

Per tant, l'estructura del treball segueix l'estructura típica d'un pla de màrqueting d'empresa, incloent un estudi de mercat per veure com està el turisme de golf en l'actualitat, un estudi de la competència, un estudi de la pròpia estructura actual dels camps, l'establiment d'objectius i estratègies que s'han de complir, una proposta de màrqueting mix, amb el producte, preu, distribució i comunicació i el control de la proposta.

7

Presentació del cas

La idea de crear la marca de golf Barcelona va sorgir en una reunió professional amb un club de golf de Barcelona. Durant aquesta reunió varen sorgir els dubtes, necessitats i voluntats que tenien alguns dels clubs de golf de Barcelona i que tenien que resoldre. La idiosincràsia de cada club és molt diferent i la finalitat no empresarial dels clubs socials fa que la seva estructura actual no estigui preparada per emprendre grans accions comercials de màrqueting. Un club sol és massa dèbil per a donar a conèixer tota una destinació i només la força de tots els clubs els permetria poder aspirar a fer que Barcelona sigui reconeguda com una bona destinació de golf. Sense cap mena de dubte que és una tasca molt complicada. Les grans capitals no solen ser reconegudes com a destinacions de golf. Així per exemple, Londres compta amb molt bones instal·lacions golfístiques però dintre del món d'aquest esport, no es coneix la capital del Regne Unit com un lloc ideal on anar a jugar a golf (segons golftoday.co.uk l'àrea metropolitana de Londres compta amb 62 camps, tot i que tampoc figura com a destinació als principals tour operadors europeus). Aquestes ciutats atreuen grans masses de turisme que volen viure les experiències que ofereix la gran capital com museus, gastronomia, teatre, vida nocturna, etc, però en cap cas es reconeixem com a destinacions de golf. Aquestes solen anar relacionades amb un turisme més vacacional, més relaxat, i per tant, les destinacions són completament diferents.

Per altra banda, tot i que Barcelona no és coneguda com a destinació de golf, és una destinació que si atrau grans masses de turisme i per tant, el repte és aconseguir que alguns d'aquests turistes, aquells que pertanyen al mercat més potencial, coneguin el golf de la província i dediquin un dia o mig dia a practicar-hi aquest esport. És un gran repte, però pot ser factible, perquè Barcelona reuneix algunes de les característiques més demanades pels turistes de golf: bons camps, bons hotels, bona gastronomia i bones activitats complementàries. Només falta reunir totes aquestes activitats i promocionar-les.



La província de Barcelona compta amb 10 clubs de golf, 9 dels quals són privats, propietat dels seus socis i que viuen completament a l'esquena del turisme, que per altra banda és un sector molt important a la província. La recent crisi econòmica que està afectant a tot el país no és aliena a aquests clubs, que veuen que la pèrdua de socis és exponencial i gradualment irremeiable. Aquest fet provoca que els ingressos dels clubs estiguin caient i que alguns d'aquests presentin pèrdues al no poder assumir els costos fixes enormes que representa el manteniment de les instal·lacions del camp.

És per això que vista la perspectiva de futur d'alguns clubs, es plantegin la possibilitat d'obrir el seu negoci al turisme, per pal·liar d'aquesta forma la manca d'ingressos que obtenen per la via social i compensar aquestes pèrdues amb els ingressos que generi la venda de "green fees" a turistes. L'escenari és clar: el golf no és un esport de masses però sí que té un públic nombrós i important en alguns països europeus, que solen viatjar per jugar a aquest esport i que a més, tenen una capacitat econòmica important i molt a tenir en compte. Per altra banda, Barcelona és una ciutat i una província turística, que rep milions de visitants l'any, però és una destinació completament desconeguda pel que a fa a la pràctica del golf. Per tant, l'objectiu principal del pla és esbrinar quina seria la forma adequada per:

- a) Fer que els clubs cooperin i treballin conjuntament per atraure turistes i així abaratir costos de comercialització i promoció.
- b) Convertir Barcelona en una destinació turística de golf sota la marca "Barcelona is Golf"

Donada la complexitat en l'estructura social d'alguns clubs i la lentitud que representa per alguna la presa de decisions i l'aprovació de projectes, es descarta, per poc eficient, la possibilitat de que els clubs es constitueixin com a Associació per a la promoció del golf. Després de diverses entrevistes amb alguns clubs de golf i d'estudiar el mercat, així com les avantatges i inconvenients que representa, es decideix crear una empresa independent, amb llicència d'agència de viatges amb l'objectiu de portar una doble funció: La d'actuar d'intermediari per a la comercialització dels clubs i la d'assessorar aquests perquè ells mateixos puguin treure més rendiment del seu negoci. Per tant, la missió seria en un període de 2 anys, cobrir el 100% de les pèrdues d'ingressos socials amb la venda de "green fees" a turistes o jugadors no habituals i externs al camp. Per a fer-ho es proposarà l'assistència conjunta a fires especialitzada, la comercialització a tour operadors estrangers, l'organització de "Fam Trips" i "Press Trips" i sobretot, l'obertura del negoci a la venda i promoció online. Per arribar a assolir tots aquests objectius, caldrà, a part de la promoció dels propis clubs, també la de l'agència de viatges que farà d'intermediària.

L'agència de viatges establirà unes quotes per a serveis prestats als camps de golf, bé sigui en forma de comissió en les tasques de comercialització o bé en forma de quotes fixes, en quant es refereix a tasques promocionals com l'assistència a fires o l'organització de press trips. La missió no només és la de millorar les vendes i incrementar els ingressos dels camps de golf, també és la que l'agència sigui rendible i que la comercialització del camp sigui també beneficiosa per aquesta empresa, fent, sobretot, que els ingressos cobreixin i superin les despeses derivades de la inversió realitzada. El pla de màrqueting durarà 3 anys, essent els 2 primers de penetració i assentament al mercat i el tercer de consolidació, control i expansió.

EL MACROENTORN

5- LA DEMANDA DEL GOLF A EUROPA

Segons la Federació europea de golf, Europa compta actualment amb 4.298.101 jugadors federats. Tradicionalment la Gran Bretanya i els països nòrdics han estat els grans jugadors de golf del continent europeu, tot i que en els últims anys, són molts els països que s'han afegit a la pràctica d'aquest esport. És cert però, que en els últims dos anys, coincidint amb la recessió mundial, han descendit també els practicants de golf. Per tant, l'any 2010, amb 4.439.233 va ser el rècord absolut de golfistes europeus.

TAULA 1: Jugadors de golf a Europa per països a l'any 2013

TAULA 1: Jugadors de golf a Europa per països a l'any 2013

País	Jugadors	País	Jugadors
Albània	64	Liechtenstein	368
Àustria	104.286	Lituània	337
Bèlgica	56.448	Luxemburg	4.010
Bulgària	450	Macedònia	90
Croàcia	550	Malta	567
Xipre	1.294	Holanda	381.584
República Txeca	5.271	Noruega	114.296
Dinamarca	152.801	Polònia	3.008
Anglaterra	761.335	Portugal	14.679
Estònia	2.061	Romania	551
Finlàndia	143.887	Rússia	5.150
França	418.340	Escòcia	230.186
Alemanya	624.569	Sèrbia	440
Grècia	1.780	Eslovàquia	7.200

Hongria	2.028	Eslovènia	8.495
Islàndia	16.054	Espanya	325.310
Irlanda	170.929	Suècia	491.401
Israel	1.005	Suïssa	82.755
Itàlia	101.817	Turquia	5.649
Kazakhstan	530	Ucraïna	547
Letònia	900	Gal·les	55.079

TOTAL	4.298.101
--------------	------------------

Font: EGA (European Golf Association)

Observant les dades de la Taula 1, podem veure que el país que més demanda de golf té és Anglaterra, amb 761.335 golfistes federats, tot i que si fem la suma de totes les federacions que es troben al Regne Unit i que es compten per separat, és a dir, afegint Escòcia i Gal·les, tenim un total de 1.046.600 golfistes, és a dir, el 24,35% de tots els golfistes d'Europa, una quantitat elevadíssima, que fa que sigui un dels mercats emissors més atractius de cares a la comercialització dels mercats receptius.

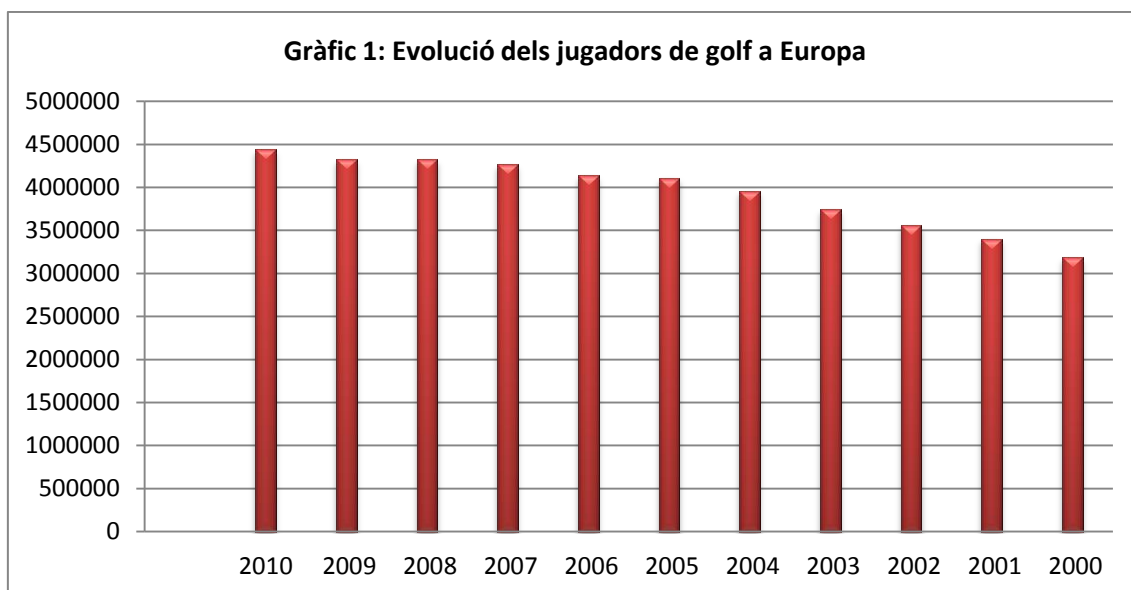
Per altra banda, en una sorprenent segona posició trobem Alemanya, un país que tradicionalment era poc golfista, però que ha vist com en els últims 10 anys, segons les estadístiques de l'EGA, ha quasi doblat el nombre de federats, doncs a principis del 2000 sols comptava amb 318.000 golfistes. Per tant, és un país molt a tenir en compte, doncs ha mostrat creixements positius cada anys, des de que es té constància, l'any 1985.

En tercer lloc trobem a Suècia. És un país tradicionalment golfista, tot i que la seva climatologia no els permet gaudir d'aquest esport durant tot l'any, ni molt menys, per tant es tracta d'un mercat molt interessant donat que ha de viatjar a fora de les seves fronteres per a practicar aquest esport. Suècia és un país amb 9.500.000 habitants i té 491.401 golfistes, el que representa el 5,2% de la població, una dada important.

No només Suècia és un mercat golfista important. Tots els països nòrdics en si han estat sempre països amb una gran tradició golfista. Sumant els federats de Suècia, Noruega, Finlàndia, Dinamarca i Islàndia, tenim un total de 918.439 llicències.

Per tant, veiem que hi ha 3 grans mercats que acaparem més de la meitat de les llicències de golf, el Regne Unit, Alemanya i Països Nòrdics. Aquests són, per tant, els mercats que més demanda de golf tenen a Europa.

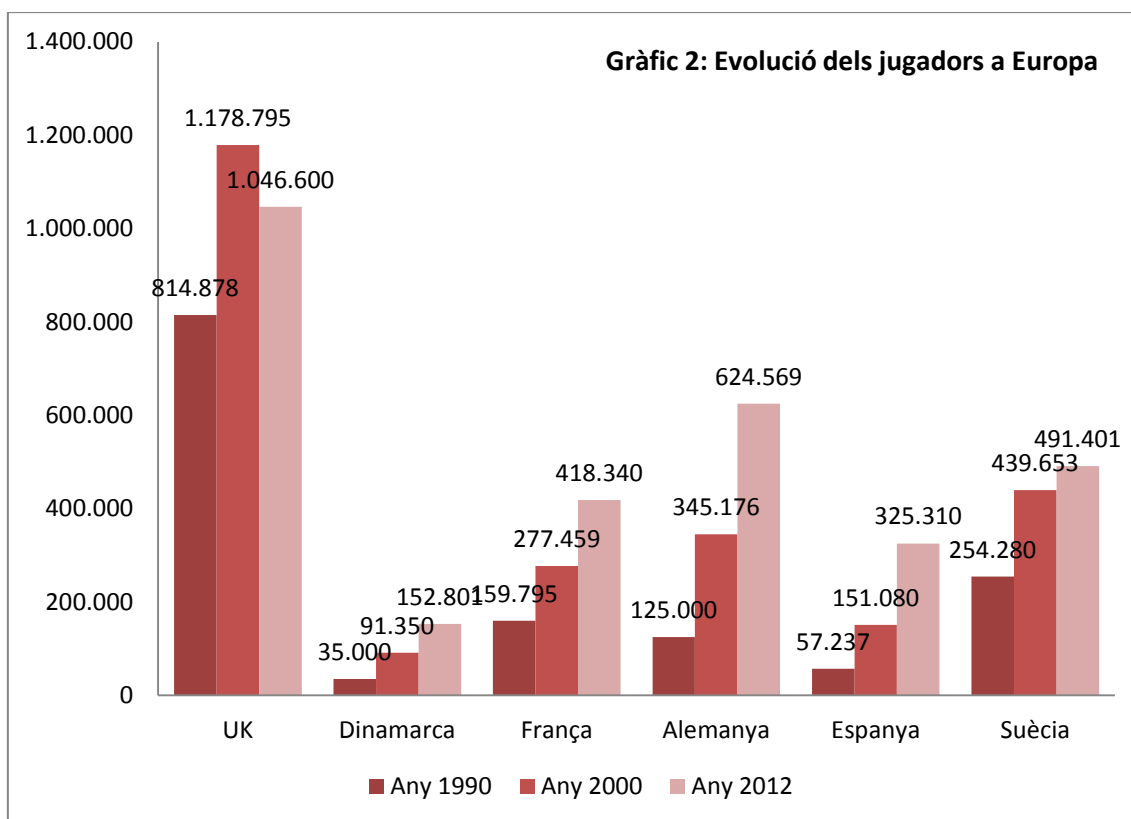
GRÀFIC 1: Evolució dels jugadors de golf a Europa



Font: EGA (European Golf Association)

Pel que fa a l'evolució dels jugadors a tot Europa, podem comprovar que en es últims 10 anys s'ha experimentat una creixuda molt important. L'any 2000 Europa comptava amb 3.187.000 golfistes i 10 anys més tard, l'augment ha estat de més d'1.250.000.

GRÀFIC 2: Evolució dels jugadors als principals mercats d'Europa



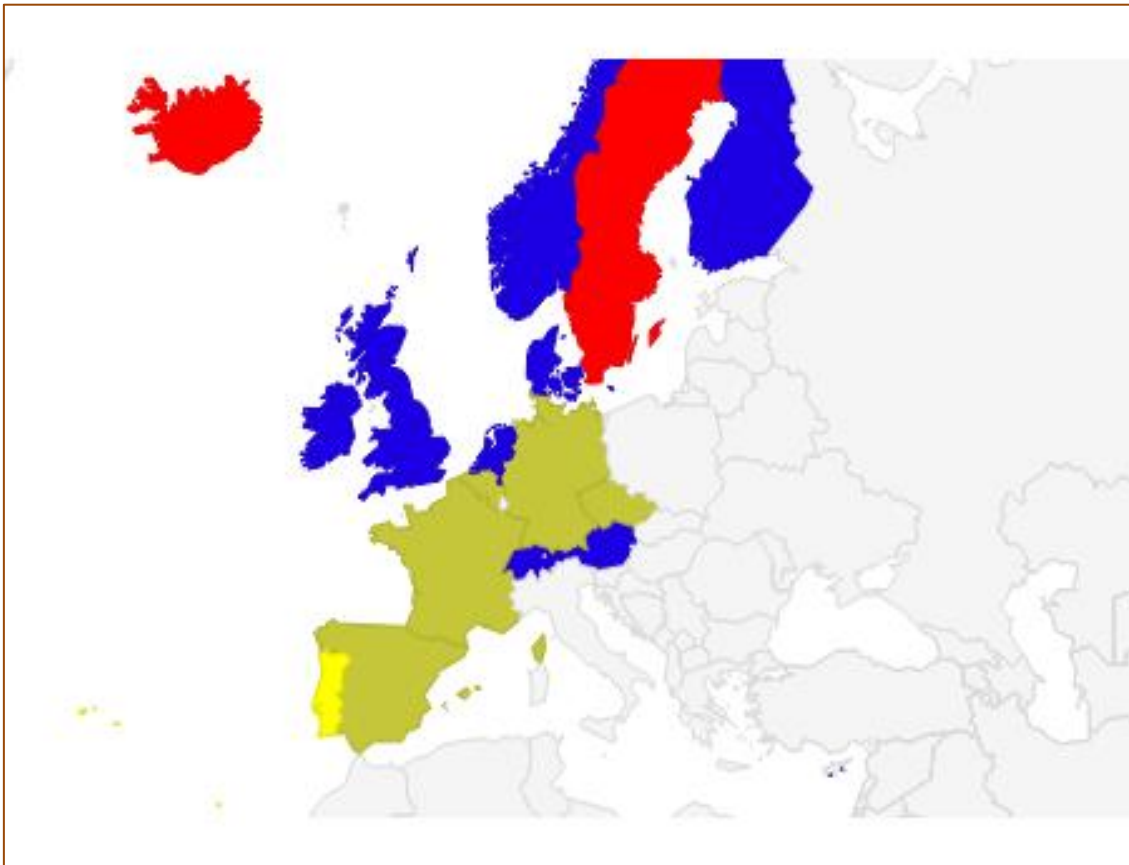
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de EGA (European Golf Association)



En el gràfic 2 podem veure l'evolució que presenten els principals mercats emissors de gols a Europa. Per una banda, tenim el mercat del Regne Unit, que és el principal de tot Europa, que sí que presenta un bon creixement des de 1990 al 2000, però que pateix un important retrocés en la dècada següent. La primera davallada important la pateix l'any 2005. Per altra banda, els altres grans mercats presenten una pujada constant cada any, fins arribar als seus màxims durant l'actualitat. Aquestes són les dades clau de la demanda europea:

Els països europeus que han presentat un major creixement durant el període anteriorment esmentat han estat Alemanya (254.000, un creixement del 74%), Holanda (204.000, un creixement del 146%) i Espanya (187.000, un creixement del 124%) el 92% de tots els golfistes d'Europa es localitzen en 10 països, succeint una cosa similar amb els camps, ja que els deu països amb més camps de golf, representen el 90 per cent dels camps de golf d'Europa. El 30,9% dels golfistes europeus es troben al Regne Unit i Irlanda, a Alemanya el 13,5% a Suècia un 11,6, cosa que només es pot entendre quan us comenti les xifres de penetració del golf a aquest país . Els golfistes espanyols representem el 7,6 dels golfistes d'Europa.

GRÀFIC 3: Demanda europea, els mercats madurs



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la International Golf Travel Market Brochure 2012

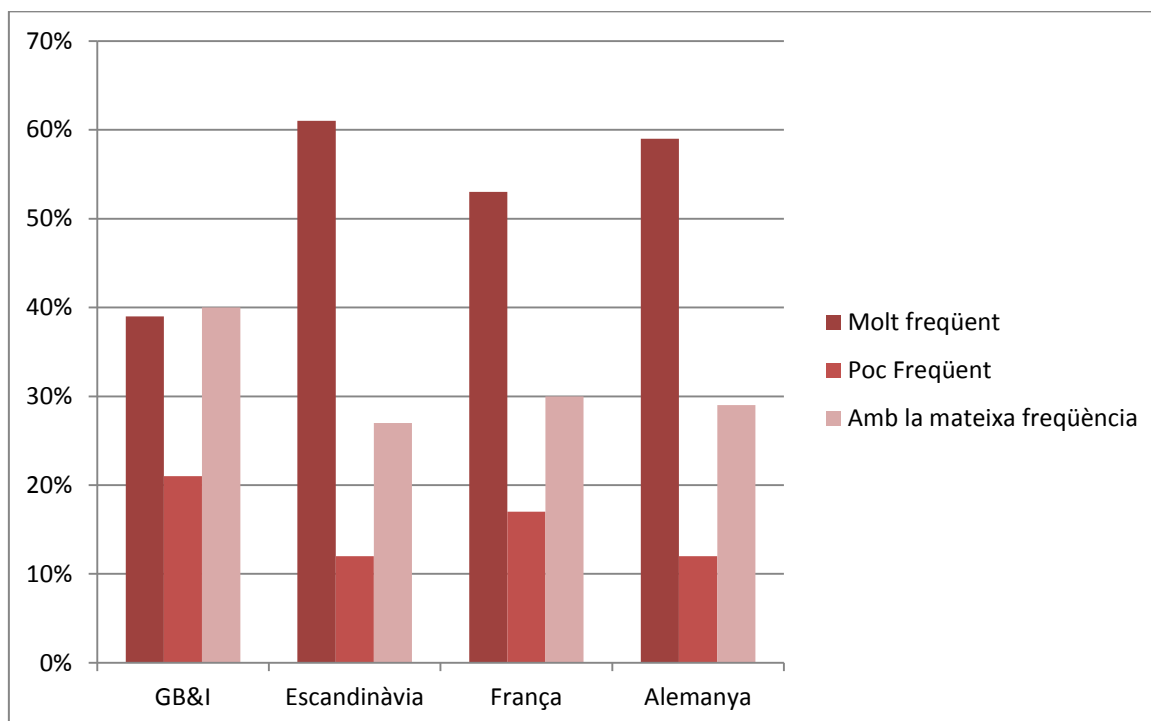
El següent gràfic mostra els mercats més i menys madurs d'Europa d'acord amb la mida de la població per camp de golf (que reflecteix la maduresa de l'oferta) en proporció a la població que juga al golf. Aquest és molt popular als països nòrdics, on les taxes de participació són molt



més alts que a la resta de Europa. Això és paral·lel a que hi ha un menor nombre d'habitants per golf. Alguns països, com Portugal i Itàlia, ofereixen una oferta relativament forta en comparació amb la taxa de participació, principalment pel fet que està pensat per al turisme de golf en lloc de local demanda. Ara que ja sabem quins són els hàbits golfistes de cada país, cal veure quines són les seves costums i tendències a l'hora de fer i contractar unes vacances. No es tracta simplement de veure quines són les tendències dels habitants dels països en qüestió sino de veure quins són els hàbits dels golfistes d'aquests països. Ens centrarem principalment en estudiar els principals mercats: Gran Bretanya i Irlanda (GB&I), Escandinàvia (Noruega, Suècia i Dinamarca), França i Alemanya. En primer lloc cal veure quines són les seves costums a l'hora de fer vacances:

Les vacances dels golfistes

GRÀFIC 4: Les tendències vacacionals dels principals mercats al 2012



Font: International Golf Travel Market Brochure 2012

Segons dades extretes del resum de la Golf Travel Market, aproximadament el 83% dels jugadors de golf habituals han realitzat unes vacances de golf en els últims 3 anys. D'aquests, gairebé el 50% agafen, avui en dia, vacances de golf més freqüentment del que ho feien fa 5 anys.

Els que més vacances de golf fan són els escandinaus, donat que el 90% dels golfistes fan vacances de golf fora del seu país. En segon lloc trobem els alemanys, doncs el 88,8% dels golfistes d'aquest país fan les vacances fora de les seves fronteres. Pel que fa a la Gran Bretanya i Irlanda, són prop del 80% els golfistes que marxen i en quan a França, són el 75,8%.



Un cop sabudes les dades del percentatge de golfistes que marxen de vacances de golf fora del seu país, ara cal veure on fan aquestes vacances, és a dir, cal veure quines són les destinacions més importants per als golfistes Europeus.

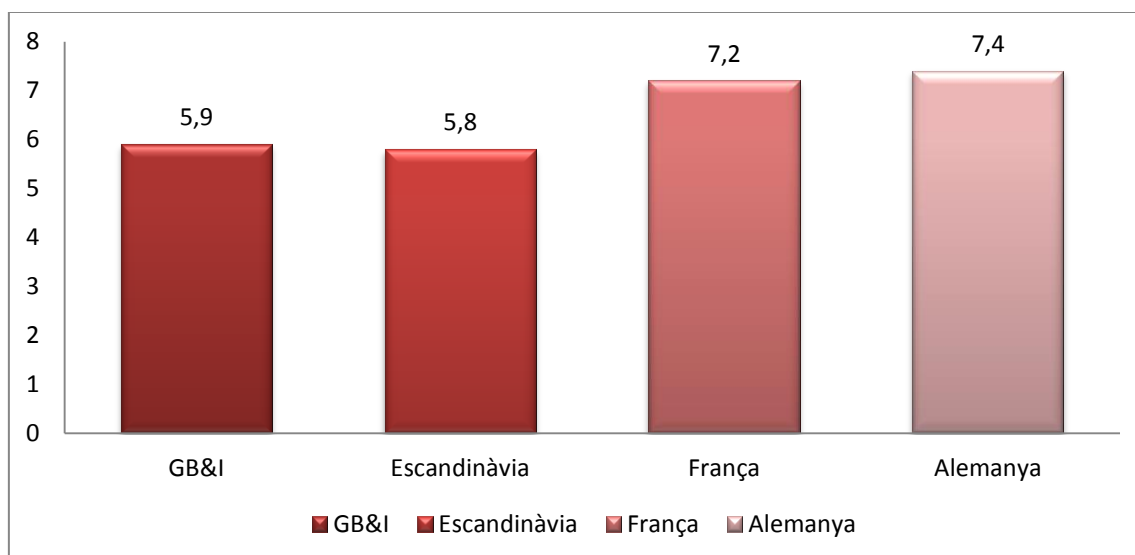
En primer lloc, segons les dades recollides a l'últim Golf Travel Market, el 28,9% dels golfistes de GB&I, el 32,2% dels escandinaus, el 22,2% dels francesos i el 23% dels alemanys prefereixen Espanya com a destinació de golf. És a dir, d'aquests 4 mercats, 1 de cada 5 desplaçaments per a vacances de golf internacionals, es fa per anar a Espanya, que es converteix en la primera destinació de golf d'Europa, per davant de Portugal, GB&I i França.

Tot i que Espanya és un mercat de proximitat molt important per França, aquests prefereixen passar les seves vacances de golf a Marroc i Tunísia.

Pel que fa als mesos preferits per a fer les vacances, tots els mercats prefereixen el setembre, a excepció dels golfistes francesos, que prefereixen el mes d'agost.

La duració dels viatges de golf

GRÀFIC 5: Mitjana de duració de les vacances dels golfistes



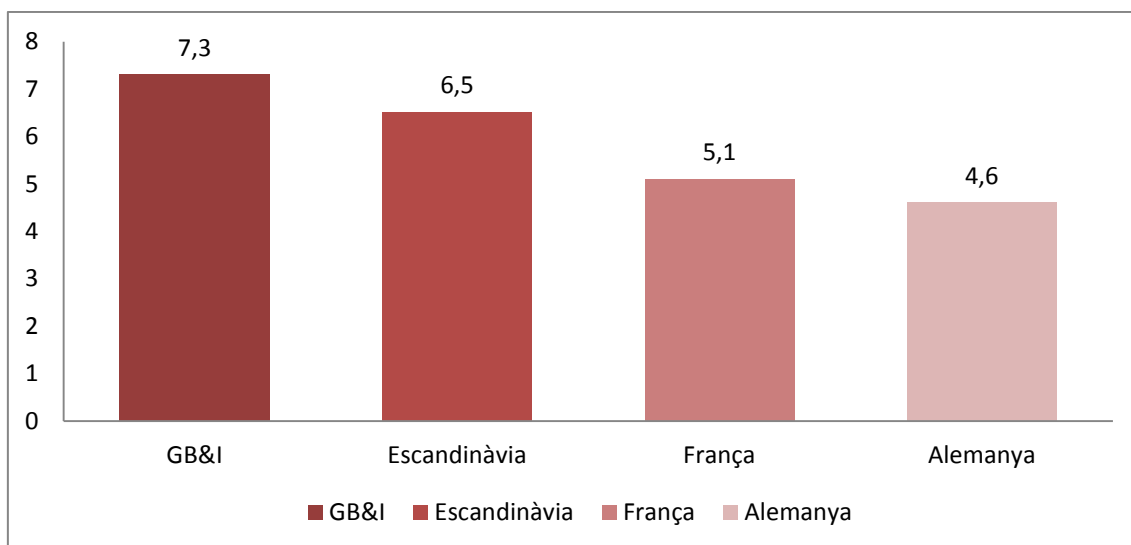
Font: International Golf Travel Market Brochure 2012

Pel que fa a la mitjana de la duració de les vacances, el que més dies passen fora són els alemanys, amb 7,4 dies, seguits de prop per França. Per altra banda, a una distància important es troben Escandinàvia i Gran Bretanya i Irlanda, que passen menys d'una setmana fora del seu país.

La grandària del grup

En quant al número de persones que viatgen en el mateix grup, podem veure que en aquest cas són els britànics els que viatgen en grups més nombrosos, amb una mitja de 7,3 persones per viatge. En el cas contrari trobem els alemanys, que són el que viatgen menys acompanyats amb una mitjana de 4,6 persones.

GRÀFIC 6: Mitjana de la grandària del grup



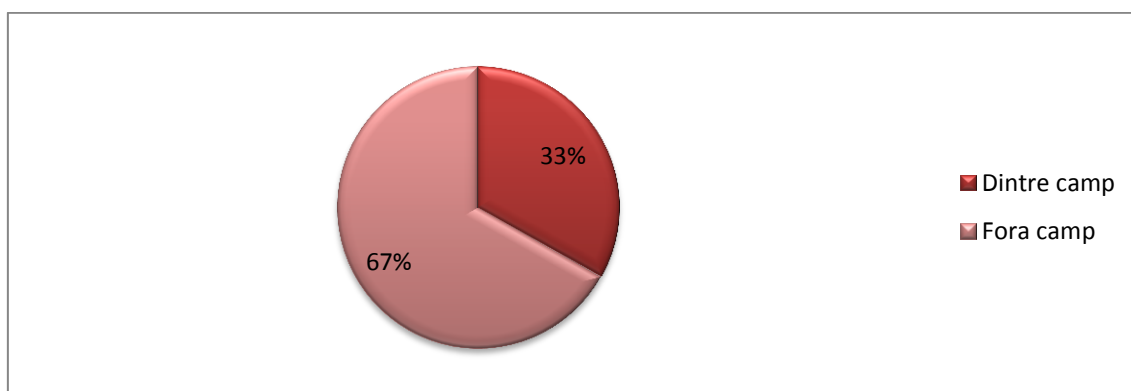
Font: *International Golf Travel Market Brochure 2012*

Almenys tres quartes parts de tots els mercats varen reconèixer que viatjaven en grups d'entre 2 i 8 persones.

Allotjament dels golfistes

Quan els golfistes d'aquests 4 mercats viatgen, 3 de cada 4 prefereixen allotjar-se en hotels i estar en règim de mitja pensió (GB&I 28,3%, Escandinàvia 32,9% i Alemanya 35,5%). En quant al mercat francès, prefereix el sistema "Tot inclòs" en un 27,7%. Aquesta opció és la segona més popular dels altres països. Un 36,5% dels golfistes alemanys varen passar les seves vacances en un hotel de 5 estrelles, comparat amb un 22,8% dels golfistes de GB&I, el 18,4% dels escandinaus i el 24% dels francesos. També s'ha de diferenciar els golfistes que prefereixen estar en hotels dintre del mateix recinte on es troba el camp e golf que els que el prefereixen a fora. Segons dades extretes del Golf Travel Market de 2012, els resultats són els següents.

GRÀFIC 7: Preferències de la ubicació dels hotels



Font: *Elaboració pròpia a partir de les dades de la International Golf Travel Market Brochure 2012*



En quant a dades concretes, el mercat que prefereix allotjar-se en hotels dintre del mateix camp o ressort en major mesura és l'escandinau, amb un 45,9%. El segueix el GB&I amb un 33,9%, el francès amb un 27% i l'alemany en un 25,8%

Recerca i reserves

Donat que el mercat de golf és molt concret, el sistema de recerca i reserves que fan els turistes de golf no té perquè coincidir amb el la recerca que fan els turistes no golfistes que viatgen a altres països.

Les dades de turisme general europeu extretes de l'informe de Turespaña del 2011 ens diuen que un 15,5% dels alemanys que viatgen a Espanya ho fan amb un paquet turístic. El 13,75% dels escandinaus també viatgen amb aquests paquets, mentre que el mercat GB&I és del 17% i el francès ho fa en un 17,4%. És a dir, que la mitjana dels 4 mercats és que el 15,9% viatgen amb paquets turístics. Mentrestant, les dades de la ITGM ens diuen que el 60% dels viatgers s'han reservat les seves vacances independentment, mentre que el 40% encara ho ha fet a través de tour operadors, agències especialitzades o a través dels seus clubs d'origen. Això ens revela la dada que els golfistes reserven en un 24% més les seves reserves amb tour operadors que la mitjana general de turistes del país.

Per tant, el mercat del golf és encara prou diferent i les tendències dels seus turistes són encara prou diferenciades com per tenir-les en compte.

En el següent quadre podem veure quins són els mètodes de recerca dels golfistes abans de fer una reserva i quina és la importància i veracitat que li donen abans de fer el pas i concretar-la. El 4 significa que la importància és màxima mentre que l'1 vol dir que la importància és mínima.

TAULA 2: Factors importants a tenir en compte abans de fer una reserva

TAULA 2: Factors importants reserva					
	GB&I	Escandinàvia	França	Alemanya	TOTAL
Recomanació amics	3.1	3.0	3.0	3.3	3.1
T.O especialistes golf	2.7	2.6	2.0	2.7	2.5
Revistes de golf	2.4	2.9	2.4	2.9	2.6
T.O Online	2.1	2.4	1.7	2.4	2.1
Recomanació Golf Pro	2.1	2.1	2.2	2.4	2.2
Blogs, webs de golf	1.9	2.0	1.6	2.0	1.8
Reportatges, anuncis TV	1.7	1.7	1.4	2.2	1.7
Anuncis exteriors	1.7	1.5	1.9	2.1	1.8
Xarxes socials	1.5	1.6	1.3	1.7	1.5
Agències de viatges	1.4	2.0	1.6	2.3	1.8

Font: International Golf Travel Market Brochure 2012

És sorprenent que tot i que les tendències d'avui en dia ens porten a un augment cada cop més significatiu de l'ús de Internet tant per la recerca com per les reserves de les vacances, en el món del golf es doni encara com a més rellevant el "boca orella" o els consells de familiars o amics. No deixa a més, de ser curiós, que tots els mercats coincideixin en donar més importància a aquest factor, doncs són tots 3 socialment molt diferents i per tant, les coincidències solen ser poques.

En segon lloc d'importància, fent la mitjana dels 4 mercats, trobem les revistes i publicacions de golf. Sembla lògic, doncs si es tracta d'un turisme especialitzat, és normal que es recorri a les publicacions especialitzades, els articles de les quals, són escrits per periodistes especialitzats o jugadors de golf.

En tercer lloc hi trobem els tour operadors de golf. Ja hem vist anteriorment que el mercat del turisme de golf continua encara confiant bastant en els tour operadors per gestionar les reserves. En aquest cas, la raó és que al ser un mercat tant temàtic, trobem que existeixen tour operadors que es dediquen exclusivament al turisme de golf i per tant, el seu client potencial és únicament el turista de golf.

Encara queda lluny però la importància que es dona als blogs especialitzats i als foros online dedicats al golf, possiblement perquè encara no hi ha cap portal líder en el sector i perquè el tipus de públic que és el golfista, per edat mitja, no és dels que freqüenta més l'ús d'Internet.

En aquesta taula 2 s'ha vist quina és la importància que el golfista dóna als diferents factors a l'hora de fer la recerca i triar una reserva i a la següent taula, veure quina és la importància que el golfista dóna a cada factor a l'hora de triar una destinació, és a dir, el que es valora més d'una destinació i que fa que el golfista triï anar-hi. En aquest cas, la valoració màxima és 5 i la mínima 1.

TAULA 3: Factors importants a l'hora de triar una destinació

TAULA 3: Rànquing d'importància per a triar una destinació					
	GB&I	Escandinàvia	França	Alemanya	TOTAL
Disponibilitat tee time	4.1	3.8	3.7	4.3	3,9
Qualitat allotjament	4.1	3.8	4.0	4.3	4
Preu	4.1	3.7	3.9	4.1	3,9
Varietat / selecció de camps per jugar	4.0	3.5	3.8	4.1	3,8
Qualitat percebuda dels serveis	4.0	3.8	3.8	4.0	3,9
Golf inclòs en el paquet	3.9	3.7	3.6	3.8	3,7
Travel time	3.7	3.6	3.6	3.8	3,6
Proximitat a restaurants i bars	3.6	3.3	3.3	3.4	3,4
Qualitat del tour operador	3.6	3.4	3.4	3.4	3,4

Àpats inclosos en el paquet	3.3	2.9	3.2	3.3	3,1
Activitats no-golf a l'hotel	2.8	2.7	3.3	3.1	2,9
Altres activitats no-golf a la zona	2.8	2.8	3.5	3.2	3
Tornejos als camps de golf	2.8	2.4	2.3	2.3	2,4
Oportunitat de combinar amb la família	2.4	2.8	3.4	3.0	2,9
Certificat de handicap no requerit	2.4	2.2	2.4	2.4	2,3
Professor de golf	1.9	2.2	2.3	2.3	2,1

Font: *International Golf Travel Market Brochure 2012*

El que més valoren els golfistes a l'hora de triar una destinació, per sobre inclús de la qualitat dels camps de golf, és la qualitat de l'allotjament. Anteriorment ja hem vist que una quantitat important de golfistes escollien hotels de 5 estrelles per allotjar-se, sobretot en mitja pensió. Per tant, que el factor de la qualitat hotelera sigui el més valorat, ens revela que el golfista és un client de qualitat i de comoditat i per tant, que el preu no és un factor exclusiu en les seves vacances.

En segon lloc en termes d'importància hi trobem la possibilitat de tenir un "tee time" assignat, és a dir, una hora de sortida prèviament reservada. És curiós que aquest sigui un factor tant important donat que els turistes de golf viatge, en la seva majoria, a destinacions amb bona climatologia per fugir dels climes severos que hi ha al seu país d'origen i que els hi impedeix jugar a golf. Per tant, l'hora de sortida no hauria de ser tant important. De tota manera, és un indicador molt important que els camps de golf han de tenir en compte, doncs obliga a que compti amb un sistema de reserves online capaç d'assignar les hores de sortida.

En tercer lloc tenim el factor preu. També té el seu punt de sorpresa, doncs com hem esmentat abans, el turista de golf és menys sensible als preus que el turista general i per tant, no hauria de ser massa important. Però si llavors analitzem el quart sector amb importància veiem que és que valoren molt positivament el fet de tenir un bon nombre de camps de golf a la zona per a poder jugar durant la seva estada. Posteriorment veurem quina és la mitjana de camps de golf que utilitzen aquests turistes, però tenint en compte que són varis, és lògic que la sensibilitat en el preu sigui més alta, doncs representa una despesa important dintre del total del viatge.

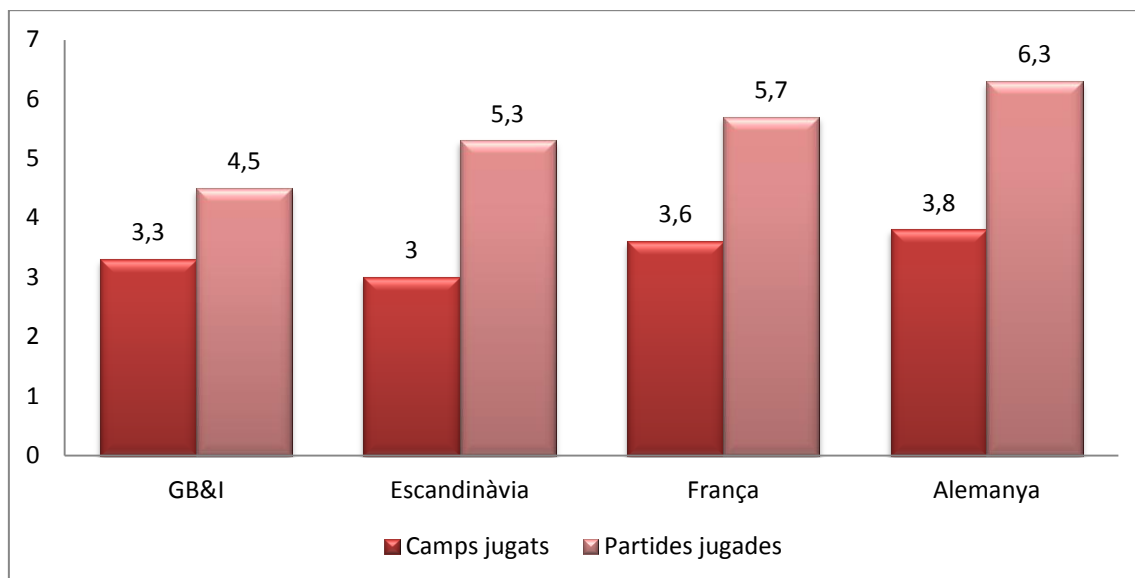
En quant als factors menys importants, sobta que els golfistes no es preocupin en que la destinació que trien sigui apte per tota la família. Donat que, com hem vist anteriorment els viatges de golf se solen fer en petits grups, es dedueix que els acompanyants habituals no és família a no ser que aquesta sigui també practicant de golf.

Mitjana de camps jugats

Com hem pogut veure a la taula 3, un dels factors més importants que un golfista té en compte a l'hora d'escollir una destinació per a les seves vacances de golf, és la possibilitat de jugar en més d'un camp durant la seva estada. Per tant, és necessari que una destinació disposi de més d'un camp perquè pugui ser considerada per un golfista. Però quina és la mitjana de camps als

que juga un golfista? Aquestes són les dades procedents de la International Golf Travel Market de 2012:

GRÀFIC 8: Mitjana de camps on ha jugat i les partides que ha jugat en les vacances de golf



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la International Golf Travel Market Brochure 2012

En el gràfic 8 podem veure quina és la mitjana de partides de golf que juga un golfista durant les seves vacances i la mitjana de camps que va a jugar durant la seva estada.

Recordem que en el gràfic 5 hem pogut veure quina és la mitjana de dies que un golfista passa de vacances fora del seu país, en vacances temàtiques de golf. Els britànics i irlandesos, per exemple, estan 5,9 dies de mitjana i juguen 4,5 partides en 3,3 camps diferents, és a dir, que juguen quasi cada dia.

Els Escandinaus juguen cada dia, doncs s'estan una mitjana de 5,8 dies, en els quals juguen 5,3 partides en 3 camps diferents. És curiós que repeteixen partides en el mateix camp, o en el mateix club, que alguna vegada té 2 camps diferents. De fet, com hem pogut veure en l'apartat d'allotjament, els escandinaus són els que prefereixen més d'allotjar-se dintre el mateix complex el camp de golf, amb un 45,9%, prop de 20 punts per sobre que alemanys i francesos. Per tant, és una dada a tenir en compte, que els escandinaus prefereixen els clubs que disposin d'hotel i més d'un camp.

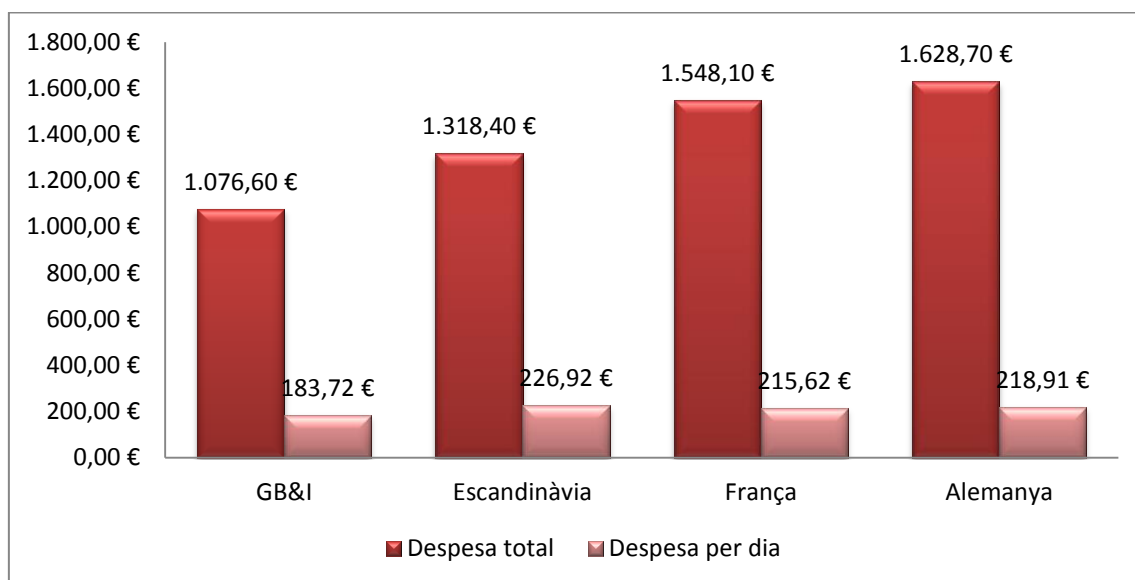
Pel que fa als francesos, són dels que més dies passen i també dels que més partides juguen amb 5,7 partides en 3,6 camps diferents durant els seus 7,2 dies d'estada. De totes maneres, no juguen cada dia, pel que significa que dediquen temps a altres activitats a part del golf. De fet, el 73% prefereix allotjar-se fora del camp, així, d'aquesta manera tenen més facilitats a l'hora de poder fer altres activitats extres.

Per últim els alemanys, que són els que més juguen, amb 6,3 partides en 3,8 camps diferents, durant els 7,4 dies d'estada mitja que fan. És per tant evident que juguen quasi cada dia i que són els que més camps visiten. És per tant, el mercat més important del golf europeu avui en dia.

Despesa mitjana del turista de golf

En el gràfic número 9 podrem veure la despesa mitjana dels turistes dels mercats més importants de golf durant tota la seva estada i la mitjana que gasten per dia, tenint en compte la mitjana de dies que passen a la seva destinació:

GRÀFIC 9: Despesa mitjana per tota l'estada i per dia



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la *International Golf Travel Market Brochure 2012*

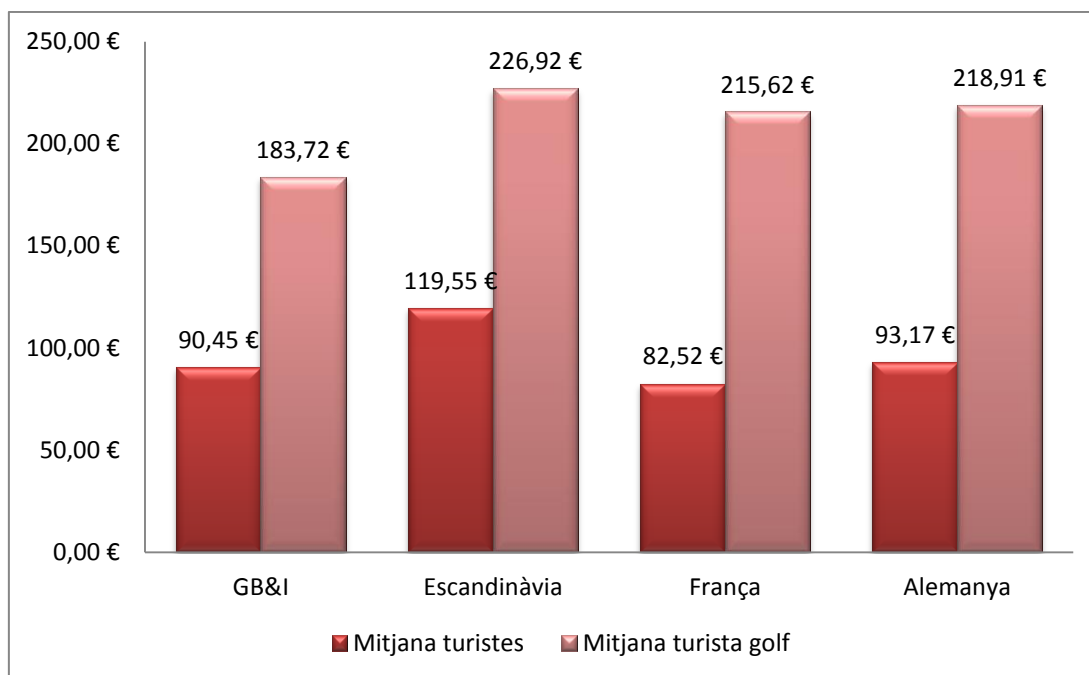
La despesa mitjana sol ser un dels indicadors més importants a valorar, doncs marca, en cert sentit la "qualitat" del turista i el seu comportament en una destinació. Un dels tòpics més repetits del turisme de golf i del gols en general és que es tracta d'un esport elitista, molt car de practicar, doncs tant els green fees com l'equipament tenen un cost elevat. Per tant, si el tòpic fos realitat, el turisme de golf hauria de ser un dels millors valorats, almenys en quan a despesa mitjana es tracti. Anem doncs a analitzar aquesta dada.

Els turistes que més gasten són els alemanys, amb 1628,70€ per persona durant la seva estada de 7,4 dies, és a dir, que gasten 218,91€ per persona i dia. De tota manera, són els que més gasten perquè són els que més dies passen a la destinació, però no són els que més gasten per dia. Aquests són els escandinaus, amb 226,92€ per persona i dia durant els 5,8 dies de mitjana que passen a la destinació de golf.

Els que menys gasten són els britànics i irlandesos, que tenen una despesa de 183,72€ per persona i dia en els seus 5,9 dies d'estada. Per tant, són els que menys gasten i menys dies passen tot i ser el mercat que té més golfistes federats i per tant, un dels més importants del món.

Però per respondre a la pregunta de si el golf és o no un turisme de qualitat en comparació al turisme general, hem de comparar quines són les despeses diàries dels mercats que estem analitzant:

GRÀFIC 10: Diferència entre la despesa mitjana del turista estàndard amb el turista de golf.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la *International Golf Travel Market Brochure 2011* i l'*IET Turismo en cifras 2011*

En el gràfic 10 podem veure la diferència entre la despesa general d'un turista, recollida per l'estudi d'IET Frontur de 2011 amb la despesa d'un turista més específic com un turista de golf. Els resultats són bastant concloents:

- Un turista de golf **britànic i irlandès gasta un 49,2% més** que un compatriota que viatge amb altres motivacions.
- Un turista de golf **escandinau gasta un 52,7% més** que un compatriota que viatge amb altres motivacions.
- Un turista de golf **francès gasta un 38,3% més** que un compatriota que viatge amb altres motivacions.
- Un turista de golf **alemany gasta un 42,6% més** que un compatriota que viatge amb altres motivacions.

Almenys en termes absoluts de despesa és evident que el turista de golf gasta més diners diaris que no els seus compatriotes que viatgen amb altres motivacions, per tant, almenys en aquest sentit, és un turista de més nivell que la mitjana d'un mercat concret.

6- EL MACROENTORN - LA OFERTA DE GOLF A ESPANYA

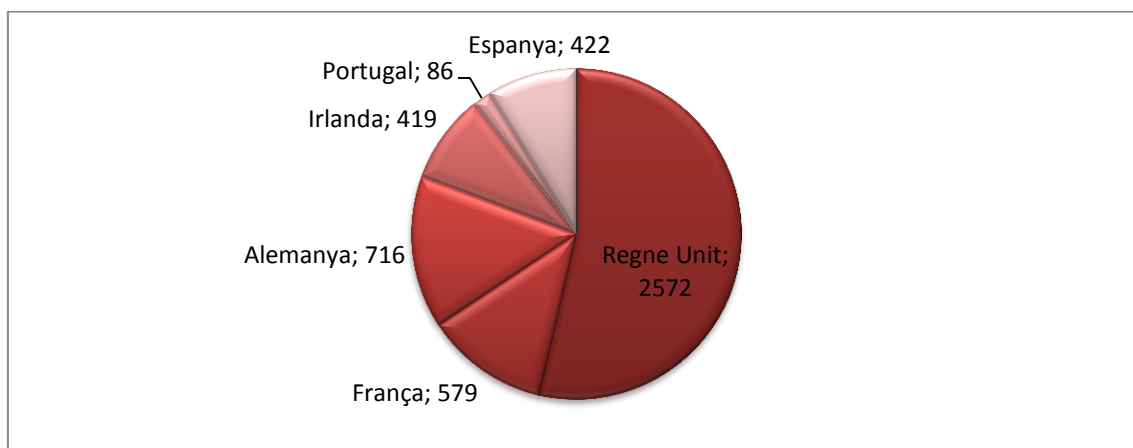
Anteriorment hem comentat que Espanya era la segona destinació mundial en recepció de golfistes i que 1 de cada 5 golfistes dels 4 grans mercats europeus escollien Espanya com a la seva destinació per a les vacances de golf.

És per tant el moment d'analitzar perquè Espanya atrau a milió de turistes de golf anuals i quina és la seva situació envers els seus competidors.

Els camps de golf a Espanya

A finals de l'any 2012 Espanya comptava amb 590 clubs de golf (422 camps, descomptant Pitch & Putt i altres), dels quals 130 es troben a la comunitat d'Andalusia, 66 a Catalunya, 59 a Madrid, 52 a Castella i Lleó i 48 a la Comunitat Valenciana. Altres comunitats que tenen una bona projecció internacional en turisme de golf com Balears i Canàries compten amb 22 i 25 clubs respectivament. Pel que fa a Europa, Espanya és el 4 país que més camps de golf té després del Regne Unit, que té més del 50% de tots els camps d'Europa, França i Alemanya.

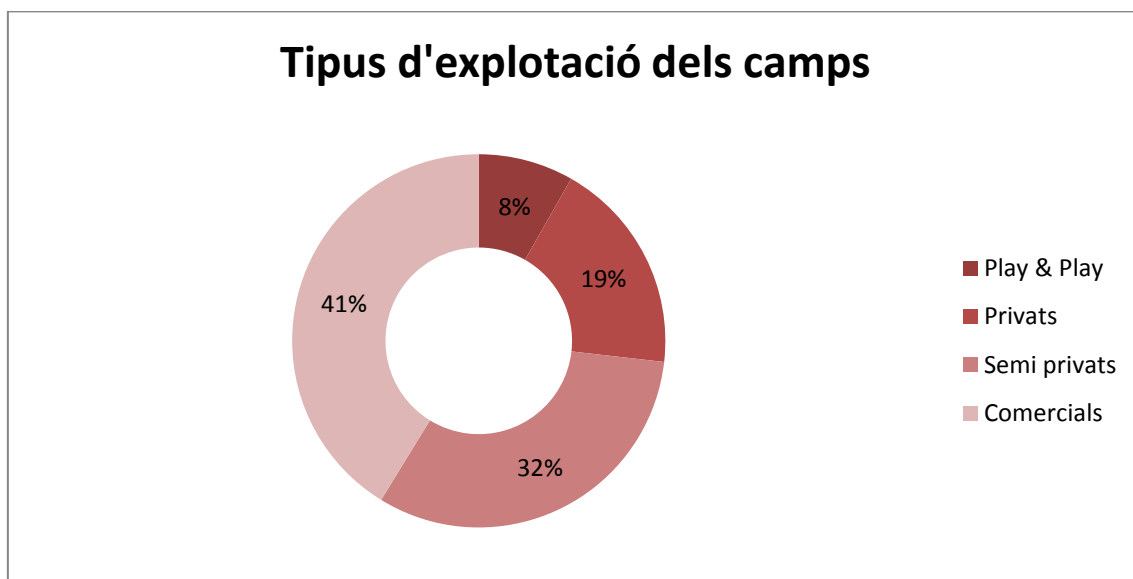
GRÀFIC 11: Els camps de golf a Europa



Font: European Golf Federation 2012

En quan a tipus de camps, els més habituals a Espanya són els de 18 forats, quasi en un 50% de les instal·lacions, seguits pels de 9 forats, en un 35%.

GRÀFIC 12: Tipus d'explotació dels camps



Font: Aguirre Newman 2011



La gran majoria dels camps, un 41,24% són comercials, és a dir, accepten socis i abonats i venen green fees a jugadors sense vinculació al camp. En segon lloc trobem els camps semi privats, en un 31,96% on la major part dels “green fees” són per a socis i abonats, però venen una petita part a jugadors no vinculats. En tercer lloc trobem els camps privats o socials, en un 18,56% on només juguen els socis i abonats i només s’hi pot jugar si no s’és soci, amb una invitació d’un d’ells. Per últim trobem els “Play & Play” que a Espanya són el 8,25% i per tant els menys freqüents. No accepten ni socis ni abonats pel que el 100% dels jugadors no tenen res a veure amb el camp. En quant a la propietat dels camps, un 15,53% són públics i un 84,47% privats.

Els preus del golf a Espanya

Donat que Espanya compta amb diferents tipologies de camps de golf, dividirem els preus seguint aquestes tipologies:

	<5€	5€ - 10€	10€ - 50€	>50€
Green fee socis	47,73%	36,36%	4,55%	11,36%
Green fee abonats	37,50%	32,50%	25,00%	5,00%

	<50€	50€ - 100€	100€ - 200€	>200€
Green fee externs	43,43%	42,42%	13,13%	1,01%

Font: Real Federación Española de Golf 2011

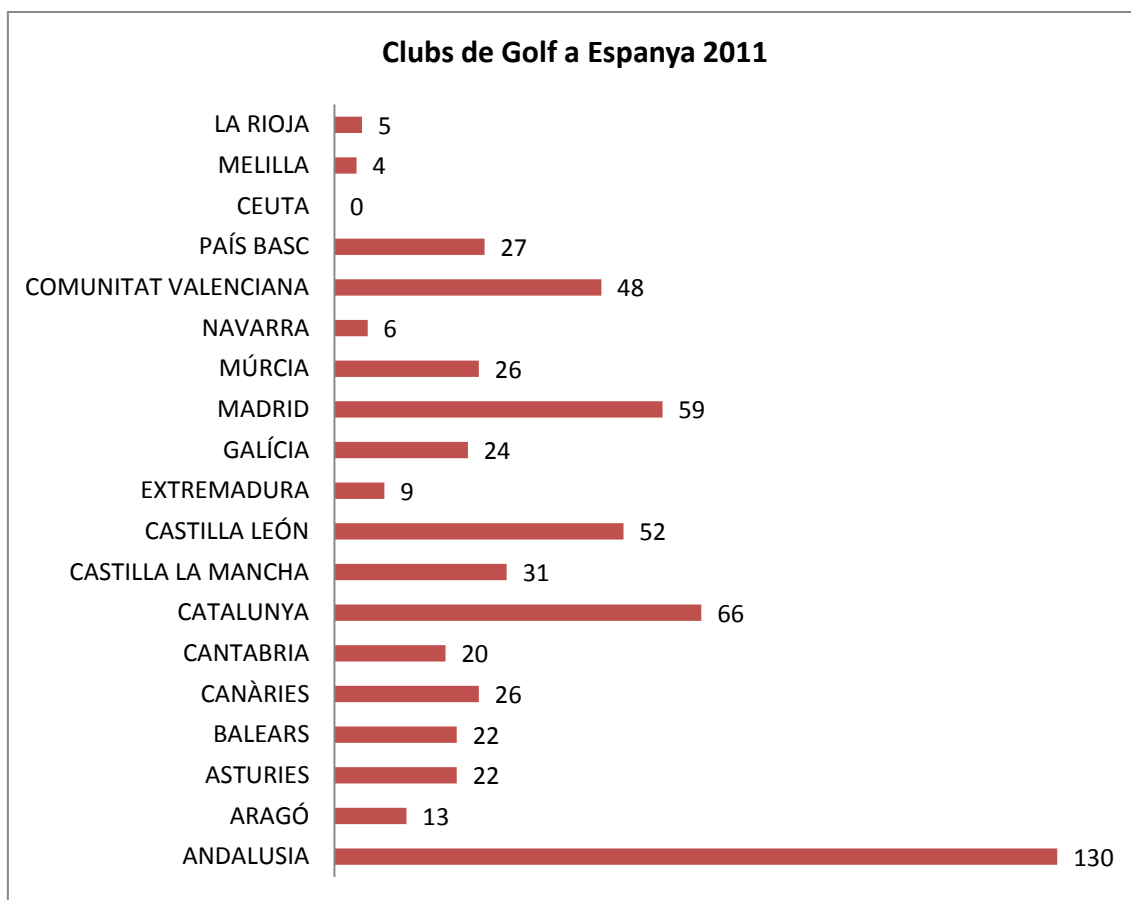
Els Clubs de Golf per Comunitats Autònomes

L’últim recompte de clubs de golf a Espanya realitzat per la Real Federación Española de Golf l’any 2011 situa el nombre a 590. D’aquests 422 tenen camp, és a dir, que hi ha 168 clubs de golf que no tenen camp propi.

La comunitat autònoma que reuneix més clubs de golf és la andalusa, amb 130 i dels quals 102 tenen camp, la gran majoria, amb 18 forats.

En segon lloc trobem a Catalunya amb 66 clubs i 44 camps, seguit de la comunitat de Madrid amb 59 clubs i 33 camps. Castella i Lleó amb 52 clubs i la Comunitat Valenciana amb 48 tanquen el rànquing de les principals comunitats.

GRÀFIC 13: Els clubs de golf a Espanya 2011



Font: Real Federación Española de Golf

Els camps més habituals a Espanya són els de 18 forats i de gestió privada. Tant sols el 9,5% de les instal·lacions de golf a Espanya són públiques.

La gran majoria de camps de golf (255) es troben en comunitats autònomes turístiques, és a dir Andalusia, Balears, Canàries, Catalunya, Madrid i la Comunitat Valenciana.

TAULA 4: Jugadors i camps de Golf a Espanya 2012

TAULA 4: JUGADORS I CAMPS DE GOLF A ESPANYA 2012				
Comunitat Autònoma	Jugadors	Camps reglamentaris	Forats	Promig jugadors / forat
ANDALUSIA	50401	88	1725	29
ARAGÓ	6581	9	135	49
ASTURIES	10628	15	189	56
BALEARIS	7514	21	369	20

CANÀRIES	8939	18	333	27
CANTABRIA	9238	9	117	79
CASTILLA LA MANCHA	7020	13	180	39
CASTILLA LEÓN	17845	29	414	43
CATALUNYA	40822	38	693	59
EXTREMADURA	2600	7	99	26
GALÍCIA	12433	14	198	63
MADRID	95194	25	450	189
MÚRCIA	6655	18	342	19
NAVARRA	3936	3	34	73
COMUNITAT VALENCIANA	22292	28	486	46
PAÍS BASC	20365	13	216	94
CEUTA	69	0	0	0
MELILLA	253	1	9	28
LA RIOJA	2545	3	54	47
TOTAL ESPANYA	325330	352	6043	986

Font: Real Federación Española de Golf 2012

7- EL MACROENTORN - LA DEMANDA DE GOLF A ESPANYA

Espanya és un país on la tradició golfista ha anat creixent any rere any, però continua essent, en quant a jugadors federats, un mercat amb poc pes dintre Europa. Tal i com hem pogut veure en la Taula número 1, Espanya és el sisè país amb més golfistes federats dintre Europa, superat per països amb menys habitants com Holanda o Suècia. La evolució de les llicències ha estat positiva cada any tot i que durant el 2013 es preveu un lleuger retrocés un número de llicències federades. Segons l'estudi d'Aguirre Newman de camps de golf a Espanya 2011 el percentatge de número de federats envers la població espanyola actualment és del 0,71%, essent la comunitat autònoma de Cantàbria la que té el rati de golfistes més alt, amb un 1,58% seguit de la Comunitat de Madrid amb un 1,49% i Astúries amb un 0,97%.

La demanda de turisme de golf a Espanya

Espanya, per les condicions climatològiques del país i els preus competitius de les seves infraestructures turístiques en comparació amb altres països europeus, fa que sigui una

destinació molt ben valorada pels golfistes europeus. Com hem pogut comprovar a la taula 3, la qualitat de l'allotjament, el preu i la quantitat de camps per jugar, són dels factors més importants que un golfista estranger té en compte a l'hora de buscar una destinació. I Espanya encaixa en aquests paràmetres. Actualment, segons dades d'Aguirre Newman, Espanya és el segon país del món en recepció de turisme de golf per darrere d'Estats Units, representant el 35% de la quota de mercat d'Europa. Rep aproximadament 1 milió de golfistes estrangers cada any, que gasten prop de 1200 milions d'euros en destinació. Anem a comparar les característiques que hem vist anteriorment dels golfistes dels 4 mercats de golf europeus més importants amb les del turista de golf mig que sol rebre Espanya.

TAULA 5: Comparació entre les característiques dels golfistes del 4 mercats europeus més importants amb les dels golfistes que visiten Espanya.

TAULA 5: Comparació entre les característiques dels golfistes del 4 mercats europeus més importants amb les dels golfistes que visiten Espanya.

	Estança mitja	Allotjament	Despesa mitjana	Despesa diària
Turista de golf 4 mercats europeus més importants	6,5 dies	HTL 4 i 5*	1.392,95€	211,3€
Turista de golf que rep Espanya	7 dies	HTL 4 i 5*	1.200,00€	171,4€

Font: Elaboració pròpia amb dades de la *International Golf Travel Market Brochure 2012* i l'estudi *Campos de golf en España* Aguirre Newman

A la taula 5 podem veure com les xifres resultants de la comparativa no difereixen en excés. Com hem vist anteriorment, 1 de cada 5 golfistes dels 4 mercats més importants escullen Espanya com a destinació per a passar les seves vacances de golf. Tot i així, la despesa mitjana del que deixa un golfista a Espanya és bastant inferior al que gasta de mitjana un golfista dels 4 grans, a pesar que l'estança mitja és molt semblant i que l'allotjament és de la mateixa categoria. Aquest fet es deu sense dubte, a la gran diferència de preus que hi ha entre l'allotjament als diferents països i també en els green fees dels camps de golf.

Característiques del turista de golf a Espanya:

Segons l'estudi d'Aguirre Newman de 2011, el turista que ve a jugar a golf a Espanya reuneix les següents característiques:

TAULA 6: Característiques del jugador de golf a Espanya

TAULA 6: Característiques del jugador de golf a Espanya

Estada mitja	7 dies
Tipologia d'establiment	Hotels de 4 i 5 estrelles
Despesa mitja estança	1200€
Despesa mitja diària	171,4€

Font: *Campos de golf en España* Aguirre Newman

En quant a la edat dels turistes que venen a practicar el golf a Espanya, les dades són les següents:

TAULA 7: Edat dels turistes que venen a practicar golf a Espanya

TAULA 6: Característiques del jugador de golf a Espanya				
Mercat emissor	Menys de 18 anys	18 – 44 anys	45 – 64 anys	Més de 65 anys
França	6%	33%	50%	12%
Escandinàvia	12%	13%	62%	13%
GB&I	3%	31%	53%	13%
Alemanya	11%	33%	51%	5%

Font: Estudi sobre la demanda estrangera de golf de THR

A partir d'aquestes dades i d'altres que recollim de l'estudi realitzat per THR, podem crear el perfil de turista que ve a jugar a golf a Espanya:

- EDAT: Entre 46 i 60 anys (46%)
- SEXE: Masculí
- NIVELL D'ESTUDIS: La majoria (37%) tenen estudis universitaris
- DURACIÓ DE L'ESTADA: De 5 a 10 nits (47,7%)
- MITJÀ DE CONTRACTACIÓ: Directament al camp de golf
- TIPUS D'ALLOTJAMENT SELECCIONAT: Hotel (45,1%)
- ACOMPANYANTS: El 41,9% viatja amb amics, pel 33% que ho fa amb la parella
- MITJÀ COM HA CONEGUT ELS CAMPS: El 58,6% via amics i familiars
- MOTIUS PER TRIAR ESPANYA: El clima és el més important, amb un 63,3%
- INTERÈS PER A REALITZAR UNA ALTRA ACTIVITAT: El 76,4% diu que sí, i la seva activitat preferida és la gastronomia, amb un 53%
- MESOS PREFERITS PER VIATJAR: Març, abril i octubre

En quant als aspectes que més destaca un turista de golf quan visita Espanya, el més valorat és la hospitalitat amb un 43,3%, l'entorn natural amb un 41,3%, les característiques del camp amb un 38,3%, la gastronomia amb un 15,6% i el confort amb un 13,6%.

Estructura de la despesa diària

Segons l'enquesta realitzada per THR l'any 2003, a turistes que havien reservat un paquet vocacional de golf, la despesa mitjana per dia era de 261€ i la despesa de tota l'estança era de 2.688€. Anem a veure com es desglossa aquesta despesa:

TAULA 8: Despesa diària del turista de golf

TAULA 8: Despesa diària del turista de golf		
Concepte	Despesa mitja total	Percentatge de la despesa total
Allotjament	543€	20%
Menjar i beure	482€	18%
Compres i recreació	474€	18%
Serveis al camp de golf	355€	13%
Viatge a Espanya	348€	13%
Lloguer de cotxe	207€	8%
Altres	279€	10%
TOTAL	2.688€	100%

Font: Estudi sobre la demanda estrangera de golf de THR

Com es pot observar, la part més important de la despesa ve de l'allotjament i dels àpats, que sumen un total del 38% de la despesa total. Si hi afegim el 13% que representa la despesa del bitllet, tenim ja el 51% del total de la despesa. Aquesta enquesta està basada en viatges de 9 nits de duració. Com que podem calcular la despesa diària, podem deduir que el viatge d'una setmana d'un golfista representaria una despesa de 1.139€, només en serveis bàsics, és a dir, dormir, menjar i el viatge.

Si ho comparem amb les dades globals de turisme publicades per EGATUR i l'INE l'any 2003, podem veure que la despesa mitjana d'un turista a Espanya durant aquestes dates era de 740€. És a dir, el turisme de golf gasta ja només en els serveis bàsics quasi 400€ més, degut a la millor qualitat de l'allotjament, bàsicament, però llavors hi hem de sumar la despesa derivada de la pràctica de l'esport, que suposen quasi 40€ diaris i les despeses varies, com les compres, o el lloguer de cotxe, que suma prop de 106€ més a la despesa diària.

La temporada turística del golf

El golf és un bé molt apreciat pel mercat turístic espanyol perquè la temporada alta per a practicar aquest esport difereix de la temporada alta turística i per tant és un mercat molt interessant, sobretot per aquells mercats turístics madurs, perquè desestacionalitza la demanda.

Segons les dades de Balantour de 2011, publicades per Turespaña, el 38% dels turistes internacionals que varen arribar al país per a fer les seves vacances, ho varen fer durant els mesos d'estiu, principalment juliol i agost. En canvi, tant el primer com l'últim trimestre de l'any varen ser els més fluïdos amb un 16 i un 19% respectivament. En canvi, els turistes de golf, prefereixen altres mesos fora de la temporada alta turística per a practicar el seu esport. Això es deu a 2 raons principals.

En primer lloc el golf és un esport d'exterior i cada partida sol durar entre 4 i 5 hores. Durant els mesos de juliol i agost, a Espanya la calor és massa intensa per a la pràctica d'aquest esport en hores punta del dia, és a dir, hi ha menys hores practicables.

La segona raó és que, com ha hem vist anteriorment, la gran majoria dels turistes de golf venen de països del nord d'Europa, on els hiverns són molt crus, però els mesos d'estiu són ideals per a la pràctica del golf, perquè el clima no és tant calorós com a Espanya i per tant, no necessiten marxar del seu país per a practicar el seu esport preferit.

Segons l'estudi sobre la demanda estrangera del golf realitzat per THR, aquests són els mesos preferits dels turistes de golf europeus per a viatjar:

TAULA 9: Mesos més populars pels viatges de golf

TAULA 9: Mesos més populars pels viatges de golf			
Mercat emissor	1er mes més popular	2n mes més popular	3r mes més popular
França	Juny	Abril	Maig
Escandinàvia	Maig	Juliol	Juny
GB&I	Maig	Abril	Març
Alemanya	Abril	Maig	Març

Font: Estudi sobre la demanda estrangera de golf de THR

Com podem veure, els preferits són els mesos de primavera, seguits pels d'estiu i sorprenentment no hi figuren els mesos de tardor entre els preferits.

Ingressos per turisme de golf a Espanya

Segons l'estudi d'Aguirre Newman de 2011 hi ha 4 comunitats autònomes que acaparen el 90% dels 1000 milions d'euros que s'ingressen per concepte de turisme de golf a Espanya i queda repartit de la següent manera:

TAULA 10: Ingressos per turisme de golf a Espanya en les Comunitats Autònomes destinatàries 2010

TAULA 10: Ingressos per turisme de golf a Espanya en les Comunitats Autònomes destinatàries 2010		
COMUNITAT AUTÒNOMA	% OFERTA ESPANYOLA	INGRESSOS ANUALS
Andalusia	28%	400 MME
Illes Canàries	5%	177 MME
Illes Balears	6%	161 MME
Comunitat Valenciana	10%	144 MME

Font: Aguirre Newman 2010

Com podem veure, tot i que Catalunya i Múrcia són 2 comunitats en augment pel que fa a la recepció de turistes de golf, encara queden lluny de l'aportació que fan aquestes 4 comunitats a l'oferta global

8- L'OFERTA DE GOLF A CATALUNYA

Catalunya és una de les comunitats autònomes receptora de turistes més importants d'Espanya i d'Europa. L'any 2012 va rebre més de 15 milions de turistes estrangers.

Principals indicadors del turisme de Catalunya (IDESCAT 2012)

- Els francesos són els que més venen a Catalunya a passar les seves vacances amb prop de 3.800.000 turistes, seguits dels habitants del Regne Unit (1.700.000 turistes) els Països Baixos (1.400.000 turistes) i els alemanys (1.300.000 turistes)
- De la resta de l'estat espanyol, Catalunya rep més de 4 milions de turistes l'any
- Durant el 2012 cada turista que va visitar Catalunya va gastar 877,08€. Els que més varen gastar varen ser els nord americans amb 2.019,18€ per persona i els que menys ho varen fer són els francesos, amb 500,86€, degut a les seves estades més curtes.
- La despesa declarada mitja per persona i dia és de 121,69€.
- El 82,2% dels turistes s'han allotjat en establiments hotelers i el 69,6% de les pernoctacions totals.
- Catalunya és la primera destinació estatal, tant per turistes estrangers com per despesa total.
- Pel que fa a marques turístiques, el 2011 Barcelona ha estat la primera destinació turística, amb un 43,8% del total de viatgers i el 35,1% de pernoctacions, seguida de la marca Costa Brava (18,4% viatgers; 21,5% pernoctacions) i Costa Daurada (13% viatgers; 18,9% pernoctacions). Interanualment, les tres marques han crescut tant en viatgers com en pernoctacions.
- L'estada mitjana dels turistes estrangers a Catalunya és de 7,4 dies, essent els turistes americans els que més dies s'estan (12,2 dies) i els austríacs els que menys (5,9 dies)
- Que el 79,6% dels turistes que varen viatjar a Catalunya per fer turisme, ho varen fer per motiu d'oci.
- Que el 83,2% dels turistes no varen contractar cap paquet turístic per viatjar a Catalunya.
- El 61,6% dels turistes varen arribar en avió, seguit de l'ús del vehicle (35,7%)

El turisme de golf a Catalunya

Catalunya és una de les comunitats autònomes que més turistes de golf rep. No en va disposa de 44 camps de golf i 21 clubs que no disposen de camp.



Sense comptar amb els Pitch & Putt, aquesta és la relació de camps per províncies:

BARCELONA: 17 camps

GIRONA: 10 camps

TARRAGONA: 5 camps

LLEIDA: 6 camps

El turisme de golf a Catalunya segueix les mateixes tendències que el turisme de golf a Espanya, és a dir, la majoria de camps de golf es concentren a les zones turístiques i també allà on hi ha més densitat de població.

En el cas de Catalunya, les dades turístiques per marques són les següents:

TAULA 11: Turisme estranger a Catalunya segons marca turística

TAULA 11: TURISME ESTRANGER A CATALUNYA SEGONS MARCA TURÍSTICA

Marca turística	Distribució % turistes	Distribució % poblacions
Costa Brava	21,1%	22,8%
Costa Daurada	10,1%	12,8%
Pirineus	1,0%	1,2%
Catalunya Central	2,5%	1,9%
Costa de Barcelona	12,7%	18,4%
Terres de Lleida	0,4%	0,2%
Barcelona	51,0%	42,3%
Terres de l'Ebre	0,7%	0,6%
Val d'Aran	0,5%	0,3%

Font: Catalunya turística en xifres 2011

En aquest quadre podem apreciar el percentatge de turistes estranger que visita Catalunya i que efectivament coincideix amb la distribució dels camps de golf per la comunitat autònoma.

Barcelona és la primera destinació turística amb molta diferència, doncs acull a més de la meitat dels turistes que venen a Catalunya. Si a aquest 51% hi sumem el 12,7% dels que visiten la costa de Barcelona, tenim el 63,7% dels turistes. En aquesta zona, hi tenim 10 camps de golf.

Pel que fa a la segona destinació turística de Catalunya, la Costa Brava, acull al 21,1% dels turistes. En aquesta zona, hi ha 8 camps de golf (2 dels camps de golf de la província de Girona estan en el que es denomina la marca turística Pirineus).

En definitiva tenim que 25 dels 38 camps de golf que tenim a Catalunya estan en zones que representen acullen el 84,8% del total dels turistes que visiten Catalunya.

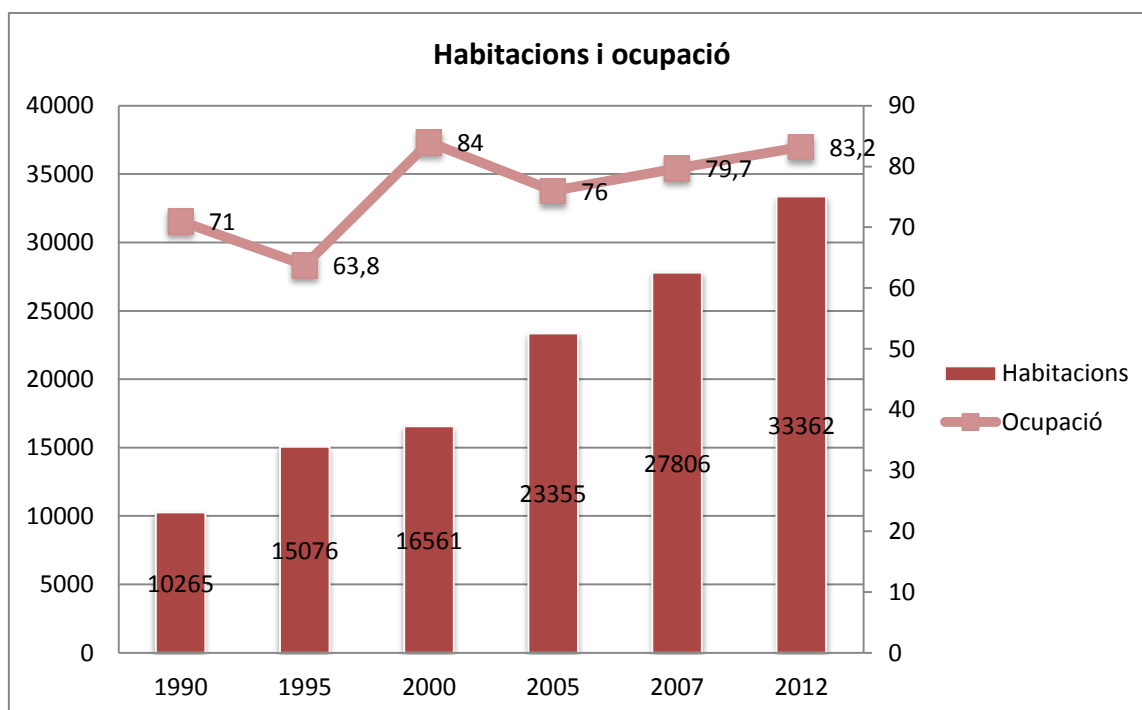
9- EL TURISME A LA PROVÍNCIA DE BARCELONA

Segons dades de l'INE recollides pel Pla de Màrqueting de la província de Barcelona de l'any 2012, la província de Barcelona va rebre 4.431.495 turistes. D'aquests, 3.855.400 varen allotjar-se en establiments regulats, mentre que la resta (576.095) es varen allotjar en altres llocs, com cases de familiars i amics.

Pel que fa a la tipologia principal de l'allotjament varen ser els hotels, amb 3.051.700 turistes, és a dir prop del 80% del total de pernoctacions. La resta es reparteixen entre càmpings i cases de turisme rural.

També s'han comptabilitzat els excursionistes, que són aquells que només estan un dia a la ciutat o a la província i que sumen un total de 6.199.684 persones. Tot plegat situa a Barcelona amb 10.551.179 visitants l'any. Segons les estadístiques que recull l'ajuntament de Barcelona, l'estada mitjana d'un turista a la ciutat és de tant sols 2,1 nits, una dada que es manté pràcticament inalterable des de fa quasi 10 anys. En el següent gràfic podem veure la evolució del nombre d'habitacions de la ciutat de Barcelona, que ja fa alguns anys que s'ha convertit en la ciutat catalana que més habitacions i places ofereix.

GRÀFIC 14: Habitacions i ocupació a la província de Barcelona



Font: Gremi d'hotels de Barcelona

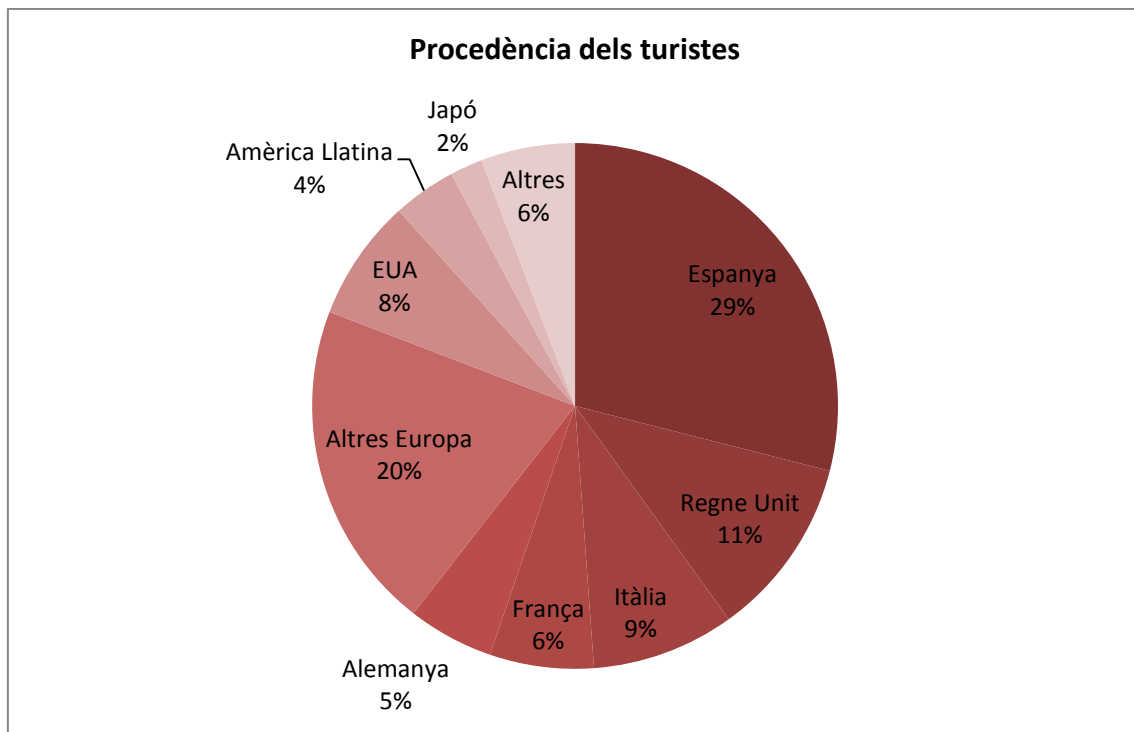
Com podem veure, al 2012 Barcelona comptava amb 33.362 habitacions que sumen un nombre total de 63.686 places. D'aquestes, 56.168 són d'establiments hotelers, 2.273 són



d'apartaments i albergs i la resta pensions. El grau d'ocupació a la ciutat és també molt favorable. En el gràfic podem veure que supera el 83% d'ocupació sobre habitacions, el que representa un 65% de les places totals. És una dada significativa donat que la resta de Catalunya i Espanya presenten un total d'ocupació del 54% sobre les places que significa un 60% sobre les habitacions, és a dir, 23 punts per sota de la ciutat de Barcelona i 16 punts menys que la província.

Per tant, és evident que Barcelona és un pol turístic molt important on l'afluència de visitants és constant i varia molt poc entre temporades. Precisament les temporades són molt relatives a la ciutat, donat que la variació pot ser setmanal i sol canviar en funció de si hi ha algun esdeveniment a la ciutat, sigui turístic, lúdic o de congressos i convencions. És a dir, a diferència de les altres zones turístiques més importants de Catalunya com la Costa Brava o la Costa Daurada, l'ocupació de Barcelona no va en funció de l'estació de l'any i la meteorologia. En quant al turistes que visiten Barcelona, en el següent gràfic en veurem la seva procedència:

GRÀFIC 15: Procedència dels turistes de Barcelona



Font: Pla estratègic de la ciutat de Barcelona 2015

Espanya és a dia d'avui el país que més turistes envia a Barcelona amb un 29% del total. La facilitat d'arribada amb cotxe particular, avió i tren d'alta velocitat fa que sigui una de les destinacions preferides per visitar per part dels espanyols. La segona nacionalitat en nombre és la del Regne Unit amb un 11%. Hem de tenir en compte que aquest és un dels mercats potencials més importants pel que fa al turisme de golf, pel que és molt positiu que ja sigui un dels mercats del turisme de la ciutat de Barcelona.

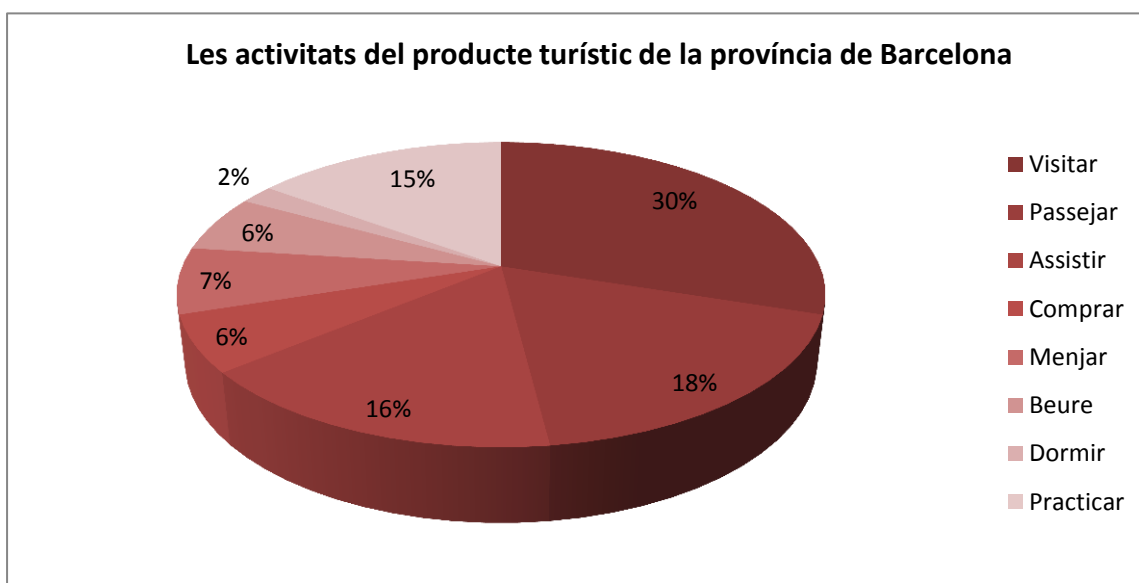
En tercer lloc trobem el mercat italià, amb un 9%. Pel que fa al golf és un mercat incipient i poc interessant, donat el poc interès que tenen en aquest esport i que les condicions del seu país són molt similars a les del nostres, fet que fa que no els sigui necessari desplaçar-se per a practicar-lo.

Els mercats francès (6%) i alemany (5%) si són molt interessants pel golf, donat que són mercats emergents i relativament pròxims, amb un benestar econòmic superior i que solen passar varis dies d'estada al país amb un bon nivell de despesa.

Els altres mercats importants pel que fa al golf, com per exemple el nòrdic, representen en el global de Barcelona un percentatge massa petit i les entitats que preparen els estudis basats en les enquestes els engloben en el que anomenen "resta d'Europa". Tot i així els continuarem tenint molt en compte com a mercat potencial per al golf a la província de Barcelona.

Pel que fa a les activitats principals que s'ofereixen quan es ven el producte Barcelona, podem trobar les següents:

GRÀFIC 16: Les activitats del producte turístic de la província de Barcelona



Font: Pla de màrqueting província de Barcelona

Cal destacar en aquest cas el 15% que representa la motivació practicar, ja que significa que venen a practicar algun tipus d'activitat a la província de Barcelona. Això inclou totes les varietats de turisme actiu, incloent el golf.

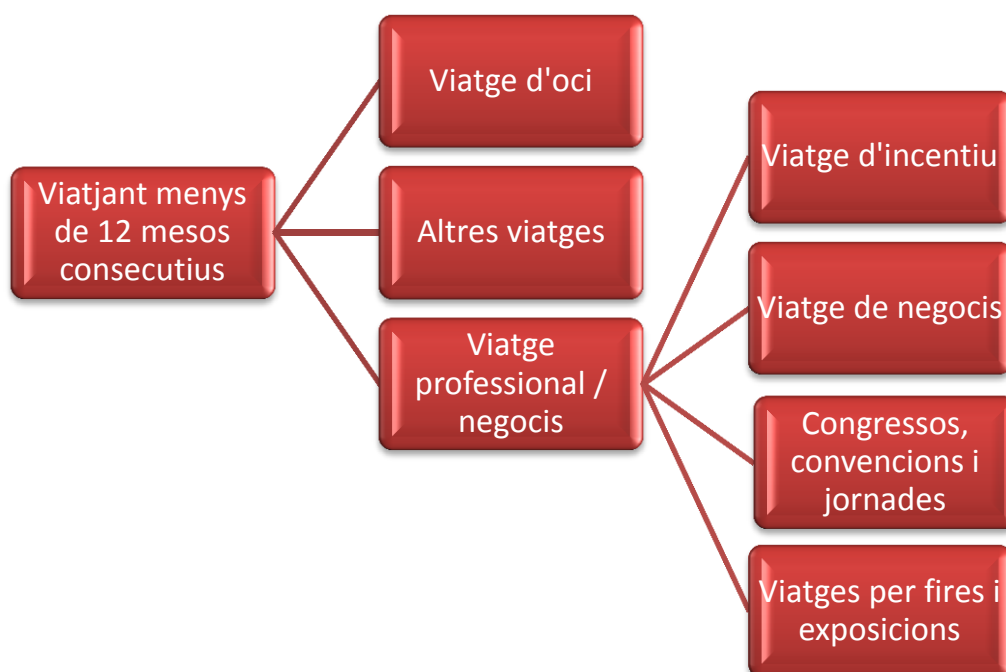
En termes generals i segons l'estudi "el turisme a Barcelona", dades i indicadors, un 48% dels visitants de la ciutat venen a Barcelona per a fer una estada vacacional, mentre que un 49% tenen raons professionals. Un 12,6% d'aquests és per fires i congressos, mentre que un 36,4% és simplement per negocis. Per tant, la divisió de motivacions per a la visita és pràcticament igual i per tant, podem veure que Barcelona és una ciutat que té 2 models de turisme clarament definits. Però, en quin d'aquests 2 grans sectors del turisme de Barcelona entra el turisme de golf? És vacacional o bé pot ser una activitat complementària al turisme de oci i reunions?

Com hem vist en el gràfic anterior, prop del 15% tenen la motivació de visitar Barcelona per la pràctica d'alguna activitat. Per tant, podríem dir que dintre el 48% dels que escullen Barcelona com a destí vacacional, el 15% ho fa per aquesta raó.

Pel que fa al turisme de negocis, els criteris per a considerar-lo com a tal, segons *European Commission. Eurostat. (2000)* seria el següent:



GRÀFIC 17: Criteris per a considerar el turisme de negocis



Font: European Commission. Eurostat. (2000) Methodological manual for statistics in Congresses and Conferences

Com podem veure, segons aquesta classificació, el turisme de negocis està subdividit en entres segments. Aquests, poden incloure o no esdeveniments paral·lels a la organització, com ara els programes socials, que poden ser obligatoris, opcionals o bé només programats per als acompanyants.

Segons l'informe *medición del turismo de reuniones de España - 2008. Realitzat per BCF Consultors*, el programa social està valorat en un 7,58 pels assistents al turisme de negocis, mentre que el programa per acompanyants amb un 7,26 i la informació turística amb un 7,37. És evident que el turisme i les activitats complementàries són també importants per a les persones que visiten una ciutat en motiu de turisme de negocis i per tant, és un factor a tenir en compte. Per tant, el golf té un paper important a jugar en aquest sector, com a activitat complementària, que es pot oferir sobretot als turistes provinents dels mercats principals que hem vist en l'estudi del macroentorn.

Barcelona, segons dades del *International Congress & Convention Association* de 2012 és la cinquena ciutat que més reunions i congressos acull, però és la segona en nombre de persones que rep, és a dir, que rep menys congressos i reunions que altres ciutats, però les de Barcelona atrauen a més gent. 154 actes amb més de 110.000 persones, sols superat per la ciutat de Viena. Però quin és el percentatge real de turistes de negocis que aprofiten la seva estada a Barcelona per a jugar el golf?. La resposta és que no hi ha cap estudi que reculli aquesta dada. En canvi, la Comunitat Valenciana sí que ha realitzat un estudi on es recull que el 3,2% dels turistes de negocis aprofiten per a quedar-se a jugar al golf a aquesta comunitat.

Per tant, si agafem aquesta dada com a referència, veiem que, tot i no ser una dada molt important en el global del turisme de la ciutat, sí que és una dada molt a tenir en compte pels camps de golf de la província de Barcelona, doncs traduït en nombre de persones, és una xifra bastant important.



EL MICROENTORN

10- LA COMPETÈNCIA

En realitat, Barcelona, a dia d'avui no és una destinació turística de golf, per tant, té competència? Pot una destinació tenir competència si encara no està dins del mercat? La realitat és que sí, perquè Barcelona sí que té camps de golf i, tot que es varen crear per un mercat més local, poden acollir turistes. El problema és que fins ara no es creia necessari obrir-se al mercat turístic, però la realitat actual és una altra. En realitat, primer caldria fer-se la següent pregunta: Perquè els clients escullen en primer lloc una altra destinació de golf i no escullen Barcelona? Segons Ian Denham, director i propietari de l'agència de viatges receptiva (Destination Management Company) especialitzada en golf Barcelona Golf, en realitat, el motiu principal és perquè Barcelona té molts altres atractius més globals que fan que la ciutat sigui coneguda per altres temes, com la cultura i la gastronomia que no pas per altra oferta, que també té, però no és tant significativa. De fet, el Sr. Denham posa com exemple Londres, una gran ciutat coneguda per la cultura, art, arquitectura, etc, però no per golf, tot i que compta amb un gran nombre de camps i de molta qualitat. Però no es considera una ciutat de golf.

Per tant, a la pregunta: Venen turistes expressament a Barcelona per jugar al golf? Doncs la resposta del Sr. Denham és si. El que passa és que numèricament no és una dada molt significativa dintre del global del turisme de Barcelona. Per tant, si venen turistes a jugar a Barcelona expressament, podem considerar comparar a aquesta província amb una altra destinació de golf i per tant, buscar-li competència.

Tant el Sr. Denham com totes les altres persones entrevistades al llarg de la creació d'aquest estudi coincideixen en que la competència més gran de Barcelona en termes de turisme de golf és la província de Girona, concretament la marca turística de la Costa Brava. És prou competència com perquè turistes que s'allotgen a Barcelona capital es traslladin expressament per una excursió d'un dia a camps de la Costa Brava per a jugar al golf. Per tant, tot i que Barcelona és capaç de captar el turista i fer que s'allotgi a un dels seus hotels, no és capaç de retenir al golfista i fer que jugui als seus camps, sense cap mena de dubte per falta de comercialització dels camps i de promoció.

Però cal considerar també que Barcelona pot estar competint amb altres grans ciutats europees, doncs segons el Sr. Denham, pràcticament tots els turistes que venen a jugar a golf a Barcelona aprofiten per a fer altres activitats, com per exemple el shopping o visites als monuments de Barcelona. Per tant, podria estar Barcelona competint amb Londres per captar turistes de golf? La resposta és no. La tendència a cada país és més o menys igual i Londres no es considera una destinació de golf, al igual que París o Berlín, tot i que totes aquestes metròpolis compten amb bons camps. Però en tots els casos, el percentatge de turistes que les visites per golf és baixíssim. Així doncs ens centrarem en la destinació que és capaç de treure-li a Barcelona turistes que venen a jugar a golf a Catalunya, encara que dormin en aquesta província: La Costa Brava.

En els següents quadres podrem veure quines són les dades principals bàsiques del golf en ambdós marques turístiques:

TAULA 12: Els Clubs de golf de Barcelona

GOLF BARCELONA

	Tipus de camp	Forats	Green Fee més barat	Green fee més car	Reserves on-line
Club Golf Barcelona	Privat (accepta visitants)	27	45 €	150 €	SI
Sant Cugat Golf Club	Privat (accepta visitants)	20	ND	ND	ND
Real Club de Golf el Prat	Privat (accepta visitants)	45	60 €	228 €	NO
Sitges Terramar Club	Privat (accepta visitants)	18	75 €	130 €	NO
Sant Joan Golf Club	Públic	18	22 €	40 €	NO
Vallromanes Golf Club	Privat (accepta visitants)	18	110 €	160 €	NO
Llavaneres Golf Club	Privat (accepta visitants)	18	60 €	120 €	NO
Vilalba Golf Club	Privat (accepta visitants)	18	30 €	50 €	NO
Sant Vicenç de Montalt	Privat (accepta visitants)	18	34 €	56 €	NO
Montanyà Golf	Privat (accepta visitants)	18		76 €	NO
			436 €	1.010 €	
	PREU MIG		55 €	112 €	

TAULA 13: Els Clubs de golf de la Costa Brava

GOLF COSTA BRAVA

	Tipus de camp	Forats	Green Fee més barat	Green fee més car	Reserves on-line
Club Golf Peralada	Comercial	18	59 €	80 €	SI
Club de Golf Costa Brava	Privat (accepta visitants)	36	50 €	80 €	SI
Club Golf d'Aro Mas Nou	Comercial	18	71 €	87 €	SI
Empordà Golf Resort	Comercial	36	68 €	80 €	SI
Golf Girona	Comercial	18	53 €	76 €	SI
PGA Catalunya Resort	Comercial	36	57,50 €	121 €	SI
Golf Platja de Pals	Comercial	18	68 €	89 €	SI
Torremirona Golf Club	Comercial	18	64 €	88 €	SI
			491 €	701 €	
	PREU MIG		61 €	88 €	

a) LA TIPOLOGIA DELS CAMPS

En els quadre anterior podem veure els principals clubs de golf de Barcelona i de la Costa Brava. La primera dada que crida l'atenció i que en aquestes circumstàncies és la més important, és que a la Costa Brava, dels 8 clubs, 7 són comercials i només un és privat, tot i que accepta turistes i en té en bona quantitat, donada la qualitat del camp i la proximitat a un gran nucli turístic. En canvi, a la província de Barcelona, tots els camps són privats, excepte un que és públic (una raresa). Tots accepten visitants que no siguin socis tot i que aquests últims són la seva màxima preferència. En els camps privats, en moltes ocasions, els socis són a més, accionistes del camp, per tant són propietaris i tenen preferència sobre els que no ho són. Aquest és segurament el fet que més dificulta l'obertura del camp al turista, tema que s'analitzarà més endavant.

Per altra banda, els camps de la Costa Brava han estat creats especialment per a rebre visitants. Alguns sí donen la opció a associar-se per promocionar que juguin regularment amb unes tarifes una mica més competitives. D'altres ni tant sols donen aquesta possibilitat i és necessari adquirir cada cop un green fee per a jugar. Barcelona compta actualment amb 2 clubs de golf més que la Costa Brava tot i que en termes de forats tant sols són 20 més. Això és degut a que a la Costa Brava hi ha clubs que compten amb més d'un camp.

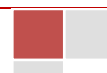
b) EL PREU

El segon factor que hem de tenir en compte és el preu. En la situació actual, on la majoria dels països europeus estan en recessió i afectats per una forta crisi econòmica, el factor preu cobra una importància fonamental. Actualment la societat és molt sensible i realment només està disposada a pagar si creu que el producte en qüestió val la pena.

En l'estudi de mercat anterior hem vist que els turistes de golf solen jugar una mitjana de 3,5 partides de golf i que gasten uns 185€ al dia per a tots els serveis que utilitza. Per tant, tenint en compte els preus dels allotjaments, transfers i àpats, la resta que queda per pagar els green fees no és tant alta. També hem vist a l'estudi que el factor preu és el tercer més important a l'hora de decidir-se. Per tant, estan dintre de mercat els preus dels green fees de Barcelona? Doncs pel que sembla, no, almenys no dintre del mercat turístic. Els green fees de Barcelona són de mitjana quasi 10€ més cars que els de la Costa Brava. Si bé aquests són més cars que els de Barcelona durant la temporada baixa, són bastant més econòmics en temporada alta. Recordem que les temporades de golf són diferents a les tradicionals de sol i platja, doncs quan a la Costa Brava és temporada alta de sol i platja, és temporada baixa de golf. El fet que durant els mesos d'estiu hi hagi molta afluència de públic a la Costa Brava fa que sempre hi hagi persones disposades a jugar al golf, encara que sigui la pitjor temporada. Per això poden vendre els preus de temporada baixa un xic més alts.

c) EL MÈTODE DE RESERVA

Tot i que el Sr. Denham de Golf Barcelona expressa que encara hi ha molts turistes que reserven les seves vacances de golf a través d'un tour operador, els estudis mostres clarament que els clients compren directament les seves vacances online. És a dir, les tendències apunten a que els clients compren els serveis per separat o bé conjuntament a través dels diferents portals especialitzats d'Internet. Per tant, és lògic que si un camp de golf vol accedir al mercat del turisme, és rotundament necessari de disposar de les eines que més s'utilitzen avui en dia per a fer les reserves en el món del turisme; és a dir, les reserves on-line.



Per tant, per veure si una destinació pot estar competint en el món del turisme, és a dir, un món global, cal veure si tothom pot fer-hi una reserva. Tenen els camps de golf catalans un motor de reserves a la seva web que estigui connectat amb el seu programa de gestió de green fees i que per tant permeti reservar els tee times des de qualsevol part del planeta?

La resposta és que a la Costa Brava sí i que a Barcelona no. Dels 8 clubs de la Costa Brava, tots disposen de motor de reserves, de l'empresa Golf Switch, que és la principal proveïdora del país. Dels 10 camps de Barcelona, tant sols 2 compten amb motor de reserves online, un dels quals no funciona, deixant tant sols un camp, Golf Barcelona amb aquest sistema. En el moment de la redacció d'aquest projecte, tant sols feia unes setmanes que l'havia instal·lat i per tant encara no podia fer cap valoració de com li funcionava.

És evident per tant que els camps de la Costa Brava porten un avantatge important als de la província de Barcelona, en termes de presència online. En quant a portals turístics, en el món del golf no existeix cap web o agència de viatges online del tipus Booking.com o venere.com on es puguin fer reserves de Green Fees online. Almenys no tenen la repercussió mundial que podrien tenir aquests portals, que en alguns indrets, representen més del 50% de les reserves d'un hotel.

d) EL FACTOR PGA CATALUNYA

La Costa Brava compta amb un dels millors camps de golf del món. El PGA Catalunya. És un camp reconegut mundialment, que ha estat dissenyat pels millors i que, per ell sol, ja és un atractiu pel turisme de golf. Bé és cert que alguns directors de camps de golf de la Costa Brava reconeixen que es beneficien que molts turistes van a aquesta destinació per a jugar al PGA i complementen la seva estada a altres camps. Si bé el camp de golf el Prat també té una bona consideració nacional, no arriba, de moment al nivell del PGA de Caldes de Malavella.

e) PRESENCIA I REPERCUSSIÓ MUNDIAL

Si com acabem de veure, els clubs de Barcelona no operen a través d'Internet, en un món tant global com l'actual, és molt complicat tenir un ressò mundial i aconseguir arribar al públic estranger. Per tant, si aquest públic no pot reservar el camp via el propi motor de reserves del camp a la seva web, com pot fer-ho?. Doncs a través dels tour operadors. Si bé és cert que anteriorment hem dit que les reserves amb aquests van baixant, des de l'agència Barcelona Golf i des dels propis camps de golf s'insisteix en que les reserves encara estan al 50%. Per tant, tenen els camps de golf de Barcelona presència en els tour operadors més importants dels principals mercats emissors de golf? I la Costa Brava hi té presència? En el següent quadre podem veure la relació dels principals tour operadors europeus i si els camps (o algun camp) de Barcelona i la Costa Brava hi apareix o no.



TAULA 14: Principals tour operadors europeus

PRINCIPALS TOUR OPERADORS EUROPEUS					
	COSTA BRAVA	BARCELONA		COSTA BRAVA	BARCELONA
ALEMANYA			FRANÇA		
Albrecht Golf Travel	SI	SI	France-golf-tours	SI	SI
Domeier Reisen	NO	NO	Golf-away	SI	NO
Emu Travel / Golf Extra	NO	NO	Golfbreaks	SI	NO
Fairway Golfreisen	SI	NO	Agolfingexperience	SI	NO
Global Golf Tours	NO	NO	Golfy	SI	SI
Golf Guide Tours	NO	NO	Formigolf	SI	NO
Classic Golf Tours	SI	NO	Flaneo	NO	NO
Golfcultour	NO	NO	Voyages-gallia	NO	NO
Bountygolf	SI	NO	Greensdumonde	SI	NO
Global Golf Time	NO	NO			
Golfurlaub	NO	NO	TOTAL	7	2
Kinzel Reisen	SI	NO	HOLANDA		
Holiday Land Starting Golf	NO	NO	A2b-incentives	NO	NO
Golfreisen.de	NO	NO	Corendongolf	NO	NO
Golf & Galopp	NO	NO	Executivegolf	SI	NO
sport-weidenbach.de	SI	NO	Golfandcountrytravel	SI	NO
lastminutegolf.de	NO	NO	Golftime	SI	NO
Mach 2	NO	NO	Golf-reizen	SI	SI
mulligantours	NO	NO	Golfsunreizen	SI	SI
Olimar	SI	NO	Pinhigh	SI	NO
Proscott	NO	NO	Tigsports	NO	NO
Samgolftime	NO	NO	Time4golf	SI	NO
Gotp	NO	NO			
hayes-golfreisen	NO	NO	TOTAL	7	2
Thomascookgolf	NO	NO			
Faszination-golf-reisen	SI	NO			
TOTAL	8	1			

PRINCIPALS TOUR OPERADORS EUROPEUS

	COSTA BRAVA	BARCELONA		COSTA BRAVA	BARCELONA
UK & IRELAND			ESCANDINÀVIA		
Billgoff	SI	NO	Golfplaisir	NO	NO
3dgolf	NO	NO	Golfjoy	SI	NO
Teetimesanywhere	SI	NO	Birdie Golf Tours	SI	NO
Longshotgolf	NO	NO	Eastongolf	NO	NO
Killester Travel	SI	NO	Sunbirdie	NO	NO
			Golfresan	SI	NO
TOTAL	3	0	Akigolftravel	SI	NO
			Timetravel	SI	NO
			TOTAL	5	0

Com podem observar, clarament Barcelona no compta com a destinació de golf internacional. Un dels mercats emergents més importants, Alemanya, de 25 tour operadors consultats, solament 1 ofereix a Barcelona com a destinació de golf (almenys en un dels seus camps). Per altra banda, de la Costa Brava, n'ofereix 8. França, un mercat que per proximitat és importantíssim, de 9 tour operadors, 7 ofereixen la Costa Brava i només 2 Barcelona. És evident que la Costa Brava és una destinació una mica més propera i que els habitants del sud de França es poden plantejar anar a jugar a algun camp sense quedar-se a dormir, però hem de recordar que els tour operadors venen paquets i per tant, ofereixen allotjament.

En quant a Holanda, que també és un dels mercats emergents importants, de 10 tour operadors, 7 ofereixen Costa Brava i tant sols 2 Barcelona. Cal remarcar que el mercat holandès és un dels que encara més tour operadors utilitza. El que tradicionalment és el mercat de golf més important, el del Regne Unit i Irlanda, compta amb 5 tour operadors especialitzats en golf. D'aquests, cap ofereix Barcelona i 3 sí que ofereixen la Costa Brava.

Per últim, el mercat escandinau, un dels més apreciats ja que la seva despesa mitjana és més alta, de 8 tour operadors consultats, 5 ofereixen la Costa Brava i cap ofereix Barcelona. Resumint, de 57 tour operadors especialitzats en golf que venen productes d'aquest esport a nivell internacional, 30, és a dir, més del 50%, ofereixen la Costa Brava com a destinació de golf per als seus clients. És un percentatge molt respectable, donat que aquesta destinació no compta amb les avantatges climatològiques que si compten altres grans destinacions que estan presents en el catàleg de serveis de tots els tours operadors, com Canàries, les Balears o Andalusia.

Per altra banda, Barcelona, com a destinació de golf només es ofert per 5 tour operadors internacionals. És a dir, la seva presència internacional és nul·la i és evident que no es considera una destinació de golf. En canvi, la repercussió mundial de la Costa Brava és molt superior.

f) L'ASSOCIACIONISME

Una de les respostes que aquest treball ha d'aclarir és si seria positiu per a la marca Golf Barcelona, que tots els clubs de la província s'ajuntessin en una associació per a la promoció i comercialització o si per altra banda, seria millor crear algun altre tipus d'empresa o entitat per a gestionar-ho. Les diferents possibilitats es veuran més endavant, però en aquest cas cal estudiar què ha fet la Costa Brava en aquest sentit. En els punts anteriors hem vist que l'avantatge de la Costa Brava envers Barcelona és clar i evident en termes de turisme de golf, per tant, cal estudiar què està fent aquesta destinació per, més endavant, veure si seria factible copiar el model a la província de Barcelona.

Per ajudar a comprendre les funcions que fa l'associació de golf de la Costa Brava s'ha entrevistat Marc Gonkel, l'encarregat de dirigir l'Associació Golf Costa Brava. És una associació molt recent, amb només 2 anys que vida i que aglutina tots els 8 camps que hi ha a la zona de la Costa Brava. Va sorgir perquè tots els clubs, tot i tenir departament comercial propi, no podien anar a promocionar-se i comercialitzar a totes les fires a l'estranger que volien perquè els costos eren massa elevats i no s'ho podien permetre. Com que la problemàtica era la mateixa per cada camp, es va decidir crear l'associació, per d'aquesta manera compartir costos i anar conjuntament a aquestes fires. D'aquesta



manera, varen acordar aportar cada camp una quota anual i contractar una persona que s'encarregui d'aquesta promoció i d'altres accions que permetin, no només promocionar el golf de la Costa Brava, sino també la destinació en si, per això es recolzen molt amb les accions que fa el Patronat de Turisme Costa Brava Girona i en concret del seu club de Golf. També s'apunten a les accions que fa l'Agència Catalana de Turisme.

Les funcions bàsiques és la presència a les fires de golf més importants, l'edició d'un catàleg per portar a aquestes fires i la creació d'una pàgina web per a la promoció dels camps i del Golf Pass. En cap moment l'associació ven. No té poder ni per vendre green fees ni per vendre paquets i ni tant sols per vendre el Golf Pass, que és un producte seu, però que ha de ser adquirit a cada camp de golf. Per tant, la seva funció és purament promocional. Cada camp s'encarrega de les seves vendes i, tot i que la web de l'associació té un enllaç a GolfSwitch en el que es pot fer una reserva de cada camp, aquesta es fa a través dels motors de reserves de cada camp i no a través de l'associació, que ni tant sols sap quan en ven un o no. Per tant, aquesta associació té una part positiva, que estalvia costos als camps en matèria de promoció a l'exterior, però com que cada club vol controlar les seves vendes, és complicat d'analitzar si aquesta associació pot tenir èxit o no.

11- ELS DISTRIBUÏDORS

Els principals distribuïdors de golf són els tour operadors i Internet. En quant als tour operadors, n'hi pot haver de majoristes o minoristes. Els majoristes com Perry Golf o Golf Breaks són aquells que compren a agències receptives del mateix país, que a l'hora compren el green fee als camps de golf i altres serveis com per exemple els transfers, les excursions o els allotjaments. Aquests majoristes afegeixen el transport i l'assegurança i el paquet i el comercialitzen a través dels seus canals, que poden ser catàlegs físics o virtuals. Però sempre venen a altres agències de viatges minoristes, mai directament al client.

Aquest, però, és un model bastant obsolet perquè representa que el camp de golf té que abaixar el preu del green fee, de tal manera que hi pugui haver una comissió tant per la majorista, com per la minorista, sense que el PVP es vegi afectat. Això vol dir que ha de rebaixar el preu en un mínim d'un 30%. D'igual manera, el golf, al ser un turisme molt focalitzat, es sol vendre a través d'agències de viatge molt especialitzades, no agències estàndard. Aquestes agències solen ser minoristes, com per exemple Killester Travel i compren el green fee directament al camp de golf, que al estalviar-se un intermediari, no ha de comissionar tant com quan ven a una majorista. Aquestes agències minoristes solen operar o bé a través d'Internet (mai venent només green fees sino que venen paquets) o a través de catàleg o via newsletter als seus clients habituals.

L'altra gran canal de distribució és Internet. Normalment els green fees es compren directament als camps a través de la seva web, perquè no existeix cap OTA (online travel agency) o cap portal de venda de green fees online que sigui suficientment important per aglutinar tota l'oferta europea o mundial. Aquests canals, que sí que existeixen en el món de la hoteleria, com per exemple Booking.com o Expedia.com. permet als hotels gestionar les seves pròpies habitacions, preus i així poder exercir una política de



Revenue Management que ben gestionada, pot fer augmentar l'ocupació i els ingressos de l'establiment. Aquests canals, per vendre green fees, no existeixen, pel que cada camp ha de limitar les seves vendes al motor de reserves de la seva pàgina web.

Anàlisi de la situació interna

45

MISSIÓ

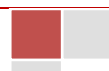
Els Clubs són associacions privades amb personalitat jurídica, capacitat d'obrar i sense ànim de lucre i tenen per objecte la pràctica i foment de l'esport del golf. Pot estar formada per socis individuals, socis familiars, socis d'empresa, socis d'honor, fundadors, numeraris i supernumeraris.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Com ja hem anomenat anteriorment, els clubs de golf de Barcelona són socials, és a dir, la propietat del club és d'accionistes i socis. Per tant, es regeixen per una estructura d'un president que dirigeix un consell d'administració, format per diferents accionistes, que són els encarregats, en últim terme d'aprovar o rebutjar les propostes que es fan des de gerència. Aquest consell d'administració d'escull cada cert període de temps, en funció del que diguin els estatuts de cada club.

Segons els estatuts dels clubs consultats, aquesta és l'estructura de Govern:

- El Govern de la entitat estarà format a càrrec de l'Assemblea General de Socis i la junta directiva.
- L'Assemblea estarà integrada per socis i és l'òrgan suprem del club. Els acords es prendran per majoria excepte els supòsits contemplats en els Estatuts i les seves decisions. Són competències de l'Assemblea general de socis el següent:
 - o Informe o memòria de les activitats per a la junta directiva
 - o Liquidació de l'exercici econòmic vençut a presentar a la junta directiva
 - o Pressupost per al següent curs econòmic
 - o Fixar la quantia de les quotes ordinàries o d'entrada
 - o Establir les quotes extraordinàries
 - o Adquisició de bens pel Club



- Règim disciplinari
 - Propostes que els socis presentin a l'Assemblea sempre que tinguin el suport de mínim el 5% dels socis del Club.
 - Modificació dels estatuts
 - Proposta de fusió o segregació del Club
 - Dissolució del Club
- La Junta directiva és l'òrgan de govern de Club i té la funció de promoure, dirigir i executar les activitats esportives del mateix i gestionar el seu funcionament d'acord amb l'objectiu social i els acords de l'Assemblea General. Estarà formada per un president i un o més vicepresidents, un secretari, un tresorer i almenys un vocal. Es càrrecs són honorífics i tenen una durada de 4 anys, podent ésser reelegits indefinidament en la seva totalitat.

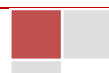
CULTURA DE MÀRQUETING

El fet que els clubs de la província de Barcelona siguin socials, fa que, fins ara, aquests possessin tots els seus esforços i accions de màrqueting en captar socis, en comptes de captar turistes o jugadors ocasionals. Tots els clubs tenen departament comercial propi, però la funció bàsica d'aquest és la fidelització i captació de nous socis, així com la organització de torneigs, tant de club com d'interclubs.

La majoria dels camps ofereixen també altres serveis complementaris a la pràctica del golf, com restaurant, botiga d'articles relacionats amb aquest esport i escola per a infants i classes de golf. Normalment i vist en la majoria dels camps de la província, aquests serveis solen estar subcontractats a altres empreses i per tant, el club no en porta l'explotació directe, pel que tampoc passen a formar part prioritària de les accions de màrqueting que fa el club, entenent que d'aquestes accions se n'ha d'encarregar la mateixa empresa que en porta l'explotació.

Una de les claus per veure clarament que els clubs dirigeixen quasi totes les accions de màrqueting als socis en comptes dels turistes, és analitzant les pàgines webs del club. Aquestes, donen molta importància a les notícies socials del club, als rànquings interns i a les notícies relacionades amb el torneigs que fa el mateix club o sobre jugadors que hi pertanyen i que en disputen d'altres. La informació del camp i de la casa club està enfocada a captar nous socis explicant les comoditats i les avantatges socials que comporta pertànyer a el club en qüestió.

Evidentment també s'expliquen les característiques del camp i la seva història i els reptes que suposa estar-hi jugant constantment. Tot plegat pensat pel soci o pel futur soci. En l'apartat anterior hem pogut veure que cap club de Barcelona, excepte el Golf Barcelona, disposa de motor de reserves de green fees per a la seva pàgina web. Tots aquells jugadors ocasionals que vulguin anar al camp es veuen en l'obligació de trucar o bé



presentar-se al camp per a reservar o comprar aquest green fee. Evidentment, i com ja s'ha comentat, no és el més adient, tenint en compte que avui en dia Internet domina el mercat de les compres i cada dia més els usuaris reserven els seus serveis, sobretot d'oci, a través de la web. Una de les accions que alguns clubs sí que duen a terme per a captar turistes és arribar a acords amb alguns hotels propers als seus camps perquè els recepcionistes els puguin reservar green fees si els turistes els ho demanen i perquè l'hotel doni preferència al seu camp de golf sobre els altres, si un client els demana informació al respecte.

També és comú arribar a acords amb camps de golf estrangers per tal que els socis d'aquests camps de fora d'Espanya tinguin avantatges si van a jugar al camp de golf de Barcelona i viceversa. Normalment es tracta de reduccions en els preus dels green fees, boogies gratis o algun avantatge preferencial a l'hora d'escollir el tee time.

De tota manera, totes aquestes accions comercials són molt puntuals i els seus resultats són molt poc apreciables en l'increment de reserves de green fees. Per últim, alguns clubs, sobretot el que tímidament comencen a apostar per a captar turistes, han començat també en invertir per estar presents en clubs virtuals, com per exemple Golfy, uns dels més populars. Aquests clubs virtuals requereixen que els socis paguin una quota anual, en alguns casos, fins i tot hi ha diferents tipus de quotes (or, plata i bronze) que permeten grans descomptes en camps de golf de tot Europa o tot el món. Quan un és soci d'aquests clubs, pot anar a jugar a tots els camps que hi formen part amb una sèrie de descomptes i avantatges especials.

Per part del club, també se li requereix una quota anual, que li dona dret a estar present amb una fitxa pròpia, amb descripció i fotografies a la web del club virtual, també estar present en el catàleg promocional, que normalment es porta a les fires especialitzades a les quals assisteix el club virtual. Això vol dir que el club no té contacte directe amb el client ni li pot influir en el moment de fer la venda. A més, els costos per pertànyer a aquests clubs solen ser molt elevats.

PUNTS FORTS DE LA CULTURA DE MÀRQUETING ACTUAL: No implica una gran inversió ni costos massa alts, donat que són accions molt locals i que en alguns casos es basen en l'intercanvi de clients, pel que la inversió és mínima.

PUNTS FEBLES DE LA CULTURA DE MÀRQUETING ACTUAL: Tal i com ja hem comentat, bàsicament el màrqueting actual no prioritza la recerca de turistes sino que encara continua cercant nous socis i accionistes. No s'utilitza cap dels canals de màrqueting online per a la promoció i el desenvolupament de la web com les xarxes socials per aquest menester és molt baix.

MODEL D'EMPRESA PROPOSADA

Després d'analitzar el model d'empresa dels clubs de golf de Barcelona i de parlar amb els seus directors i responsables, he arribat a la conclusió que proposar una associació de camps de golf entre els implicats de la província de Barcelona seria bastant inviable. Després de realitzar diverses entrevistes personals, amb 4 directors de camps,



administracions públiques i una agència receptiva de Barcelona, especialitzada en golf, he comprès que, tot i que els clubs entenen que el turisme és extremadament necessari per a revitalitzar els seus camps, diversificar els clients i augmentar el negoci, també és cert que alguns no estan disposats a fer canvis dràstics per tal d'aconseguir els turistes. També és cert, que tot i que entenen la necessitat d'associar-se per a poder arribar a fer algunes accions que els és difícil o impossible de fer en solitari, també reconeixen que al ser clubs socials, formats per juntes de govern i socis, els és molt complicat poder arribar a acords amb altres clubs per la complexitat de la presa de decisions que comporta.

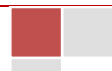
Per tant, i donat que l'associacionisme seria segurament la forma més senzilla d'arribar a l'objectiu de promocionar la destinació turisme de golf de Barcelona, s'opta per una alternativa, degut a la ja explicada impossibilitat d'associar-se. Per tant, la solució passa per la creació d'una empresa externa, independent dels camps de golf, que operi autònomament i amb una estructura pròpia. Aquesta empresa ha de funcionar independentment però la seva funció és la de promocionar el golf a Barcelona i fer que aquesta funció sigui un negoci, que beneficiï tant aquesta empresa externa com als clubs de golf. Donat que la sola venda de "green fees" d'una destinació de golf encara poc desconeguda no seria viable per a mantenir la estructura d'una nova empresa, es decideix que aquesta empresa sigui una agència de viatges, per, d'aquesta manera, poder comercialitzar aquests "green fees" junt amb d'altres serveis, com hotels o transfers, formant paquets turístics que poden ser més atractius per vendre al client i tenen més marge de benefici per l'agència. A més, l'agència té alternatives per vendre altres productes en cas que en el moment inicial la venda de "green fees" i paquets no sigui suficient per a mantenir l'estructura i així assegurar-ne la pervivència.

L'agència de viatges proposa dos models de negoci diferents que es desenvolupen a l'apartat del màrqueting mix, que són aquests:

- Funció de comercialitzadora: És a dir, la venda de "green fees" per als clubs de golf, entrant a nous mercats i amb nous canals de distribució.
- Funció d'assessoria: Proporcionant als clubs de golf la presència a aquelles accions que no poden arribar en solitari i que, previ pagament de les quotes especificades hi seran degudament representats. També es proporcionarà, per al camps que ho desitgin, una assessoria de "Pricing" i "Revenue Management" per a millorar les vendes.

Estructura de l'agència

La creació d'una nova empresa amb recursos molt limitats implica que, d'inici, no hi pugui haver una inversió massa gran en recursos humans. Per tant, es proposa, a l'inici, una estructura de 2 persones treballant a l'agència. Una farà les funcions de direcció, comercialització, tracte amb els camps de golf i les tasques d'assessoria. També serà la persona encarregada d'assistir als workshops, fires, fam-trips i press-trips que siguin creats per la pròpia agència. La segona persona serà l'encarregada de reserves, de la creació de paquets i el tracte directe amb els respectius departaments de reserves de tour operadors i altres canals de distribució. També serà l'encarregada, en un inici, de mantenir la informació de la web i introduir-hi el "pricing" i promocions. En la mesura del que sigui possible, de seguida que es pugui, es contractaria una tercera persona per al



manteniment de la web i les xarxes socials, no descartant subcontractar aquests serveis a una empresa externa. En quan a les tasques comptables i administratives, es subcontractarà a una assessoria externa a l'agència.

Diagnòstic de la situació

Un cop realitzada l'anàlisi de la situació de l'estat del golf a la província de Barcelona, tant l'exterior com la interior, anem a crear la matriu DAFO que ens permetrà de manera molt clara, veure quines són les debilitats, les amenaces, les fortaleses i les oportunitats que el golf a la província de Barcelona té per a convertir-se en una destinació de turisme de golf reconeguda.

49

MATRIU DAFO



Quan parlem de factors INTERNS, hem de tenir en compte que cada un dels 10 camps de golf que hi ha a la província de Barcelona té la seva pròpia idiosincràsia. Tots tenen una situació diferent, uns socis i clients diferents, una capacitat econòmica diferent i juntes i direcció diferent pel que, en aquest sentit és complicat de dir que els punts forts, febles, amenaces i debilitats de tots els camps de Barcelona són els mateixos, perquè no és cert.

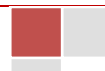
El que pretenem és analitzar el mercat del turisme de golf de Barcelona, pel que ens veiem obligats a generalitzar i per tant, alguns camps no es poden veure reflectits en algunes de les afirmacions que trobaran en aquest estudi. Per tant, quan parlem de factors interns, ens referim al mercat i no a un club de golf en concret.

Objectius del màrqueting

El problema de la pèrdua de socis és comú pels 10 camps de golf de la província de Barcelona i per tant, l'objectiu és comú per a tots ells. Però per assolir l'èxit no n'hi ha prou en complir un sol objectiu sino que caldrà anar seguint un camí amb fites que s'hauran d'anar assolint per tal d'arribar a l'objectiu final:

OBJECTIUS GENERALS:

- 1- Recuperar el 100% els ingressos perduts derivats de la baixa de socis als camps de la província de Barcelona, mitjançant l'explotació del golf al mercat turístic, en un període de 2 anys.
- 2- Augmentar la presència dels clubs de golf de Barcelona a les fires europees de golf més importants pel nostre mercat potencial per donar a conèixer la marca Barcelona Golf: Golf & WellnessReisen a Stuttgart, Golfmesse a Zurich, Golf Expo a Budapest, Hanse Golf a Hamburg, Golf Fair a Helsinki, Amsterdam Golf i la IGTM. Com a mínim a 3 d'aquestes fires.
- 3- Augmentar el 50% la venda de Green Fees a jugadors ocasionals i turistes per incrementar els ingressos en Green Fees ocasionals amb l'objectiu de reinvertir en promoció.
- 4- Augmentar la presència com a mínim al 50% dels principals tour operadors especialitzats en golf d'Europa per fomentar la venda de grups i la participació als torneigs.
- 5- Rendibilitzar els tee times. Reduir les hores sense reserves de Tee Times. Cada hora sense jugadors es deixa d'ingressar i els costos fixes continuen igual, pel que rendibilitzar les hores fa augmentar els ingressos.



- 6- Augmentar un 5% el RevPAT (Revenue per available tee), és a dir, els ingressos mitjos per tee disponible, en un període d'un any.
- 7- Augmentar en un 50% en un període de 2 anys les vendes online de clients individuals
- 8- Augmentar en un 50% les vendes de paquets que incloguin golf + allotjament o golf + una altra activitat.

Estratègies i polítiques de màrqueting

51

El golf a la província de Barcelona és un producte que ja és existent, però aquest pla de màrqueting està pensat per la creació d'una empresa que ajudi a desenvolupar, promocionar i comercialitzar aquest producte. En aquest sentit s'ha de tenir en compte un factor molt important i és que els propietaris del producte són i seran els clubs de golf i aquesta nova empresa serà tant sols una intermediària.

Per tant, dirigirem les estratègies de màrqueting a complir els objectius que s'han marcat per la nova empresa, però que a la vegada, són objectius requerits també pels clubs de golf. És a dir, un augment de vendes beneficia tant a l'empresa com al club, per tant, en aquest cas, l'objectiu és comú. Això no vol dir que sempre es comparteixin els objectius, doncs les necessitats d'un club i l'intermediari són diferents, però sí que és clar que el bon negoci pels camps, és bon negoci per l'intermediari. Per tal d'assolir els diferents objectius s'haurà de recórrer a diferents tipus d'estratègies de màrqueting, doncs en alguns casos ens trobarem que el nostre producte estarà competint amb altres que actualment ja existeixen i en alguns casos estarem introduint un nou producte al mercat.

Per tal de determinar l'estratègia de creixement, hem de tenir en compte abans, alguns factors, com per exemple com està el mercat actual i quins són els productes que actualment ja existeixen. Tal i com hem destacat abans, per tal d'arribar a assolir els nostres objectius, caldrà emprendre diferents estratègies, doncs no sempre el mercat, el producte i la distribució seran els mateixos.

En primer lloc, l'objectiu més important és arribar a recuperar aquells ingressos que s'han perdut degut a la crisi amb la baixa de socis. Òbviament cada camp té una davallada major o menor, però hem de proporcionar les eines a tots els camps perquè puguin recuperar o guanyar mercat. Per tal d'assolir aquest objectiu, que és el més important, caldrà abans anar arribant a altres objectius que també hem plantejat, doncs serà l'única manera de poder aconseguir recuperar aquests ingressos. Per tant, primer haurem de preocupar-nos per vendre com a mínim un 50% més de "green fees" a turistes o jugadors ocasionals, que compensin la davallada de ingressos derivats de les quotes socials. Però com arribem a vendre un 50% més de "green fees" a turistes i jugadors ocasionals? Doncs cal canviar el sistema de promoció i distribució, i per a fer això caldrà remetre'ns a altres objectius que hem d'assolir i que hem esmentat amb anterioritat.

Caldrà, en primer lloc, augmentar considerablement les vendes de "green fees" online. Per tant, haurem d'escollir quin és el mercat que nosaltres volem que sigui el nostre



públic objectiu. Evidentment el públic que més hem de tenir en compte és el que més juga a golf i tal i com hem explicat a l'estudi de mercat del macroentorn, aquest és el mercat escandinau, el francès, l'alemany i el de Gran Bretanya i Irlanda.

El mateix estudi ens diu també que el principal motiu pel qual un turista visita una destinació de golf concreta és el boca orella, és a dir, la recomanació d'amics i familiars. Bé, aquesta és una fita difícil d'assumir per una empresa, però sí que es pot intentar assolir una bona reputació a través de xarxes socials online que siguin familiars per als jugadors de golf i que siguin de la seva confiança. Per tant, es proposarà la creació d'un Club Virtual que pugui fer aquestes funcions on els golfistes que hagin jugat als camps de Barcelona puguin donar la seva opinió i que els jugadors que hi vulguin anar puguin preguntar i rebre respostes per part dels mateixos usuaris.

En segon lloc, caldrà augmentar considerablement (un 50%) les vendes de "green fees" online. El problema actual pel qual no es fan més reserves online és perquè no hi ha prou plataformes a Internet que permetin fer aquestes gestions, i les poques que hi ha estan poc promocionades o són molt sectorials. Alguns clubs sí que tenen els seus sistemes de reserves online a la seva web, normalment aprofitant el sistema que ofereix l'empresa Golf Switch. D'altres portals també aprofiten que els clubs entren les seves tarifes a Golf Switch per arrastrar aquestes dades a les seves webs o poder vendre "green fees" online però són pàgines poc conegudes i poc promocionades.

Per tant, cal la creació d'un nou portal de reserves online, on els clubs de golf puguin entrar totes les seves tarifes en temps real. Per tal de poder assolir aquest objectiu però caldrà abans que els clubs de golf s'avinguin a acceptar les següents condicions:

- Caldrà que tots els clubs adquireixin un sistema de reserves online de la mateixa empresa. Donat que Golf Switch és el major proveïdor, probablement es decantaria per aquesta empresa.
- Cada club s'ha de comprometre a tenir una persona responsable de les tarifes i d'estar atent a l'ocupació dels "green fees" i que els preus estiguin dintre del mercat.
- Cada club s'haurà de comprometre a guardar "tee times" per a jugadors de fora i no només per als seus socis.

En el fons es tracta de crear una estratègia vertical de distribució, doncs hi hauria una empresa principal que seria l'encarregada de vendre els "green fees" online, donat que alguns dels clubs, la gran majoria no ho fan o no tenen interès en fer-ho individualment. Si els clubs adquireixen tots el mateix sistema de reserves, el nou canal de distribució serà més pràctic, doncs quan els clubs carreguin les tarifes al seu sistema de reserves, aquestes automàticament també apareixeran al nou canal. És un sistema similar al que ja utilitza el portal www.golfbookingnow.com.



LES ESTRATÈGIES ESCOLLIDES

Donat que en aquest cas, el producte, que és el golf, ja existeix, ens basem doncs tant sols en estratègies de creixement i distribució. Anem doncs a avaluar les nostres estratègies observant la matriu de Ansoff:

ESTRATÈGIES ESCOLLIDES PELS CLUBS COM A CLIENTS

En aquest cas, l'agència actuaria com a empresa col·laboradora (assessora) dels clubs de golf, no com a comercialitzadora.

53

	Productes actuals
Mercats actuals	<p>Penetració de mercat: La competència actual amb el mercat de golf és important, no només a Catalunya, ja que un client pot escollir també altres regions d'Espanya i altres països mediterranis, com Portugal, Marroc o Tunísia per anar a jugar a golf. Els camps de la província de Barcelona tenen una qualitat suficient per a competir amb els de les altres regions o països però no són suficientment superiors com per a decantar la balança i fer que els turistes escullin aquesta destinació. Per tant, és necessari un política agressiva de preus per a penetrar al mercat amb decisió i poder posicionar-se ràpidament com una opció en el mercat de golf vacacional.</p> <p>Abans però, s'ha de tenir en compte que els camps de la província de Barcelona són socials i per tant, els socis paguen unes quotes anuals que els permet jugar quan vulguin i per tant, la venda de green fees no ha de suposar ser excessivament més econòmica que la quota establerta. Aquesta estratègia és bàsica per augmentar el públic local com a client per als nostres camps de golf.</p>
Mercats nous	<p>Desenvolupament de mercat: Podem créixer amb el producte actual en nous mercats? Doncs aquesta és la estratègia bàsica. La penetració de mercat ens servirà per guanyar quota amb el mercat actual, però perquè aquest projecte realment tingui èxit, cal entrar a nous mercats amb el producte que actualment ja existeix i que és el golf. El públic actual dels camps de Barcelona són locals i perquè esdevingui una destinació turística cal accedir als mercats que més turisme de golf mouen, és a dir el britànic i irlandès, l'escandinau, l'alemany i el francès. Ens centrarem en aquests mercats, doncs tot i que n'hi ha d'altres que estan creixent molt,</p>



com l'holandès, per número de jugadors, de moment interessen els mercats més grans. Aquesta és l'estratègia més important que tenim per a captar turistes que vinguin a jugar a camps de golf de la província de Barcelona.

IDENTIFICACIÓ DEL PÚBLIC OBJECTIU

54

Per tal de fer arribar els nostres productes als nous mercats, cal definir quin és el públic objectiu a qui volem arribar. A la següent taula es defineix el públic objectiu a qui volem arribar amb el producte actual, que és el golf i a qui volem arribar amb el nou producte, que és el portal que es llençarà amb la nova empresa i que inclou la xarxa social i les possibilitats de poder competir en torneigs online. En molts casos el públic és similar, tot i que algunes característiques essencials canvien.

La definició del públic objectiu es basa en els criteris principals que s'extreuen de l'estudi de mercat que s'inclou en aquest projecte i que ens mostra clarament qui són els principals consumidors de turisme de golf en l'actualitat:

TAULA 15: Públic objectiu pel producte actual i mercat nou

TAULA 15: Públic objectiu pel producte actual i mercat nou

	Objectiu Principal	Objectiu Secundari
Edat	46-60 anys	30-45 anys
Sexe	Homes	Dones
Nivell estudis	Universitaris	
Tipus reserva	Directe	Online
Tipus allotjament	Hotel	
Com coneix el camp	Amics	Internet
Núm. camps juga	5	4

PROCÈS D'IMPLANTACIÓ DE LES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING

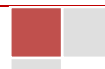
Amb la següent taula volem definir pas a pas quines són les tasques per la implantació de les estratègies de màrqueting, qui serà l'encarregat de fer-les, la data de la implantació i la persona encarregada de controlar-la. En quant a l'òrgan controlador, s'especificarà més endavant, però s'ha de crear una junta formada pels gerents dels clubs de golf que participen amb un representant que exerceixi de portaveu.

Pel que fa a les assignacions, al tenir clar que la nova empresa que gestioni el portal ha de ser constituïda com a agència de viatges, d'ara en endavant l'anomenarem directament agència i no empresa com fins ara.

55

TAULA 16 d'assignació de tasques pel compliment d'objectius:

TAULA 16 d'assignació de tasques pel compliment d'objectius			
Estratègia	Assignació	Data implantació	Controlador
PENETRACIÓ DE MERCAT	Cada club de golf ha d'assumir la política de tarifes que permeti obrir-se al mercat	Primer any	Cada club de golf assumeix la responsabilitat
DESENVOLUPAMENT DE MERCAT	L'agència serà l'encarregada d'expandir el producte actual a nous mercats, mitjançant accions diverses.	Primer any	La direcció de l'agència i la junta de gerents.



La finalitat fonamental de l'estratègia de l'organització és aconseguir els objectius fixats en el pla estratègic. S'han dissenyat un conjunt d'estratègies que ens permeten desenvolupar i aconseguir avantatges competitiu sostenibles respecte a la competència.

El màrqueting mix és un conjunt d'eines controlables i interrelacionades de què disposen els responsables de màrqueting per a satisfer les necessitats de mercat i, alhora, aconseguir els objectius de l'organització.

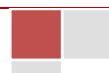
a) Tipus d'empresa

Una societat civil, limitada, anònima o una persona autònoma es pot dedicar a la promoció del golf i la seva comercialització. En aquest cas, el que es busca és una promoció i captació de clients majoritàriament turistes que comprin el producte golf i per tant, aquests clients tenen unes necessitats completament diferents a la dels jugadors locals.

En primer lloc, si són turistes estrangers, necessiten un lloc on allotjar-se. També necessiten altres tipus de serveis bàsics com els àpats i el transport, si s'escau, des del seu allotjament fins al camp de golf. També pot arribar a necessitar uns serveis complementaris que facin de la seva estància més completa, com poden ser excursions, visites guiades i molts altres serveis. Per tant, l'única empresa que legalment és capaç de crear paquets turístics, sota la denominació de viatges combinats, que tal com diu el nom, reuneixen serveis turístics i allotjament, són les agències de viatges. Per tant, creiem necessari que la nova empresa, sigui del tipus de societat que sigui, estigui donada d'alta com a agència de viatges i compleixi amb tots els requisits que exigeix la nova llei de turisme, que es pot trobar a l'annex, però que a trets generals ha de complir amb el següent: (DECRET 168/1994, de 30 de maig, de reglamentació de les agències de viatges.)

- Serà donada d'alta com a agència de viatges detallista – minorista, fent funcions així mateix de receptiva o altrament anomenada “destination management company” (DMC)
- Complirà amb els requisits establerts en quan a les declaracions responsables corresponents i les pòlisses de caució i responsabilitat civil establertes
- S'habilitarà una seu física tal i com contempla la llei.

Pressupost per a donar d'alta una agència de viatges sense tenir en compte la creació de la societat corresponent per al desenvolupament del negoci. Aquest pressupost inclou la afiliació a l'ACAV (associació catalana d'agències de viatges) que és la que facilitarà els tràmits per a donar-se d'alta i seria l'avaladora per les pòlisses requerides.



TAULA 17: Pressupost per donar d'alta una agència de viatges amb ACAV

PRESSUPOST DONADA D'ALTA AGÈNCIA DE VIATGES AMB ACAV	
Quota d'entrada	1.202,02€
Quota anual per agència de venda online	1956,00€
Pòlissa responsabilitat civil	800,00 €

Font: Associació Catalana d'Agències de Viatges

57

Aquesta despesa anirà a càrrec de la societat que exploti aquesta agència i en cap cas a càrrec dels camps de golf de la província de Barcelona. És necessari aclarir les despeses que comporta la creació de l'empresa per tal de ser totalment transparent amb els camps de golf, que seran els que cedeixin el producte que aquesta agència ha de vendre i puguin entendre les comissions i quotes que es requereixen per les vendes.

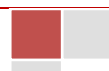
b) Funcionament de l'empresa

Un cop establert el tipus d'empresa que es desenvoluparà, una agència de viatges, cal explicar quin serà el funcionament d'aquesta agència. Recordem que el portal que gestionarà l'agència ja és un producte en si mateix, però que el producte final que es ven és el golf. Per tant, l'agència farà unes funcions bàsiques. Per tant, l'agència, com a empresa intermediària tindrà en algunes ocasions als clubs de golf com a clients, però en altres casos, els clubs de golf seran els proveïdors del producte.

EL PRODUCTE

En realitat, tal i com hem pogut veure a les estratègies, el producte real que acaba comprant el client és el golf. La venda final és el green fee i el client objectiu l'acabarà comprant o bé pel canal tradicional o bé pel nou canal de distribució, que és el portal que gestionarà l'agència.

Aquest pla de màrqueting no poten modificar el producte golf que es juga a Barcelona, sinó que pretén promocionar-lo. No es canvien normes ni comportaments i sistemes de puntuació del golf, sinó que es vol fer arribar aquest producte a nous clients. Per tant, ens centrarem més en la creació d'un servei, més que un producte, per a fer arribar el golf al nostre públic objectiu. Per tant, desglossem com ha de ser la nova empresa que distribueixi el producte golf i promocioni la marca Barcelona.



Producte pels clubs de golf com a clients

Tal i com hem estat comentant, no es tracta tant sols de crear una empresa que estigui especialitzada en vendre el golf de la província de Barcelona. Es tracta de crear aquesta marca, promocionar-la i enfortir-la. La simple creació de l'empresa no tindria sentit si després no hi ha mercat a qui vendre, per tant, és fonamental de donar a conèixer Barcelona com a destinació de golf. Un cop fet això, el producte golf podrà començar a donar beneficis.

En aquest sentit, l'agència actuarà com a secció comercial dels clubs de golf de Barcelona, amb la intenció de compartir costos entre tots els clubs per a promocionar la marca Barcelona i obtenir-ne un benefici comú. Aquesta funció de l'agència, que seria una funció més dedicada a la consultoria aglutinaria les següents accions:

58

1- Representació dels clubs de golf en fires i workshops

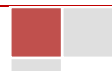
Els departaments comercials de la majoria dels clubs de golf de Barcelona no tenen capacitat econòmica per representar-se a si mateix en les més importants fires de golf que hi ha a Europa. És per això que l'agència de viatges farà una funció representativa, assistint a com a mínim 3 fires a l'any, amb un estand propi o compartir amb la Diputació de Barcelona o l'Agència Catalana de Turisme. Per a l'assistència a la fira es requerirà la impressió d'un petit díptic informatiu amb una mínima informació dels camps. A les fires es vendrà la destinació de golf Barcelona amb la única finalitat de donar-la a conèixer i captar clients, tant finals com intermediaris professionals. Cada any es definiran a quins "workshops" cal assistir doncs no tots són anuals o se celebren cada any, però es buscaran sobretot aquells que s'organitzin en el països on hi ha el nostre públic objectiu.

2- Creació de paquets i visites comercials amb tour operadors i majoristes

La visita de tour operadors en el seu país d'origen és, al igual que la presència a fires, una despesa que els camps de golf no poden assolir per si mateixos. Un dels objectius proposats és aparèixer als programes del 50% dels tour operadors especialitzats en golf que ofereixen Espanya com a destinació vacacional. Aquesta acció no representaria cap despesa per als camps de golf ja que les reserves amb aquests tour operadors es farien a través de l'agència de viatges i per tant, la despesa seria via comissions per reserva feta. No suposaria cap despesa fixe directa.

3- Creació d'un portal – xarxa social de golf

Una de les tasques més importants, donat que ha de ser un dels sistemes de promoció i comercialització més importants. A continuació s'especifica l'esquema i posteriorment s'explica cada un dels apartats:





3.1-CLUBS DE GOLF DE BARCELONA

En aquest apartat és molt important la descripció i tota la informació dels camps de golf de Barcelona. Cada camp disposarà d'una fitxa molt visual i atractiva on hi figurarà la descripció del camp, les seves característiques tècniques, la ubicació, els detalls de contacte i un plànol de cada forat del camp. Així mateix hi ha d'haver la opció de poder reservar molt ràpidament. Si un usuari i client potencial està observant la fitxa del camp i està convençut que és el camp on vol jugar, ha de poder reservar instantàniament. És per això que serà important que els clubs de golf adquireixin l'eina de reserves de Golf Switch, per a poder estandarditzar la pàgina i adaptar-la a l'estètica del nou portal. Si un club no adquireix aquest motor de reserves, no podrà ser reservat online.

Segons un estudi publicat al Journal of Business Research "*Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites*" la compra compulsiva a les webs té com a raó de ser 2 factors molt importants: la disponibilitat en el moment de la compra (sempre hi ha d'haver l'opció de confirmar la compra a l'instant) i el preu de l'article o servei. Com millor sigui el preu, més compulsiva serà la compra.

Per altra banda, l'estètica també és un element molt important, tal i com revela l'article "*Influencing the onlineconsumer's behavior: the Web experience*" publicat per Efthymios Constantinides a Emerald Research. Segons l'autor, La identificació dels components de l'experiència web i comprendre el seu paper com a inputs en la presa de decisions del client en línia procés és el primer pas en el desenvolupament i el lliurament d'un atractiva presència en línia que pugui tenir el màxim impacte en els usuaris d'Internet.

3.2-RÀNQUING I OPINIONS DELS CLUBS

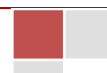
Aquesta àrea serà molt útil per als usuaris que no coneixen els camps de golf de Barcelona, doncs podran extreure informació de primera mà d'usuaris que si que hi han estat i jugat. És un apartat que hauria de ser molt semblant a Tripadvisor, on es puguin puntuar els camps, opinar-ne i també donar la oportunitat als camps a gestionar la seva reputació online, tenint la oportunitat de respondre les opinions dels clients si ho desitgen.

Els camps s'ordenaran en funció de la puntuació que hagin rebut i el nombre de comentaris que tinguin. Cada final d'any, el club de golf que estigui en primera posició, rebrà un certificat de conformitat. En cas que es vulgui ampliar el portal a altres destinacions que no sigui Barcelona, també serà una secció molt útil.

3.3-FÒRUM I XARXA SOCIAL

L'apartat de fòrum i xarxa social és on els usuaris podran parlar entre ells i compartir les seves experiències, fer-se preguntes, recomanar i opinar. A més estarà dividit en subapartats per a poder acotar, ordenar i dominar el tema. Els subapartats que es proposen són els següents:

- Destinacions de golf/països
- Camps



- Material de golf
- Viatges
- Altres

A més, es proposa la possibilitat de patrocinar la pàgina per empreses de material de golf, que prèviament hagin signat conveni amb l'agència. Aquestes empreses pagarien una quota per l'anunci, que sortiria com un banner i els donaria la possibilitat de tenir un subapartat temàtic per parlar del seu material i permetre als usuaris que els fessin preguntes, a l'apartat "Material". Aquestes, s'anomenarien empreses col·laboradores.

3.4-TORNEIGS ONLINE I RÀNQUINGS DE JUGADORS

Aquest és segurament l'apartat més important del portal. És l'àrea on els usuaris inscrits podran entrar els resultats que han obtingut a cada camp i conforme els resultats, tenint en compte el número de camps que ha visitat i la dificultat d'aquests, serà puntuat i qualificat en un rànquing de jugadors. Cada final d'any el jugador que estigui en primer lloc del rànquing serà premiat amb material o gratuïtats que ofereixin les empreses col·laboradores sota conveni. A més, s'establiran incentius per fer que els jugadors es moguin, i si s'arriben a un número de partides determinat, també s'aconseguiran premis, al igual que si s'aconsegueix rebaixar el "par".

En aquest àmbit, també es podrà accedir a apuntar-se als torneig online que s'organitzin per part de l'agència, per part dels clubs o per part de empreses externes. Un torneig online implica haver de jugar al camp requerit però sense haver-hi d'assistir un dia i hora en concret. Cada jugador podrà anar al camp durant un període de temps acotat per l'organització i jugar. El resultat s'haurà de certificar mitjançant alguna de les aplicacions mòbils existents autoritzades per l'organització, tot i que la idea és amb el temps crear una aplicació de mòbil pròpia.

Aquest apartat, es podria estudiar obrir-lo també a camps que no siguin només de la província de Barcelona i ampliar-ho per exemple a Costa Brava i Costa Daurada. Amb el temps, es podria anar més enllà i expandir-se per tot Europa i el món.

3.5-ÀREA PERSONAL

Aquesta àrea és d'ús exclusiu de l'usuari i és in es permetrà entrar els resultats, modificar el perfil, veure l'històric de resultats, crear grups d'amics amb qui competir i rebre o enviar informació.

4- Creació del Golf Pass

El golf Pass és un producte que permet a un jugador jugar a diferents camps de golf a una tarifa més reduïda. N'hi ha de dos tipus:

GOLF PASS 3: Permet jugar a 3 camps de golf amb una reducció d'un 35% en la tarifa habitual del "green fee".



GOLF PASS 5: Permet jugar a 5 camps de golf amb una reducció del 45% en la tarifa habitual del "green fee"

Aquest Golf Pass es podrà adquirir per Internet al portal de l'agència de viatges i tindrà les restriccions que cada club de golf consideri oportunes, però que no perjudiquin comercialment el producte.

5- Comercialització amb agents turístics locals

És evident que els primers promotors del golf a Barcelona han de ser els agents turístics d'aquesta província. Però per a poder-ho fer correctament, han de conèixer perfectament el producte que venen. Una de les accions programades és la visita als principals hotels de la ciutat per parlar-los del golf Barcelona. També s'establiria un sistema de comissions per als recepcionistes o Conserges d'hotels que vinguin "green fees" de camps o "golf pass" de 3 i 5 camps.

Un altre target serien els organitzadors professionals de congressos (OPC's) que tracten amb grans empreses que venen a congressos i convencions a la província de Barcelona i per tant, són clients potencials importants.

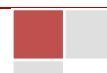
També es tractaria amb les empreses de transport que s'encarreguen dels transfers i les excursions a la província.

6- Benchmarking i "Revenue Management"

Segons l'anàlisi de mercat del macroentorn, una de les prioritats absolutes que un client potencial estableix per a fer una reserva, és que la tarifa sigui bona. De fet ho valoren amb un 3.9, i tant sols hi ha per sobre la disponibilitat del "tee time", puntuat amb un 4. És per tant evident que s'ha de ser molt curós establint els preus i s'ha d'estar sempre alerta del que posa la competència. És també molt important que els camps comencin a utilitzar la tècnica de Revenue Management, que consisteix en vendre el producte adequat, al client adequat, en el moment adequat i al preu adequat. ("Revenue Management", de Robert G. Cross) Els serveis que l'agència oferiria als clubs de golf referent a aquests dos temes, serien els següents:

BENCHMARKING: Cada mes es presentaria un estudi amb els preus que la competència ha fixat per al mes següent. Juntament amb els camps de golf s'acordaria quina destinació es considera competència i per tant quins són els clubs que s'han d'estudiar. L'agència proposaria estudiar els preus de la Costa Brava i Mallorca. És important que els preus s'ajustin als de la competència i només superar-los si hi ha valor afegit. Juntament amb l'informe es farien una sèrie de recomanacions envers l'ajustament de preus que cada club podria optar per seguir o no.

REVENUE MANAGEMENT: El Revenue Management és una tècnica àmpliament aplicada per les companyies aèries i els hotels. Es tracta de marcar el preu segon la ocupació del moment i la ocupació prevista. Es crearia per cada club un tarifari amb diferents preus pels "green fees" i un calendari que marcaria les tarifes que es recomanen per cada temporada. Aquestes tarifes



haurien d'anar augmentant o disminuint en funció de la ocupació, tema que veurem més àmpliament a l'apartat del "Pricing"

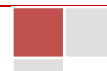
7- Organització de Fam-Trips, Press-Trips i Blog-Trips

Una de les campanyes més efectives per tal de familiaritzar els principals agents turístics de golf dels mercats que nosaltres considerem potencials, és convidar-los a que vinguin a conèixer el producte *in situ*. Hi ha 3 tipus d'accions dirigits a 3 tipus d'agents diferents, que s'han de tenir en compte

7.1 – Fam Trips: Aquests tipus de viatges van dirigits a tots aquells principals agents que vendran el nostre producte al seu país. Bàsicament tour operadors, agents de viatges emissors i agents de viatges receptius, de l'estat espanyol, però que venen a l'estranger. Per a ser invitats han de vendre producte golf dintre el seu catàleg actual. El cost de cada Fam-Trip variarà i per tant només hi participaran els clubs que ho desitgin. Però també s'hi convidarà a participar altres agents turístics de Barcelona, com per exemple allotjament, companyies de transport, l'administració pública, restaurants i altres empreses de serveis complementaris. El Fam Trip consisteix en mostrar tots els atractius del golf a la província de Barcelona així com els atractius que suposaria tota l'estada en general, incloent l'allotjament, les visites als principals atractius turístics, el transport i la gastronomia. La implicació d'agents turístics d'altres sectors és important no només per a la promoció sino també pel cost del Fam-Trip, doncs es demanaran gratuïtats o grans descomptes a canvi de l'esmentada promoció. L'objectiu bàsic del Fam-Trip, òbviament, és que els invitats augmentin les vendes del camps de golf de Barcelona.

7.2 – Press Trips: Les activitats que es duen a terme durant un Press-Trip són pràcticament les mateixes que un Fam-Trip, però en comptes de convidar agents turístics perquè vinguin el nostre producte de golf als seus clients, es convida a premsa nacional i internacional per tal que escriguin sobre la destinació a les seves revistes o mitjans especialitzats, per tal de convèncer als seus lectors / oients / espectadors, que Barcelona és una destinació de golf fantàstica per a les seves vacances. Hi ha però alguna petita diferència, doncs la premsa no està tant interessada en visitar instal·lacions per valorar-les tècnicament (com sí que ho poden fer els agents turístics) sino que estan més interessats en viure experiències per després poder-les plasmar als seus mitjans i transmetre aquesta informació al seu públic.

7.3 – Blog Trips: Aquests han sorgit recentment degut al gran impacte que els Blogs estan tenint a Internet. Són opinadors i creadors de tendències. Poden ser professionals o amateurs, però tenen molts seguidors als seus blogs i a les xarxes socials en general, pel que els seus comentaris i articles són molt valorats pel públic. Les activitats solen ser quasi les mateixes que durant un Press Trip, però inclús més encarades a les experiències. El joc del golf no es pot modificar, però sí les activitats complementàries, l'allotjament i les visites. En molts casos, es tracta de barrejar l'objectiu real del viatge (que parlin bé dels camps de golf) amb activitats que poden fer quan guarden els pals i volen descobrir la zona.



Els clubs de golf com a proveïdors

Els camps de golf passen de ser clients o col·laboradors a ser proveïdors. Aquí l'agència, fa funció d'agència, és a dir, intermediària entre un client i un proveïdor o entre un majorista i un proveïdor. En aquesta funció, l'agència comprarà producte als camps de golf i vendrà aquest producte a un tercer, sigui client final o sigui majorista. Els preus per tant, seran nets o comissionables, depenent de a qui vagi dirigit el producte.

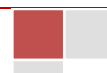
Si el "green fee" el ven l'agència a públic final, el preu de que li haurà de facilitar el club de golf és un preu comissionable. Si es ven a un majorista, s'haurà de proporcionar un preu net perquè l'agència hi pugui carregar la seva comissió i el majorista la seva.

El profit més important que els camps de golf obtenen, de treballar amb una agència són els següents:

- 1) La agència pot crear paquets amb allotjament i altres serveis turístics, que els camps de golf no poden fer. Per tant pot posar a la venda viatges combinats que poden ser més atractius per als clients que tant sols el "green fee". En aquest cas és molt important comptar amb la marca Barcelona. Aquesta ciutat té un atractiu increïble a nivell mundial i rep més de 4 milions de turistes l'any, com hem pogut veure anteriorment. Per tant, utilitzar Barcelona com a esquer pot ser molt interessant, en el sentit de donar valor afegit a una estada de golf. És evident que hi ha mercat que vol fer activitats complementàries al golf durant les seves vacances. A l'estudi de mercat hem vist que el nostre públic objectiu li dóna una importància de 3 sobre 5. I Barcelona ofereix un munt d'activitats complementàries, com la cultura, la gastronomia (també molt apreciada pel públic objectiu), la diversió, etc.

En aquest sentit, també és molt important la qualitat i quantitat d'allotjament que ofereix la ciutat, de tots els tipus i per a tots els pressupostos. La qualitat de l'allotjament és un fet molt apreciat pel nostre públic objectiu. En sí, l'allotjament pot ser ja un atractiu per convèncer el turista i per tant, una promoció en el preu de l'allotjament pot ser positiva també per a captar clients de golf, si s'inclou el "green fee" en el paquet.

- 2) Venta online a través del portal de l'agència i gestió del Revenue Management. Com a canal de distribució que és l'agència permetrà que els camps de golf vinguin els seus green fees a través del portal de l'agència. Com hem vist en l'apartat anterior, el portal tindrà el motor de reserves de Golf Switch instal·lat i per tant els clubs no hauran d'entrar les tarifes en 2 motors diferents, sino que el portal es nodrirà d'aquest sistema de reserves i per tant, cada reserva que entri pel portal, arribarà directament al club de golf, sense que l'agència hi hagi d'intervenir. Per tal de poder vendre també a través del portal, s'establirà una comissió sobre la venda feta, d'un 3% del preu total de la reserva, a part de la comissió que pot establir Golf Switch.



La Marca

Per potenciar el golf a Barcelona cal crear una marca que sigui forta i fàcilment reconeixible. Una marca on, sota el seu paraigua, tots els clubs de golf s'hi sentin identificats. S'ha escollit el nom de BARCELONA IS GOLF. Barcelona és una ciutat coneguda per la cultura, per l'arquitectura, per la gastronomia o per la diversió, entre d'altres, per tant, la gent sap que Barcelona és cultura, és gastronomia, és arquitectura o és diversió. Aquestes són característiques que ja existeixen tant a la ciutat com a la província. Com el golf. Hi ha ja actualment camps de golf per jugar i no s'han de fer de nou. Un turista pot actualment anar a jugar a un camp de golf de Barcelona, per tant Barcelona també és golf. Per tant, Barcelona és una destinació de golf, simplement falta promocionar-la i donar-la a conèixer. Es decideix que el nom de la marca sigui en anglès perquè el públic objectiu és estranger.

Pel que fa al domini, es registra www.barcelonaisgolf.com

65

El logo

S'opta per un logo molt senzill i minimalista que s'adapti a la imatge que s'està venent de Barcelona, com una ciutat i una província modernes, globals i a la última. Es prescindeix de qualsevol símbol que pugui recordar a l'esport del golf, com una pilota o pal per donar una imatge més seria i moderna. Hi haurà la possibilitat d'escollir tot negre o negre i vermell depenent de la infografia d'on es presenti.

PREU

En aquest apartat veurem quines són les polítiques de preus i costos que establirem des de l'agència per a cada un dels serveis.

1- Política d'establiment de preus dels "green fees"

L'agència proposarà una política de preus a seguir, però òbviament cada club és lliure de proposar les tarifes que més cregui convenients. Després de les converses mantingudes amb diversos clubs de golf de Barcelona, cap d'ells calcula del preu dels green fees en funció dels



costos dels camp de golf. De fet, no se segueix una política concreta en quan a l'aplicació de preus, tret d'algun camp que mira què fa la competència. Per tant, els clubs de golf poden establir les tarifes en funció del següent:

1.1- Preus en funció dels costos

Cada club ha de tenir en compte si vol que els seus preus vagin en funció dels costos, si volen calcular el punt mort o si tenen un marge establert del qual no poden baixar, pels estatuts del club. En aquest cas, l'agència no participarà en l'establiment dels preus al considerar que és un tema exclusivament del club.

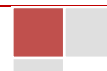
1.2-Preus en funció de la competència - Benchmarking

Aquest és un dels apartats de consultoria que l'agència ofereix als camps de golf en qualitat de col·laborador. Aquests serveis van inclosos amb la quota anual que s'especificarà més endavant i que els clubs que ho desitgin, pagaran a l'agència. Aquest és un anàlisi que es pot fer trimestralment. Es tracta d'analitzar els preus que tenen els camps de destinacions properes que poden ser competència directa, per veure si les nostres tarifes estan dintre o fora de mercat. És important tenir en compte que el factor preu és un dels més importants a l'hora de fer una reserva i per tant, és vital que els preus no siguin excessius, per no facilitar la feina a la competència.

S'ha de tenir en compte que unes vacances de golf no només impliquen el cost del green fee, sino que també inclouen altres costos bàsics, com l'allotjament, el transport, els àpats i altres serveis complementaris. Barcelona és una ciutat cara, sobretot en comparació amb la competència més directa, la Costa Brava, que tant sols supera en preu a la capital catalana durant els mesos d'estiu, temporada alta turística, però que al mateix temps és temporada baixa de golf. En aquest sentit, la Costa Brava parteix amb l'avantatge que l'allotjament, durant els mesos de temporada alta de golf, primavera i tardor, ofereixen unes tarifes molt més econòmiques que Barcelona, que a més, sol rebre gran quantitat de turisme de congressos i convencions, que fa que les tarifes pugin.

En l'actualitat, tal i com hem vist en l'anàlisi de mercat, els camps de la província de Barcelona estan venent els "green fees" una mitjana de 24€ més cars que els "green fees" de la Costa Brava en temporada de golf, fet que evidentment perjudica les vendes de sortides als camps de Barcelona. De fet, no tant sols s'està venent més car que a la Costa Brava, sino que destinacions properes, com la Costa Blanca, que també són destinacions turístiques de golf, estan venent, en alguns casos, "green fees" 30 ó 40 euros més barats que els de Barcelona.

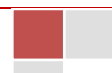
Per tant, l'estratègia de preus pot i ha de contemplar a quin preu està venent la competència. Per a aquesta tasca, es presentarà un quadre amb els preus dels camps de la competència que s'escullin entre l'agència i els clubs de golf, amb els preus que els camps de golf de Barcelona tenen previstos per les mateixes dates. Així mateix, es contemplaran altres paràmetres, com per exemple la situació i les instal·lacions de cada camp, amb un valor que li atorgarem basant-nos en aquells factors que hem vist a l'estudi del macroentorn i que els jugadors de golf creuen més importants. Amb totes aquestes dades, podrem calcular la quota de mercat que pertany a cada club.



En funció del rànquing d'importància que els turistes donen a l'hora de triar una destinació, que podem veure en el quadre 3 de l'estudi de mercat, els factors d'importància a l'hora de fer una reserva que podem veure en el quadre 2, en base també a entrevistes amb jugadors de golf i en altres termes més subjectius escollits per nosaltres com per exemple la bellesa de l'entorn, hem creat un quadre, representant amb percentatges, quina és la importància de cada factor. És a dir, donem valor a cada un dels serveis i característiques del camp, fet que ens ajudarà a crear un altre quadre on podrem valorar numèricament si el camp de golf que estem analitzant, amb els preus que està venent, ocupa una quota de mercat adequada, o per el contrari està venent per sota o per sobre del preu que convindria.

En el següent quadre podem veure el valor assignat a cada servei, segons l'esmentat estudi:

TAULA 18: Percentatges de valor assignats als serveis dels clubs:



TAULA 18: Percentatges de valor assignats als serveis dels clubs

SERVEI	%
Localització del camp	18,0%
A menys de 15 km de l'allotjament	18,0%
A més de 15 km de l'allotjament	-5,0%
Disseny del camp pel joc	8,0%
Fàcil	2,0%
Mig	5,0%
Complicat	1,0%
Disseny de camp per l'esforç físic	5,0%
Fàcil	2,5%
Mig	2,0%
Complicat	0,5%
Instal·lacions de la casa club	7,0%
Restaurant	2,0%
Botiga	1,0%
Vestidors	1,0%
Zona comú	0,2%
Sales de reunions	0,2%
Internet Wi-Fi	0,8%
Gimnàs	0,8%
Piscina	1,0%
Serveis complementaris del camp	8,0%
Lloguer de pals	3,5%
Lloguer de boogues	3,0%
Caddies personals	0,5%
Pàrquing privat	1,0%
Sistema de reserves i tee times	10,0%
Online	5,0%
Per telèfon	2,5%



Per mail	2,5%
Allotjament	18,0%
Hotel 5* a les instal·lacions	3,0%
Hotel 4* a les instal·lacions	10,0%
Hotel 3* a les instal·lacions	5,0%
Punts d'interès turístic	6,0%
Aeroport	2,2%
Palau de congressos	0,6%
Zona Oci	1,3%
Zona Cultural	0,7%
Zona Oci i Cultural	0,7%
Zona Negocis	0,5%
Web	5,0%
Bones Images	3,0%
Males Imatges	-1,5%
Recorregut del camp	1,1%
Facilitat informació	0,8%
Reserves online	1,6%
Destinació de golf	15,0%
Mínim 3 camps més per jugar	6,0%
Més de 3 camps més per jugar	9,0%

La casella marcada en groc representa el servei general que suma un percentatge concret i a sota d'aquesta casella hi ha els sub-serveis que sumen el percentatge total. És a dir, per exemple, la localització del camp té una importància molt gran doncs, representa un 18 del 100% total. Si els camps estan a menys de 15 quilòmetres de l'allotjament, està ben valorat, amb el total del 18% però si estan a més quilòmetres, es percep negativament i per tant, resta. Així es va donant valor a tots els serveis esmentats.

El següent quadre, de control del Benchmarking, ens ajudarà a comprendre quina és la quota de mercat de 3 camps que estem comparant. Com que aquest Benchmarking s'aplicarà a cada camp de golf, aquest podrà decidir qui són els seus 2 competidors, si camps de la zona o competència d'una destinació diferent. Tal i com hem vist en el quadre anterior, donem un valor a tots els serveis que ofereix el camp i a algunes de les seves característiques. S'atorga el



valor a cada camp i es comptabilitza, per tant, el camp que té una puntuació més alta és el que reuneix més característiques que agraden als jugadors de golf. En segon lloc, s'agafen els preus de les temporades que es volen comparar. Es pot fer per setmanes, mesos o per dies, segons es desitgi. És té en compte que dintre una temporada concreta hi pot haver sub-temporades. És a dir, un camp de golf depèn totalment de les hores solars i per tant, pot considerar que dintre un dia, durant el matí és temporada alta i a la tarda, temporada baixa.

Un cop tenim totes aquestes dades, fem la comparació com si els 3 competidors representessin el mercat total, és a dir, que es repartissin el 100% del mercat entre ells 3. A partir d'aquí, podem calcular en base a les característiques del camp i el preu al que està venent, quina és la seva quota de mercat. En la fulla d'Excel que s'utilitza per a fer els càlculs, les fórmules estan de tal manera que es pot anar canviant el preu per veure quina quota ocupa en cada moment i per tant, aconseguir el preu ideal.

TAULA 19: Control del "Benchmarking"

CONTROL DEL BENCHMARKING			
	GOLF BARCELONA	PGA CATALUNYA	GOLF LLAVANERAS
SERVEIS DELS CAMPS DE GOLF A COMPARAR			
Localització del camp			
A menys de 15 km de l'allotjament	18,0%	18,0%	18,0%
A més de 15 km de l'allotjament			
Disseny del camp pel joc			
Fàcil			2,0%
Mig			
Complicat	1,0%	1,0%	
Disseny de camp per l'esforç físic			
Fàcil			2,5%
Mig			
Complicat	0,5%	0,5%	
Instal·lacions de la casa club			
Restaurant	2,0%	2,0%	2,0%
Botiga	1,0%	1,0%	1,0%

Vestidors	1,0%	1,0%	1,0%
Zona comú	0,2%	0,2%	0,2%
Sales de reunions	0,2%	0,2%	
Internet Wi-Fi	0,8%	0,8%	0,8%
Gimnàs	0,8%		
Piscina	1,0%		
Serveis complementaris del camp			
Lloguer de pals	3,5%	3,5%	3,5%
Lloguer de boogues	3,0%	3,0%	3,0%
Caddies personals			
Pàrquing privat	1,0%	1,0%	1,0%
Sistema de reserves i tee times			
Online	5,0%	5,0%	
Per telèfon	2,5%	2,5%	2,5%
Per mail	2,5%	2,5%	2,5%
Allotjament			
Hotel 5* a les instal·lacions			
Hotel 4* a les instal·lacions	10,0%	10,0%	
Hotel 3* a les instal·lacions			
Punts d'interès turístic			
Aeroport	2,2%	2,2%	2,2%
Palau de congressos	0,6%	0,6%	
Zona Oci	1,3%	1,3%	1,3%
Zona Cultural	0,7%	0,7%	0,7%
Zona Oci i Cultural	0,7%	0,7%	0,7%
Zona Negocis	0,5%	0,5%	0,5%
Web			
Bones Imatges		3,0%	3,0%

Males Imatges	-1,5%		
Recorregut del camp		1,1%	1,1%
Facilitat informació	0,8%	0,8%	0,8%
Reserves online	1,6%	1,6%	
Destinació de golf			
Mínim 3 camps més per jugar			
Més de 3 camps més per jugar	9,0%	9,0%	9,0%
TOTAL	69,8%	73,6%	59,2%

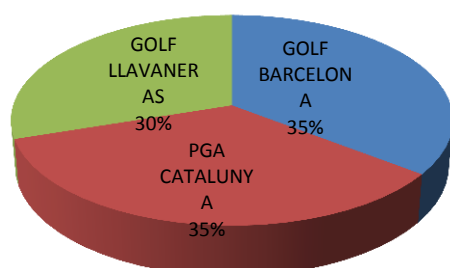
TARIFES DELS CAMPS DE GOLF A COMPARAR

Període		GOLF BARCELONA	PGA CATALUNYA	GOLF LLAVANERAS
Del 01 al 30 d'abril	TB	60 €	65 €	60 €
	TA	150 €	68 €	120 €
Del 01 al 31 de maig	TB	60 €	65 €	60 €
	TA	75 €	88 €	120 €

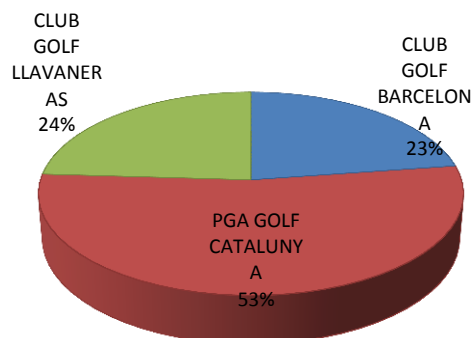
QUOTA DE MERCAT DELS CAMPS DE GOLF A COMPARAR

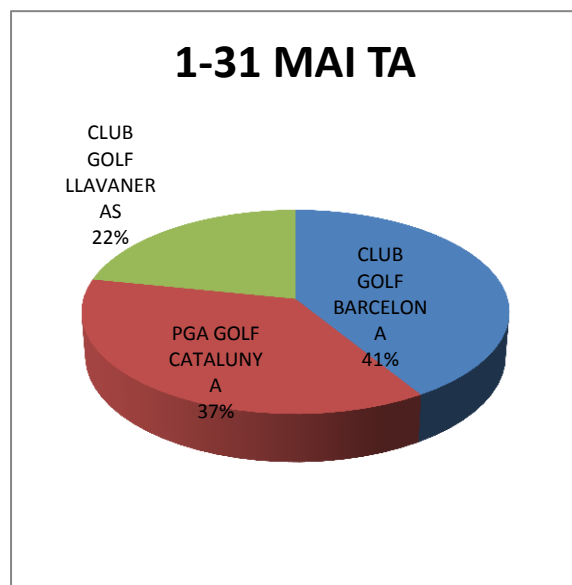
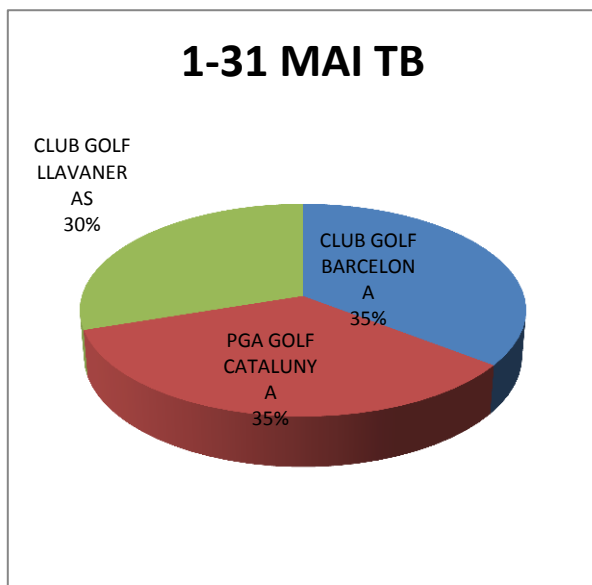
		GOLF BARCELONA	PGA CATALUNYA	GOLF LLAVANERAS
Del 01 al 30 d'abril	TB	35,44%	34,50%	30,06%
	TA	22,71%	53,21%	24,08%
Del 01 al 31 de maig	TB	35,44%	34,50%	30,06%
	TA	41,17%	37,00%	21,83%

1-30 ABR TB



1-30 ABR TA





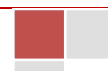
1.3-Revenue Management

Definir els preus utilitzant la tècnica del Revenue Management implica als clubs de golf, més recursos, sobretot temporals per tal de vendre el “green fee” adequat, a la persona adequada, en el moment adequat, al preu adequat. No cal dir que és absolutament imprescindible de comptar amb un sistema de reserves online per tal de poder utilitzar el Revenue Management. Es tracta de jugar amb el preu en funció de l’ocupació. Els dies que el camp presenta una ocupació més alta, el preu ha de ser més elevat, doncs a més demanda, el preu puja. En canvi, els dies que la ocupació es preveu baixa, els preus poden disminuir, per tal de captar l’atenció dels clients i que la variable preu sigui un factor important per a aconseguir la reserva. En funció de les reserves que es vagin fent i de com s’estigui omplint el camp, el preu pot anar augmentant i per tant. Com més ple està el camp, significa que més gent i vol jugar i per tant, cal pagar més diners per a poder-ho fer.

Per altra banda, no només es juga amb l’ocupació per dies, al igual que pot fer un hotel. Els camps de golf tenen un factor molt important com són els “tee times”, és a dir, l’hora de reserva. Donat que aquest esport necessita una dedicació de 3 a 5 hores per a poder fer una partida, és evident que hi ha hores millors i pitjors per a poder jugar i normalment van lligades a l’època de l’any, temperatures i hores de sol.

Per exemple, durant el mes de juny, els dies són molt llargs i les hores de sol molt àmplies, pel que un jugador pot reservar un “green fee” a les 4 de la tarda i podrà acabar perfectament la partida a les 9 del vespre. En canvi en ple mes de febrer, que a les 5 de la tarda el sol comença a baixar, és imprescindible poder reservar hores matinals per a poder jugar la partida sense tenir problemes de llum. Per tant, un dia de febrer, el “green fee” ha de ser més car al matí que a la tarda, inclús que el migdia. La tècnica de Revenue Management implica tenir en compte tots els factors, és a dir, l’època de l’any, si el dia és festiu o no i el “tee time”.

Per tal de poder treballar correctament amb totes les eines, cal en primer lloc, crear una taula de preus que l’agència ajudaria a crear al club de golf a mode consultoria. Es proposa crear 4 ó més tarifes per assignar en funció de l’ocupació. Així la tarifa 1 seria la més barata i la 4 la més cara. A més, es tindrà en compte si la reserva és de matí o tarda, dividint les franges horàries en 4. Cada club de golf pot decidir subdividir més o menys.



Per a treballar utilitzant el Revenue Management és imprescindible que hi hagi paritat de preus entre tots els canals de venda, és a dir, que l'agència no pot estar venent un preu i per altra banda, el camp de golf venent a un altre preu. És per tant, que en aquest cas, el club de golf es compromet a cedir la responsabilitat de les reserves a l'agència, cedint una comissió del 6% per green fee venut en els portals que s'inclouï la reserva que no sigui el motor de reserves propi del club de golf.

El següent quadre representa un exemple del quadre de preus que es proposaria a un camp de golf, veient a la columna esquerra els tipus de green fees que són i a la part superior, els números de les diferents tarifes que s'apliquen:

TAULA 20: Exemple de Taula de preus d'un club de golf

EXEMPLE DE TAULA DE PREUS CLUB DE GOLF X				
	1	2	3	4
GREEN FEE 1a HORA	65	75	85	100
GREEN FEE 2a HORA	55	65	75	85
GREEN FEE TARDA 1	45	55	65	75
GREEN FEE TARDA 2	35	45	55	65

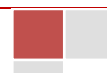
Un cop s'estableixen els diferents preus (com hem dit abans es poden crear més de 4 tipus de tarifes diferents si el club de golf així ho demana). Un cop creades aquestes tarifes es pot optar a utilitzar un simple tarifari de temporades, en que només es té en compte si la temporada és alta, mitja o baixa i si hi ha dies festius, com seria el cas del següent quadre:

EXEMPLE DE QUADRE DE TEMPORADES																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
GEN	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	GEN
FEB	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	FEB
MAR	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	MAR
ABR	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	ABR
MAI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	MAI
JUN	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	JUN
JUL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	JUL

AGO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	AGO
SET	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	SET
OCT	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	OCT	
NOV	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	NOV
DES	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	DES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	#	

Com podem veure en el quadre, es tracta d'un calendari anual amb tots els mesos i dies de cada mes on s'adjudica una tarifa dependent del tipus de dia, si és festiu, cap de setmana o laborable. Això no permet jugar massa amb els preus i per tant no es tracta de Revenue Management si bé les tarifes es poden modificar en funció de l'ocupació per dia, però no per hores. En canvi, també es pot utilitzar el tarifari del següent quadre. Aquest és molt més complet ja que és una quadre mensual on s'especifiquen els "tee times" per cada dia del mes:

ABRIL																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
07.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	07.00
07.15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	07.15
07.30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	07.30
07.45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	07.45
08.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	08.00
08.15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	08.15
08.30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	08.30
08.45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	08.45
09.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	09.00
09.15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	09.15	
09.30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	09.30	
09.45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	09.45	
10.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	10.00	
10.15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	10.15	
10.30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	10.30	
10.45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	10.45	
11.00	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	11.00	



11.15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	11.15
11.30	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	11.30
11.45	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	11.45	
12.00	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	12.00	
12.15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	12.15	
12.30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	12.30	
12.45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	12.45	
13.00	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	13.00
13.15	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	13.15
13.30	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	13.30	
13.45	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	13.45	
14.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	14.00	
14.15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	14.15	
14.30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	14.30	
14.45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	14.45	
15.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	15.00	
15.15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	15.15	
15.30	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	15.30	
15.45	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	15.45	
16.00	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	16.00	
16.15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	16.15	
16.30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	16.30	
16.45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	16.45	
17.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	17.00	

6

En aquest cas és molt més fàcil de aplicar el Revenue Management ja que podem contemplar l'ocupació del camp per hores i dies de la setmana i per tant, tenim molt més marge per aplicar totes les tarifes disponibles. S'ha de ressaltar que és necessari crear un quadre per cada més amb la previsió inicial, però evidentment el quadre va canviant en funció de les reserves que vagin omplint el camp. Els colors permeten diferenciar millor quina tarifa s'està aplicant per dia i hora.



2- QUOTES PER ALS CLUBS DE GOLF PER COMERCIALIZACIÓ I CONSULTORIA

Com ja hem vist a l'apartat de producte, l'agència tindrà els camps de golf com a clients i també com a proveïdors. Com a clients, l'agència estarà fent una feina de consultoria i comercial, és a dir, serà representant de la marca Barcelona per als camps que ho sol·licitin i assistirà a les fires com a ambaixador del golf a la província de Barcelona i promourà totes les accions comercials que s'especifiquen a l'apartat de producte.

Donat que és complicat relacionar directament les vendes que es poden obtenir gràcies a l'assistència a una fira o gràcies a l'impacte en premsa que pot tenir un press-trip, l'agència, com a assessora i consultora cobrarà unes quotes als camps per a l'organització d'aquestes accions. Els costos que utilitzem per calcular les quotes venen en el quadre a continuació. Aquests costos són reals. Les quotes de les fires s'han extret de les webs de les mateixes. Els preus dels viatges s'han calculat amb portals de viatges on-line per les dates seleccionades, fent una estimació. El pressupost de la web, que en aquest cas anirà a càrrec de l'agència l'ha fet una empresa especialitzada

Taula 21: Costos de comercialització

TAULA 21: COSTOS DE COMERCIALIZACIÓ	
COSTOS REPRESENTACIÓ FIRES	12.592 €
Cost Representació Amsterdam Golf Show	
Cost estand Fira	1.800 €
Adequació de l'estand (vinils, cartells)	350 €
Cost bitllet avió	150 €
Dietes àpats	360 €
Desplaçaments interiors	80 €
Allotjament 6 nits	1.200 €
Cost representació agència	800 €
TOTAL	4.740 €
Cost Representació IGTM Salou	
Cost estand Fira	2.676 €
Adequació de l'estand (vinils, cartells)	0 €
Cost Desplaçaments	120 €
Dietes àpats	300 €
Allotjament 5 nits	320 €
Cost representació agència	700 €

TOTAL	4.116 €
Cost Representació Golf Messut Helsinki	
Cost estand Fira	1.680 €
Adequació de l'estand (vinils, cartells)	0 €
Cost bitllet avió	240 €
Dietes àpats	360 €
Desplaçaments interiors	80 €
Allotjament 5 nits	676 €
Cost representació agència	700 €
TOTAL	3.736 €
CREACIÓ DE LA WEB - PORTAL	
Creació de la pàgina web	42.000 €
Creació de l'aplicació mòbil	5.000 €
CREACIÓ DE GOLF PASS	
Edició targeta golf pass	1.050 €
COMERCIALIZACIÓ AMB AGENTS TURÍSTICS	
Visita a 50 establiments - cost representació	600 €
CREACIÓ DE FAM-TRIPS PER AAVV I TTOO	
Allotjament 10 pax 5 dies	2.500 €
Transport Intern 5 dies	2.200 €
Guies turístics	300 €
Àpats gastronòmics	2.000 €
Activitats addicionals	2.800 €
Cost representació agència	700 €
CREACIÓ DE PRESS-TRIPS PER PREMSA	
Allotjament 10 pax 5 dies	2.500 €
Transport Intern 5 dies	2.200 €
Guies turístics	300 €



Àpats gastronòmics	2.500 €
Activitats addicionals	3.200 €
Cost representació agència	700 €
CREACIÓ DE PRESS-TRIPS PER BLOGGERS	11.400 €
Allotjament 10 pax 5 dies	2.500 €
Transport Intern 5 dies	2.200 €
Guies turístics	300 €
Àpats gastronòmics	2.500 €
Activitats addicionals	3.200 €
Cost representació agència	700 €

Amb aquests costos es poden definir ja les quotes que un camp haurà de pagar per a poder-hi formar part. El mínim de camps que han de participar per a poder tirar endavant una acció és de 3 i el màxim 10, que és la totalitat de camps que hi ha a la província. Cada camp és lliure de voler pagar per les accions a les que vulgui participar.

Per tant, les quotes a pagar pels camps serien les següents:

TAULA 22: Costos anuals pels clubs en funció dels serveis

COSTOS ANUALS PELS CLUBS EN FUNCIÓ DELS SERVEIS								
	MÍN. CAMPS	3	MÍN. CAMPS	5	MÍN. CAMPS	7	10	COMISSIÓ
REPRESENTACIÓ FIRES	4.197 €		2.518 €		1.799 €		1.259 €	
CREACIÓ PORTAL WEB	0 €		0 €		0 €		0 €	10% vendes online
PRESENCIA AL GOLF PASS	350 €		210 €		150 €		105 €	10% vendes online
COMERCIALIZACIÓ AGENTS	200 €		120 €		86 €		60 €	
PARTICIPACIÓ FAM TRIP	3.500 €		2.100 €		1.500 €		1.050 €	
PARTICIPACIÓ PRESS TRIP	3.800 €		2.280 €		1.629 €		1.140 €	
PARTICIPACIÓ BLOG	3.800 €		2.280 €		1.629 €		1.140 €	

TRIP

QUOTA REVENUE MANAGEMENT	0 €	0 €	0 €	0 €	6% vendes online
TOTAL TOTES LES ACCIONS	15.847 €	9.508 €	6.792 €	4.754 €	

Com podem veure en el quadre, hi ha accions que no preveuen una quota anual, sino que la quota a pagar anirà en funció de les vendes que es facin gràcies a l'agència de viatges, és a dir, es donarà un comissió sobre vendes. En total un 6% de les vendes que es facin al portal de l'agència.

80

ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ SELECTIVA

La complexitat d'aquest pla de màrqueting és que per una banda, es donen eines als clubs de golf per a millorar la seva venda directa, actuant l'agència com a assessora, però a l'hora, l'agència també fa, paral·lelament una feina de comercialització i promoció, per tant, esdevé un intermediari entre els clubs de golf que volen vendre green fees i els clients potencials, que volen comprar-los. Per tant, anem a veure quins seran els canals de distribució per on es vendran els "green fees".

Els objectius generals del canal de distribució es tradueixen en 3 objectius específics que persegueix aquest canal: cobertura del mercat objectiu, coherència i control amb les altres variables de màrqueting i minimització del cost de distribució. En resum, l'objectiu final dels canals de distribució és aconseguir un servei superior en valor afegit amb relació al cost.

1- Venda directa

En un mercat perfecte, les vendes directes, en les que el comercial es troba cara a cara amb el consumidor, oferiria a una empresa la possibilitat màxima de transmetre el missatge i tancar la venda. En el cas que ens toca, el golf, tenint en compte que el que pretenem és atraure el turista estranger, que per tant viu fora del nostre radi d'acció, aquest sistema no és rentable ni viable, perquè no hi ha pressupost suficient per part dels clubs que es volen potenciar. Les grans avantatges que ens ofereix la venda directa són:

- Permet una comunicació d'anada i tornada entre el client i el club de golf
- El club es pot adaptar a les necessitats del client
- Hi ha més capacitat de negociació de preu i descomptes
- El club pot fer un seguiment de satisfacció dels clients

El nostre sistema també preveu que el camp de golf continuï podent fer venda directa. Aquesta venda, sense intermediaris, li permetria poder quedar-se amb tot el benefici sense haver de comissionar a ningú. Per tant, al club de golf, econòmicament parlant, és la venda que més li



interessa. El problema que ja hem detectat i explicat, és que alguns clubs de golf de l'àrea de Barcelona no tenen ni la capacitat econòmica ni els recursos per a potenciar més la seva venda directa i per tant, han de recórrer a un assessor per millorar sobretot, les vendes directes online i el posicionament del seu camp al mercat turístic, on ara no apareixen. Per tant, els canals de venda directa que continuarà tenint el camp de golf, seran els següents:

1.1-Venda directa per telèfon, mail

Aquest és el canal que actualment utilitzen la gran majoria dels clubs de golf. Al treballar de moment, quasi exclusivament amb socis, aquest és un canal que ja els va bé i té una atenció més personalitzada que a vegades és la que el soci requereix. El problema està en que és molt poc pràctic per a aquell turista estranger que vol fer una reserva, doncs una traucada representa un import considerable, afegit a que el recepcionista està doncs, obligat a parlar idiomes. Un mail és més factible però la comunicació no és instantània. El recepcionista ha de veure el mail i contestar-lo, pel que el temps que es pot trigar a fer la reserva, és considerable.

81

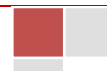
1.2-Venda directa online

La venda online actualment només la utilitza un dels 10 clubs de golf de Barcelona, però com ja hem comentat anteriorment, és bàsica per a poder entrar al mercat turístic. Hi ha un sistema de reserves online molt popular i estandarditzat, que s'anomena Golf Switch, que és el que utilitzen molts dels camps de golf d'Europa. Aquest sistema és el que recomanem instal·lar i l'agència faria la gestió amb la companyia per tal que els clubs de Barcelona tinguessin condicions especials amb l'adquisició en grup d'aquest motor de reserves. Golf Switch permet assignar els "tee times" i els preus per "tee time". A més el client pot pagar tant sols un dipòsit a l'hora de fer la reserva i la resta quan arriba al camp. Golf Switch, per la seva part cobra un comissió per "green fee" venut, sempre i quan s'arribi a una quantitat mínima establerta. Si se supera aquesta quantitat, també comissiona sobre cada venda.

Si no es té un motor de reserves online és molt difícil utilitzar llavors el Revenue Management, doncs sense aquest sistema, no es podrà tenir accés a portals ja existents que utilitzen el motor de Golf Switch per nodrir-se de les tarifes, com per exemple el portal GolfBookingNow.com o GolfHub.com. Tampoc podria vendre al nou portal que crearia l'agència.

1.3-Venda indirecta procedent d'altres agents turístics

Ja hem vist que un dels productes que l'agència ofereix, per a aquells clubs que ho desitgin, és la de donar a conèixer el club als agents turístics de la província i que tenen els mateixos o similars clients potencials que el camp de golf. Aquests agents turístics poden ser hotels, altres allotjaments turístics, empreses de transport, organitzadors d'esdeveniments, etc. Les vendes en aquest cas, vindran d'aquestes empreses, que hauran recomanat expressament el camp de golf als seus clients. Aquestes empreses, que hauran estat contactades abans per l'agència per presentar-los els clubs de golf, percebran una petita comissió per a venda, fer que incentivarà als treballadors que estiguin de cara al públic, a vendre més "green fees".



2- Venda a través de l'agència

Aquesta opció representa que tots els "green fees" que es venen d'un camp de golf, passen abans per un intermediari, que en aquest cas és l'agència. Per tant, és l'agència qui contacta amb el client o amb un detallista que té contacte directe amb el client. Aquesta opció també significa que el cobrament dels "green fees" van a càrrec de l'agència i aquesta, posteriorment regularitza els pagaments amb els clubs de golf. L'agència, per la seva banca, utilitzarà els seus propis canals de distribució per a fer les vendes, ja que recordem, té la capacitat de vendre també paquets, i per tant, no solament "green fees"

2.1- Venda de paquets i "green fees" a tour operadors, majoristes i altres agències detallistes (canal de distribució indirecte llarg)

Una de les idiosincràsies principals de les agències de viatges, envers altres empreses que també treballen en turisme, és que les agències poden comercialitzar paquets turístics directament a clients finals i també a altres agències, bé siguin majoristes o minoristes.

Un "green fee" en si mateix no suposa un problema per aconseguir a una agència, encara que sigui estrangera, per tant, aquest no és l'atractiu bàsic a vendre. En canvi, els paquets turístics, que incloguin, entre d'altres serveis, un "green fee", seran l'atractiu principal per a vendre la destinació als tour operadors i agències estrangeres.

Recordem, que segons la llei turística, un paquet turístic o viatge combinat, és la combinació prèvia d'almenys dos dels elements següents, venuts o oferts a la venda per un preu global, sempre que la prestació ultrapassi les vint-i-quatre hores o inclogui una nit d'estada i sens perjudici que es puguin facturar per separat els diferents elements d'un mateix forfet:

- El transport, sens perjudici del que estableix la normativa del transport de persones viatgeres per carretera, mitjançant vehicles de motor.
- L'allotjament.
- Altres serveis turístics no accessoris del transport o de l'allotjament que representin una part significativa del viatge combinat. D'acord amb la llei, només es consideren serveis turístics no accessoris del transport o de l'allotjament els oferts pels establiments de restauració i pels guies de turisme.

Els paquets turístics que es crearan inclouran sempre l'allotjament. Aquest s'intentarà, sempre que sigui possible i els hotels vulguin col·laborar, que sigui d'allotjaments propers al camp de golf, tot i que obligatòriament s'oferiran també hotels de Barcelona capital, doncs entenem que és un dels atractius turístics més importants per convèncer als clients que han de comprar la destinació de Golf Barcelona.

Aquests paquets inclouran els següents serveis, essent el client final o la majorista qui decideixi posar o treure'n segons la seva conveniència:

- a) Allotjament
- b) "Green fee"

- c) Transport
- d) Visites guiades
- e) Gastronomia
- f) Activitats complementàries
- g) Lloguer de vehicles

Aquests paquets s'oferiran a través dels canals tradicionals de venda de les agències de viatges. Per una banda, l'agència assistirà a workshops en nom de la destinació Barcelona Golf i també visitarà a tour operadors dels mercats objectius més importants, per a promocionar aquesta destinació i, lògicament, els seus camps. En l'apartat de "pricing" ja hem pogut veure que per a l'assistència de fires, els camps hauran de pagar les quotes corresponents, doncs l'agència, representarà els camps que hi vulguin participar, fent la corresponent promoció, però no s'assegura la venda del "green fee" d'aquests clubs, doncs tant si la fira és per al client final com per a professionals, la venda a través de l'agència no és garantida, doncs poden contactar directament amb el club, amb la informació que recullin a la fira.

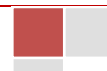
Per altra banda, quan l'agència assisteixi a workshops dedicats a professionals o bé faci visites individuals a agències i tour operadors, no cobrarà cap quota als clubs de golf, doncs a part de la promoció d'aquests, també interessarà vendre paquets sencers incloent altres serveis. De les vendes de "green fees" que l'agència faci a tour operadors, l'agència se'n quedarà una comissió, tot i que recomanarà als clubs que els cedeixin les tarifes netes amb un 25% de descompte sobre el preu de venda al públic, doncs sobre aquest "green fee" s'hi carregaria un 12,5% de comissió per a l'agència + el 12,5% de comissió per a l'agència detallista o majorista que vengui aquest "green fee" als clients, ja sigui individualment o dintre un paquet.

2.2-Venda de paquets i "green fees" a clients individuals (canal de distribució indirecte curt)

La creació del portal turístic per part de l'agència per a la promoció dels clubs de golf de Barcelona anirà principalment dirigit a clients individuals que cerquin informació de golf online i vulguin fer les seves reserves de golf a la província de Barcelona. El fet que el portal compti amb xarxes socials, rànquings, reserves online i tots els serveis que s'especifiquen a l'apartat 3 del producte, farà que sigui molt més útil per a clients individuals que no pas per professionals d'altres agències que volen fer reserves de "green fees", de la mateixa manera que booking.com és un portal de reserves hoteleres destinat a clients individuals i no pas a agències de viatges, que tenen els seus propis portals.

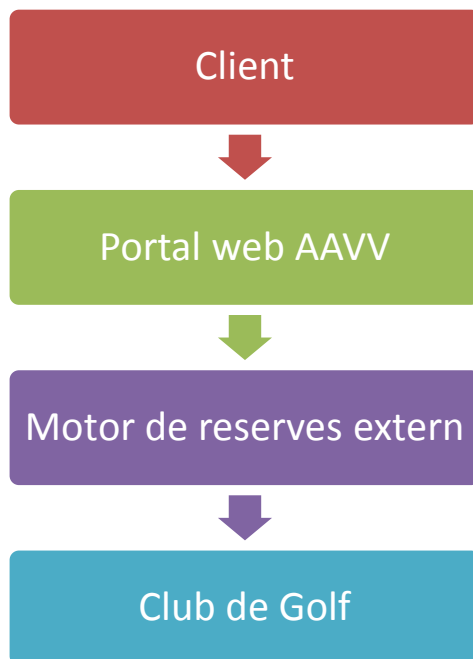
La venda de "green fees" a través del portal es augmentarà gràcies a la reputació online que pugui aconseguir aquest portal, pel que el posicionament SEO és molt important en aquest sentit, tal i com veurem a l'apartat de comunicació. És a dir, que el client farà la reserva en funció de si troba la pàgina fàcilment i evidentment si li agrada el contingut.

En aquest sentit es facilita també el flux d'informació, facilitant la comunicació en ambdós sentits i eliminant el desconeixement que suposa la distància geogràfica entre els clubs de golf i els consumidors de golf. A part, aquest portal també serà un canal innovador envers la competència, doncs si bé sí que existeixen portals de venda de "green fees", aquests són



generalistes i permeten comprar a camps de tot un continent o fins i tot, del món sencer. En canvi aquest portal seria exclusiu d'una destinació concreta i els "green fees" que s'hi podran comprar sols seran dels mateixos camps de Barcelona, de camp més destinació.

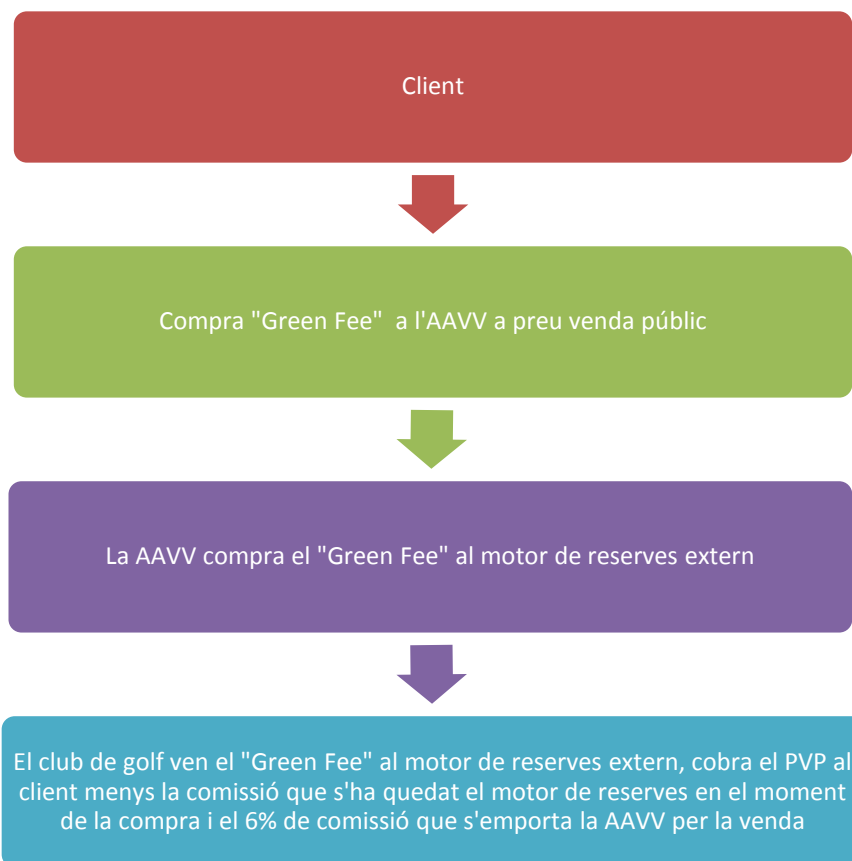
El funcionament del portal i el procés de compra és el següent:



El client compra el "green fee" al portal a un preu de venda al públic. El portal, es nodreix dels preus i els "tee times" que els camps de golf han entrat a un motor de reserves extern, com per exemple Golf Switch, que està integrat al portal i que agafa les tarifes dels "green fees" que ha entrat el club de golf. El client, quan confirma la venda, paga només un petit percentatge que representa la comissió que es queda el motor de reserves, i la totalitat del "green fee" la cobra el camp de golf a l'arribada del client amb la targeta de crèdit que aquest ha facilitat. A finals de cada mes, l'agència factura el 6% del total de les reserves que s'han fet a través del seu portal als clubs de golf, en concepte de comissions. El motor de reserves ha de donar opció d'especificar que aquesta reserva ve del portal de la AAVV perquè el club de golf sàpiga quan ha de donar la comissió.

Per tant, el procés de compra acaba de la següent manera:





Si durant el primer any els resultats de vendes són els esperats i es compleixen amb els objectius marcats d'augmentar el 50% de vendes a clients ocasionals i turistes, es plantejaria la possibilitat de crear un motor de reserves propi per, d'aquesta manera, desintermeditzar el procés, treure un agent del procés de reserva i poder augmentar la comissió sobre vendes a favor de la AAVV.

2.3-L'externalització o subcontractació estratègica

Aquest tipus de distribució és òbviament molt necessari ja que els clients potencials que es poden captar són majoritàriament estrangers i per tant Internet és un canal vital per a poder-los captar, donada la dificultat que representa poder accedir al públic de països estrangers amb un pressupost tant limitat, que no permet publicitar-se. Per tant, podríem dir que el criteri de selecció que hem utilitzat per escollir aquest canal, és clarament el de la flexibilitat, per la capacitat que ens dona una web per adaptar-nos a qualsevol tipus de situació, donat que és relativament fàcil canviar-la i adaptar-la al temps, als clients o altres situacions que es puguin donar. D'altra banda també ens dona un control molt important sobre les estratègies de venda que volem aplicar i a qui ens volem dirigir.

La subcontractació d'un servei, en aquest cas el motor de reserves es fa bàsicament perquè els costos de crear un motor de reserves propi són prou elevats com perquè es descarti que l'agència hi pugui fer front i tampoc els clubs de golf tenen prou potencial econòmic per a fer una inversió que, a més, seria de propietat compartida, pel que mai ho acceptarien. Tot i que és un inconvenient en alguns sentits, ens dona la possibilitat de concentrar tots els nostres

recursos propis en assolir altres avantatges competitives que a la llarga poden ser importants. Com per exemple la de promocionar aspectes que poden donar un molt bon posicionament a la web gràcies al trànsit i a les múltiples visites, com poden ser els foros i xarxes socials que s'integraran al portal, tal i com s'explica en el capítol corresponent. Poder dedicar esforços al desenvolupament i millora d'aquests apartats pot significar poder-se posicionar estratègicament dintre del mercat que pretenem aconseguir sense haver-nos de preocupar del desenvolupament el motor de reserves i els problemes derivats que poden sorgir-ne.

Per tant, l'únic en aquest cas que no es podrà controlar serà el sistema de reserves. Serà important, doncs, a l'hora d'establir un acord, d'especificar molt bé, no tant sols els processos de compra i venda, sino també els processos a seguir quan es genera un problema, quines han de ser les possibles solucions més immediates. També serà important especificar els processos a seguir en cas que els servidors amb els que opera aquesta empresa externa es col·lapsin o es pengin, i quines han de ser les compensacions per al client i per la AAVV.

LA COMUNICACIÓ

Aquest pla de màrqueting es centra en la promoció de la destinació de golf de Barcelona i en la creació d'una empresa que s'encarregui d'explotar-la. Per tant, cada club de golf serà responsable de la seva pròpia comunicació i per tant, aquest apartat se centrarà únicament a la comunicació que durà a terme l'agència, que és l'empresa encarregada de desenvolupar la promoció de la destinació de golf Barcelona.

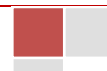
En aquest cas per tant, s'opta per una comunicació integrada de màrqueting, que requereix una coordinació efectiva dels diferents instruments de comunicació de màrqueting (venda personal, patrocini, relacions públiques i màrqueting directe)

Una de les estratègies que més es volen tenir en compte, és la de mantenir una comunicació personalitzada amb els consumidors, adequar-se a les seves característiques particulars per tal de crear i estrènyer una relació duradora i més pròxima amb ells. Per tant, la obtenció de bases de dades amb els clients potencials és primordial a l'hora de crear aquestes sinergies.

En tot cas, el que es pretén és que tots els missatges que transmetem al mercat serveixin per a crear un posicionament únic i diferencial respecte a la competència. Això ho aconseguirem a partir de la definició d'un guió comú o un fil conductor al qual se cenyiran totes les iniciatives de comunicació. La intenció és la consecució de sinergies per a aconseguir el següent:

- Que allà on no arribi un instrument de comunicació hi pugui arribar l'altre i que els avantatges o beneficis que aporta cadascun d'ells, compensin les limitacions o debilitats dels altres (Kitchen, 2004)
- Que les aportacions efectuades per cada instrument de comunicació siguin reforçades amb les procedents dels altres recursos de comunicació amb què es combina o integra. (Díez, 2002)
- Com que ja no es requereix una planificació separada de cada tipus de comunicació, s'aconsegueix un estalvi significatiu de costos (Díez, 2002)

En el cas de l'agència i per qüestions estrictament pressupostàries, de moment, les tasques de comunicació les durà a terme el mateix director de l'agència, fins que sigui rentable poder



sufragar el cost que representa un director de comunicació o subcontractar una agència de comunicació perquè se'n faci càrrec.

Per tal de poder arribar a tot el nostre públic objectiu, utilitzarem un **mix de comunicació**, consistent en utilitzar les diferents eines de màrqueting disponible: la venda personal, la publicitat, la promoció de vendes, el patrocini, les relacions públiques i el màrqueting directe. Per a fer-ho, es requereix gestionar i coordinar aquests instruments de comunicació i tractar-los com un "tot" integrat al servei dels objectius de màrqueting i no com si fossin elements inconnexos i independents.

1- La venda personal

Suposa una via de comunicació oral i interactiva. A través d'ella, ens podem comunicar directament amb un comprador potencial amb el propòsit de vendre-li un producte que satisfaci les seves necessitats i permet crear un vincle o una relació. És imprescindible per tant, conèixer què vol el client i què necessita.

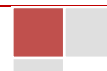
Donat que tal i com hem comentat la venda dels "green fees" i paquets es durà a terme bàsicament per Internet, com arribem per tant als clients i per tant podem fer la venda personal? Doncs assistint a les fires que hem especificat anteriorment, on hi assisteix el client final. Més que voler vendre el "green fee", el "golf pass" o el paquet turístic al client directament a la fira, la idea és presentar-li el portal i explicar-li que és allà on pot fer les reserves i comprar els productes que li poden interessar.

En un primer any es preveu assistir, representant també als camps de golf que ho desitgin i hagin pagat la quota, a la fira d'Amsterdam, la IGTM de Salou i la Golf Messut de Helsinki. Es preveu assistir amb estand propi, per tant es té contacte directe amb el consumidor que assisteix a la fira i et dona la possibilitat de crear la venda personal que es pretén.

Per tal d'emfatitzar més en la destinació Barcelona, es proposarà a la Diputació de Barcelona, sota la marca Barcelona és molt més que assisteixi a la fira amb nosaltres, perquè una persona d'aquesta entitat pugui explicar als visitants les bondats de la destinació Barcelona, per deixar-los a nosaltres la promoció íntegra del golf a la província. D'aquesta manera, es podria crear un tàndem públic – privat que beneficiaria ambdues parts. Una de les propostes podria ser inclús compartir el cost de l'estand per abaratir l'acció.

La venda personal, a més, ens dóna una sèrie d'avantatges i desavantatges que s'han de tenir en compte, però que justifiquen la inversió: (El plan de marketing, de John Westwood)

- És una forma molt dinàmica i flexible de vendre: El venedor pot adaptar el missatge a cada client
- Permet concloure les negociacions i tancar una venda: El venedor no es limita a informar sobre el producte i suscitar el desig a adquirir-lo, sinó que pot conduir el procés fins a la compra final.
- Arriba a la persona interessada: Es parla directament amb el consumidor potencial, i es pot descartar la comunicació massiva que s'obté amb altres tècniques de comunicació.



- Presta altres funcions a l'empresa: Sortir a vendre no només et permet parlar amb el consumidor final sino que també et dona la possibilitat d'estar en contacte amb el mercat, i per tant, veure què està fent i oferint la competència, el comportament dels consumidors, etc.
- El cost per contacte és elevat: En general, si es reparteix el cost d'una campanya de comunicació en mitjans massius entre el nombre de persones del públic objectiu que s'hi han exposat, s'obté una xifra inferior al cost que suposa que un venedor de l'empresa entri en relació amb un comprador potencial.
- Permet construir relacions: Quan el venedor coneix el client i el client coneix el venedor, es pot establir una relació de confiança que es pot traduir en futures compres i adaptar les promocions.

En la venda personal també hi haurà una influència molt important de les noves tecnologies, sobretot les "social media" que et permeten un contacte directe amb el client. Es preveu obrir un compte de Facebook i Twitter i reclamar la possessió de les fitxes que es donen d'alta a Google places, Foursquare i Tripadvisor, per així poder gestionar aquests llocs. El client podrà preguntar allà tot el que l'interessi i expressar els seus dubtes, preocupacions i queixes. Totes les qüestions i escrits dels clients s'han de contestar, tant si són bons com dolents, per tal de millorar la nostra reputació online i que els clients vegin que estem pendents del que diuen.

2- La publicitat

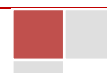
La publicitat suposa una comunicació amb caràcter impersonal que es difon pels mitjans de comunicació de masses (premsa, ràdio, televisió, cinema, Internet, etc.). Per això cal dissenyar el missatge i, controlar les circumstàncies en què es transmet.

La publicitat és cara i el pressupost per a promocionar l'agència i la marca de golf a Barcelona es molt escàs. A més, hem de tenir en compte que els nostres clients potencials no estan a Espanya i per tant, la publicitat cal fer-la a l'estranger, amb la dificultat que comporta que a més, el nostre públic objectiu està repartit per varis països, com UK & Irlanda, Escandinàvia, Alemanya i França. Arribar a tot aquest públic mitjançant publicitat és pràcticament impossible, amb el pressupost de què es disposa, ja que s'hauria d'insertar un anunci a cada publicació més important de cada país, amb el cost desorbitat que això suposa.

Per tant, es descarta poder, en un sol any, insertar publicitat a tots els països que tenen clients potencials pel nostre mercat i s'opta per fer una sola inserció en un sol país i en funció dels resultats que s'obtinguin, es plantejarà la opció de repetir-ho en d'altres ocasions en la mateixa publicació o en diferents publicacions a diferents països.

La primera inserció publicitària es farà a la revista de golf més important, que és present a varis països. En concret es tria el mercat UK & Irlanda per a fer la primera inserció pel simple fet que, tal i com hem vist a l'estudi inicial, és el mercat que més golfistes té, que més viatja i que ho fa amb un grup més nombrós.

La plataforma escollida per a insertar la publicitat és la revista Golf Digest, una edició de caire internacional. Està present a 15 països. A Espanya és més de 14.000 lectors, el 63% dels



quals són homes de classe mitja alta de fins a 44 anys. Al mercat UK i Irlandès es ven sota el nom de Today's Golfer i aquestes són les principals característiques: (dades extretes de la presentació comercial de Golf Digest 2013)

TAULA 24: La publicitat

Edició	Mensual
Exemplars	72.000
Lectors	286.000
Temps estimat de lectura	67 minuts
Lectors	83% masculins
Mitjana d'edat	43 anys
Web	130.000 usuaris mensuals
Preu peu de pàgina 76 x 227	3.500€

Font: Golf Digest 2013

2.1-Tipus de publicitat

a) Anunci a una revista

L'anunci serà tipus faldó, establert per les mides de la revista. És important que es ressalti la pàgina web perquè sigui fàcil que hi puguin accedir si els pica la curiositat. Les imatges han de reflectir Mediterrani, perquè els clients, que es troben en països amb climes més severes, tinguin ganes d'anar a practicar el seu esport preferit en climes més benignes i assolellats. Per tant és important que la fotografia capti d'alguna manera, el bon temps dels camps mediterranis de Barcelona i una forma ideal és la de plasmar una fotografia d'algun dels camps que es troba al costat del mar.

També és important ressaltar que no és una destinació de golf qualsevol, que destaca pel bon temps, com podria ser Andalusia o les Illes Balears. Un dels trets diferencials que dona la destinació de golf Barcelona, és precisament la seva ciutat més important i capital, Barcelona. Aquesta és una ciutat internacionalment coneguda per la seva cultura, gastronomia, innovació o modernitat. Tot i que és una ciutat amb platja i amb un temps molt agradable, es desmarca d'aquest tipus de turisme. Per tant, és important que l'anunci reflecteixi també que la destinació de golf va directament lligada també amb la ciutat de Barcelona i que abans i després de la seva partida de golf, podran gaudir de la ciutat i dels seus múltiples serveis i activitats.

Per tant, l'anunci ha de cobrir aquestes dos premisses bàsiques i lògicament ha de cridar molt l'atenció. També ha de cridar l'atenció, sense ser massa estrident, perquè el lector el miri i l'accepti i no el vegi com una vulgaritat més o com un anunci dirigit als joves que venen des del seu país, a la ciutat de Barcelona per divertir-se. Un esbós de l'anunci, podria ser el següent:





b) Inversió en SEO i SEM (dades extretes de Google Adwords)

Aquest tipus d'inversió és essencial tenint en compte que el que volem promoure és un nou portal web i que per tant, la gran part del negoci ens vindrà gràcies a Internet. És conegut que el buscador més usat a Europa, amb diferència, és el Google, on en alguns països supera inclús quotes del 90% d'usuaris. Per tant, és bàsic tenir una bona presència en aquest buscador i que el portal sigui de les primeres pàgines en aparèixer quan un usuari introdueixi les paraules clau que ens interessin que surtin. Per això, els mateixos dissenyadors de la web inclouran una partida per desenvolupar tant el SEO com el SEM, que s'inclourà en el pressupost de disseny i creació de la pàgina web.

Però què és el SEO? Segons el portal Com Fer una Web, aquesta seria la definició:

SEO (de l'anglès Search Engine Optimization) és l'Optimització d'un lloc web per als cercadors. Amb aquest procés es pretén aconseguir posicions elevades en els cercadors com Google, Yahoo, Bing, per a un conjunt de paraules o frases clau determinades. Això fa que quan un usuari introdueix una determinada paraula clau a qualsevol dels diferents motors de recerca, els resultats obtinguts mostren un llistat dels llocs web que contenen aquesta paraula clau.

Els motors de recerca treballen amb algorismes i, normalment, aquests són concebuts específicament per a generar els resultats a partir de la freqüència d'aparició d'una paraula clau. Cada motor de recerca utilitza un algorisme lleugerament diferent i a més, la majoria d'ells ajusta cada cert temps aquests algorismes, per tal de millorar la qualitat dels seus resultats.

Les "aranyes" són els rastrejadors dels motors de recerca i caminen a la caça a través de la xarxa web de tot el món, buscant els diferents llocs web que continguin la paraula clau de recerca i, si el seu lloc web ha estat professionalment optimitzat, tingui la total seguretat que la seva pàgina web serà "Presa Fàcil" de les aranyes.

Ser capturat, devorat i valorat com a "apetitós" per les aranyes, implica, d'acord amb aquesta valoració, la possibilitat de ser recompensat i aparèixer entre els 20 primers resultats que ofereixen els motors de recerca i directoris. I és conegut per tothom que, atenent a tots els estudis duts a terme sobre el comportament dels usuaris a Internet, poques vegades aquests arriben més enllà de la segona pàgina dels resultats.

Per tant, amb el SEO no ens cal una inversió important mensual o anual, sino que requereix una bona planificació i un bon treball a l'inici de la creació i disseny de la web. Evidentment es podrà retocar i canviar el que faci falta, però el gran treball ha de ser inicial. En tot cas, s'inclou



a la partida de manteniment amb els dissenyadors de la web, la possibilitat de fer petits retocs per SEO.

En quan al SEM, què és?. Doncs les sigles en anglès signifiquen “Search Engine Marketing” i és una forma de màrqueting a Internet que busca promoure els llocs web mitjançant l'augment de la visibilitat a pàgines de resultats de cercadors pagant-li diners al cercador per accedir a una posició destacada i relacionada. Es defineix breument el SEM com 'la pràctica de pagar per anuncis en els resultats de cerca en cercadors'. De fet, com hem dit anteriorment, el cercador més important és Google, que té un servei anomenat “AdWords” que permet publicitar el negoci al cercador, amb un cost relativament assumible. A més, s'escullen amb quines paraules es vol ser trobat, pel que podem introduir aquelles “keyWords” o paraules clau que creiem que el client utilitzarà per a trobar les seves vacances. Cada clic que un usuari fa, es cobra la tarifa estipulada. Es pot establir el pressupost que es vol gastar, fins que un número d'usuaris determinat ha clicat. Quan s'arriba a aquest número, automàticament es desapareix de AdWords fins el proper dia establert. S'establirà un pressupost de 80€ al mes exclusiu en AdWords. Les paraules recomanades per la nostra web són:

“Golf Barcelona; Play Barcelona; Barcelona holidays; golf online; Barcelona green fees; Green fees online; Golf vacations; golf booking”

2.2- Característiques i control de la publicitat

Tal i com hem comentat anteriorment, la publicitat és del tot impersonal, és a dir, la comunicació entre nosaltres, que som l'anunciant i l'audiència, al ser generalista, no ens permet personalitzar el missatge. Aquesta publicitat, d'altra banda, és controlada, és a dir, nosaltres decidim quan volem que aparegui, quin mes creiem que és més convenient. També podem controlar les seves impressions, és a dir veure quin dia ha estat publicada i veure quines són les reaccions en les reserves i en les visites a la pàgina web.

D'altra banda, arriba ràpidament i a un baix cost per contacte, és a dir, que en un breu lapse de temps, arriba a una audiència formada per un gran nombre de persones, impactant a cada consumidor a un baix cost relatiu.

3- Les promocions

Les promocions són comunicacions amb que es vol estimular la demanda durant un període de temps limitat. Es podria dir d'una altra manera, ofertes, tot i que fugim d'aquesta paraula que alguns poden trobar poc apropiada, sobretot quan parlem de golf, que representa un esport amb d'un nivell mig-elevat.

La intenció és obtenir un efecte directe sobre les vendes, és a dir, augmentar-les. Han de significar un avantatge significatiu envers adquirir el mateix producte en altres canals i altres èpoques de l'any o bé, si la promoció és de varis productes, ha compensar millor que adquirir-los separatament. Les promocions que es proposen són les següents:

3.1-Promocions a la web d'hotel + "green fee" + transfer

Es crearà un paquet que inclogui un green fee (o 2, si el club té 2 camps o més) amb una o dues nits d'allotjament. Es donarà referència a fer el paquet amb els hotels que estiguin dintre els mateixos clubs per tal que el client tingui la sensació de comprar una escapada purament de golf en un sol club. Seria similar al que un balneari ven als seus clients, és a dir, una estada sense haver de sortir de l'establiment i havent de consumir tots els serveis allà. Per tant, es podrà completar la promoció amb àpats, i altres serveis que pugui oferir l'hotel (com per exemple Spa) o camp de golf. A més, es subcontractarà amb una companyia de transport el servei de transfer, tant d'entrada com de sortida, perquè el client no s'hagi de preocupar de res més que no sigui gaudir del golf i de l'estada. Aquestes promocions han de ser com a mínim un 25% més barates que adquirir els serveis per separat o per altres canals. Es vendran exclusivament a través de l'agència i del seu portal i els clubs hauran d'abonar el 10% de comissió sobre venda a l'agència.

3.2-Promocions a les xarxes socials

L'agència comptarà amb totes les xarxes socials que siguin necessàries en cada moment i s'adaptarà sempre a les noves tendències i necessitats. Estarà present a les més importants com Facebook i Twitter i també Youtube, Pinterest o Google +.

Les xarxes socials, no seran utilitzades per vendre directament sino que la seva funció serà la de donar a conèixer els serveis, promocions, accions i activitats que l'agència i els clubs duran a terme. Per tant, és important que la gent es fidelitzi amb les nostres xarxes socials i segueixin les nostres accions. Cada trimestre, coincidint amb l'inici de cada estació de l'any, es farà un concurs amb varis regals que cedeixin els camps de golf, hotels i la pròpia agència, com "green fees", àpats, nits gratuïtes o classes de golf. D'aquesta manera, a part de donar a conèixer les nostres accions, es pretén crear una certa lleialtat a la marca.

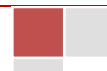
4- Relacions públiques

Tal i com hem pogut veure a l'estudi inicial, encara avui, molts golfistes acudeixen a un camp a jugar per recomanació d'un amic o familiar, és a dir, encara funciona el boca-orella. I per tant, és molt necessari donar-se a conèixer i per a fer-ho, cal fer força soroll. Les relacions públiques engloben varies actuacions, com l'organització de rodes de premsa, l'emissió de comunicats de premsa, patrocinis d'esdeveniments socials, etc.

L'agència no tindrà una estructura de recursos humans suficientment gran com per dedicar a una persona exclusivament al tractament de la premsa, pel que serà una tasca del mateix director.

4.1-Accions per la premsa

Ja hem vist anteriorment que una de les tasques que l'agència farà per a promocionar la destinació de golf Barcelona i per tant, els clubs de golf de la província, serà l'organització de "Press Trips" per a premsa internacional amb l'objectiu que coneguin els clubs i la destinació en si. Però en aquest cas, parlem de la comunicació que haurà de realitzar l'agència i en aquest sentit, és diferent. A més, hem de tenir en compte que precisament aquests "Press Trips" ja es poden considerar com a comunicació per l'agència, a nivell internacional, però també cal certa



promoció local. Per a que una destinació sigui turística, els primers que han d'estar convençuts són, primerament els agents implicats en el turisme i en segon lloc, els locals. És evident que Barcelona si es considera una destinació turística per part de tothom, però no una destinació de golf. Per tant, s'ha de convèncer tants els agents com als locals que poden vendre Barcelona com un lloc ideal per a passar-hi les vacances de golf, i el més ràpid per arribar a la gent, sense invertir, és amb la premsa.

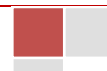
Per tant, es redactaran comunicats de premsa per totes les accions que es duiguin a terme i que es cregui que poden interessar. L'assistència a fires, la invitació d'agents turístics a un "Fam-Trip", l'organització d'un torneig o esdeveniment, etc. Tot anirà a la premsa, amb qui s'intentarà tenir una bona relació per tal que publiquin les notícies. Per tant, una de les accions proposades, després de la fundació de l'agència i l'agrupació dels camps de golf que ho desitgin, és la celebració d'un acte per a la premsa per explicar-los el projecte i convidar-los a una copa i a fer uns cops a algun dels camps, per incentivar-los a publicar-ho.

4.2-Esdeveniments socials

El patrocini d'esdeveniments és una acció molt costosa si la emprèn una sola empresa, però és una bona manera de crear repercussió. Si no es pot patrocinar un esdeveniment ja existent, per falta de recursos, el millor és crear-ne un de nou. La idea és co-patrocinar-lo amb una altra empresa, creant una espècie d'intercanvi. L'agència disposa de la col·laboració dels clubs de golf, que tenen instal·lacions ideals per a la creació d'esdeveniments exteriors, com presentacions, concerts, teatre o actes del món de la moda. Per tant, amb la col·laboració dels clubs de golf se cercaran empreses que estiguin disposades a crear algun acte innovador que es pugui dur a terme a un camp de golf. Les empreses que es contactaran són les següents:

- Fabricants d'automòbils
- Marques de begudes
- Marques de menjar d'alta gastronomia
- Empreses de moda
- Promotors de concerts
- Empreses de creació d'esdeveniments
- OPC's (organitzadors professionals de congressos)

L'objectiu és co-organitzar l'esdeveniment aportant logística i la localització. D'aquesta manera, amb una bona gestió de la premsa, es pretén donar a conèixer els camps de golf de la zona i perquè no, diversificar una mica el negoci i obrir noves possibilitats d'explotació dels camps de golf.



Programa d'accions

Per tal d'assegurar que els terminis de creació i execució del pla es compleixen, assignarem persones que seran les responsables que les estratègies i les accions es duguin a terme. Es crearà també un comitè de màrqueting format pel director de l'agència i un responsable de cada club de golf, escollit pel mateix club, per controlar aquelles accions en les quals els clubs participen. Cal recordar que l'agència té 2 funcions, una d'assessora i una de comercialitzadora. En la primera tasca sí que té responsabilitats envers els clubs de golf que li paguen una quota, pel que els controladors de les estratègies i objectius corresponents a aquestes funcions, tindran controladors de totes les empreses (agència i clubs) que hi estiguin relacionats. Per altra banda, hi ha estratègies i objectius que només tenen a veure amb la funció comercialitzadora, pel que la competència controladora només serà de l'agència. En el següent quadre es desglossen les estratègies i s'assigna un controlador responsable de cada estratègia:

94

TAULA 24: Control d'estratègies

TAULA 24: Control d'estratègies			
Objectiu	Assignació de controlador/s	Data implantació	Pressupost
Creació de la nova pàgina web (portal) amb l'estructura especificada al màrqueting mix per a la comercialització de productes turístics de golf i xarxa social. La creació de la web va a càrrec d'una empresa externa, de la qual el mateix controlador n'és el contacte directe.	Director agència	2014	40.000 €
Augmentar la presència de BCN is Golf a com a mínim 3 de les fires europees més importants.	Director agència / comitè de control de màrqueting	2014-2016	12.592 €
Augmentar el 50% de vendes de green fees a jugadors ocasionals i turistes	Director agència / comitè de control de màrqueting	2014-2016	Quota depenent dels clubs que hi participin
Augmentar la presència com a mínim al 50% dels principals tour operadors especialitzats en	Director agència	2014-2015	Per definir



golf d'Europa per fomentar la venda de grups i la participació als torneigs.

Augmentar un 5% el RevPAT (Revenue per available tee), és a dir, els ingressos mitjos per tee disponible, en un període d'un any.

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014

6% de les vendes
online

Augmentar en un 50% en un període de 2 anys les vendes online de clients individuals

Director agència

2014-2016

10% de les
vendes online

Augmentar en un 50% les vendes de paquets que incloguin golf + allotjament o golf + una altra activitat

Director agència

2014-2016

10% de les
vendes online

Creació del golf pass

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014

1.050 €

Comercialització amb agents turístics

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014

Quota depenent
dels clubs que hi
participin

Creació de Fam Trips

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014-2016

10.500 €

Creació de Press Trips

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014-2016

11.400 €



Creació de Press Trips per bloggers

Director agència /
comitè de control de
màrqueting

2014-2016

11.400€

El programa d'accions ens ha de servir per definir quins són els passos que hem de seguir en cada moment, juntament amb el cronograma d'accions. Aquests quadres poden ésser modificats en funció del desenvolupament del projecte, tot i que per definir-ne l'èxit, no poden superar els 3 anys de durada, quan el projecte ja hauria d'estar perfectament definit.

TAULA 25: Cronograma del pla de màrqueting

CRONOGRAMA DEL PLA DE MÀRQUETING												
	2014				2015				2016			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Creació del comitè de màrqueting	■											
Creació de la pàgina web	■	■	■	■								
Acords comercials amb motor reserves				■	■							
Assistència a fires i workshops				■				■				■
Creació Golf Pass			■	■								
Comercialització a TTOO			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Assessoria en Revenue Management				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creació Fam Trips			■									
Creació Press Trips					■							
Creació Blog Trips								■				
Control de les accions				■				■				■
Control del pla de màrqueting											■	■

El cronograma està separat per trimestres i alguna de les accions pot durar varis trimestres o bé repetir-se en més d'un. Hi ha accions que s'han previst per alguns trimestres en concret però poden variar en funció de la disponibilitat dels agents que hi participen, com per exemple els viatges de familiarització, premsa o "bloggers".

D'altres accions són inamovibles, com per exemple la creació de la pàgina web, que ha d'estar acabada al final del primer any per a poder assegurar l'èxit del projecte i el desenvolupament d'altres accions que depenen directament o indirectament de la web, per no dir que és la principal imatge de l'empresa i per tant, ha d'estar acabada segons el programa.



Es proposen controls trimestrals per tal de poder corregir possibles desviaments si és necessari i no haver d'esperar a finals d'any per a veure si les nostres estratègies estan funcionant o no. L'objectiu és poder agafar a temps les possibles desviacions en el pla. Normalment les més recurrents són:

- Objectius mal definits o desmesurats
- Manca de mitjans tècnics, humans o financers
- No preveure la possible reacció de la competència
- No disposar de plans alternatius
- Poca planificació pel que fa a l'execució de les accions
- Falta d'implicació per part de la Direcció
- No establir controls adients
- Personal poc motivat o format
- Públic objectiu inadequat
- Escassa informació del mercat
- Anàlisi de la informació poc precís
- Excés d'informació i de tràmits burocràtics innecessaris

S'ha creat un quadre de control per cada una de les estratègies que es proposen al pla per tal de poder tenir una millor visió del que està passant. El quadre exposa uns objectius i quin és el grau de compliment que hi ha en cada una de les dates de control: trimestralment i anualment. Evidentment, en aquests moments no es pot emplenar tot el quadre perquè encara no hi ha els resultats. És simplement l'eina i el model a seguir.

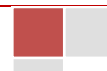
TAULA 26: Taula de control

TAULA 26: Taula de control

GRAU DE COMPLIMENT

OBJECTIU

Quantitat i freqüència de les vendes durant els 3 anys del pla de màrqueting



INDICADOR DE CONTROL	Cobrir la quantitat anual que s'ha deixat d'ingressar per socis que s'han donat de baixa. Cada any s'establirà la xifra.
	Alt
RESULTAT FINAL (valoració que es fa a cada control)	Mig
	Baix

DESENVOLUPAMENT PREVIST (model d'exemple)

DESENVOLUPAMENT PREVIST 1er TRIMESTRE	25% de la quantitat recuperada
---------------------------------------	--------------------------------

RESULTAT FINAL	Assolit
----------------	---------

DESENVOLUPAMENT PREVIST ELS 2 PRIMERS TRIMESTRES	50% de la quantitat recuperada
--	--------------------------------

RESULTAT FINAL	Assolit
----------------	---------

DESENVOLUPAMENT PREVIST AL FINALITZAR L'ANY	100% de la quantitat recuperada
---	---------------------------------

RESULTAT FINAL	Assolit
----------------	---------



LLIBRES

Alonso Coto, Manuel A. *El Plan de marketing digital : blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid : Prentice Hall/Financial Times, 2008.

Parmerlee, David. *Preparación del plan de marketing*. Barcelona : Gestión 2000, cop. 2002.

Sánchez Herrera, Joaquín. *Plan de marketing : análisis, decisiones y control*. Madrid : Pirámide, cop. 2001.

Burke, James F. *Marketing and selling the travel product*. Albany : Delmar, cop. 2000.

Bigné Alcañiz, J. Enrique. *Marketing de destinos turísticos : análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid : ESIC, 2000

Morgan, Adam. *Eating the big fish*. Adweek Books John Willey & Sons 1999

Urban Glen L; Hauser, John R. *Design and Marketing of new products*. Prentice Hall International Editions 1993

Cross, Robert G. *Revenue Management, hard-core tactics for market domination*. Broadway Books 1998.

Stapleton, John. *Cómo preparar un plan de marketing*. Madrid Deusto, DL 1986

Robert C. MacGregor, Ann T. Hodgkinson. *Small business clustering technologies : applications in marketing, management*. Hershey, PA .Idea Group Pub., cop. 2007

Borrego Domínguez, Susana. *Campos de Golf y Turismo. Estudio de Málaga y su provincia*. Consejería de Turismo y Deporte : Turismo Andaluz, DL 2002

ARTICLES DE REVISTES

Eun Joo Park, Eun Young Kimb, Venessa Martin Funches, William Foxx. *Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites*. Journal of Business Research 2012 pp 1583 – 1589.

Efthymios Constantinides. *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*. Emerald Internet Research Volume 14 · Number 2 · 2004 · pp. 111-126.

Gary Akehurst. *User generated content: the use of blogs for tourism organisations and tourism consumers*. Serv Bus (2009) 3: pp 51–61.

Lan Xia. *An examination of consumer browsing behaviors*. Emerald. Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 13 No. 2, 2010 pp. 154-17.

Deltor, Brian; Sproule, Susan; Guta, Chris. *Pre-Purchase online Information Seeking: Search versus Browse*. Journal of Electronic Commerce Research, 2003 VOL. 4, NO. 2, pp 72-84.

Instituto de estudios turísticos. *Balance del turismo en España 2011. Resultados de la actividad turística de España*. Ministerio de Industrias, Energía y Turismo

Direcció General de Turisme. *Catalunya turística en xifres 2011*. Departament d'empresa i ocupació.

Barcelona Turisme. *El Turisme a Barcelona*. Pla Estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona.

Sports Marketing Surveys. *European Golf Tourist Trends 2012*. International Golf Travel Market.

Exceltur. *Balance empresarial del verano tercer trimestre de 2012*. Nº 42 Octubre 2012.

Hosteltur. Ramon Vilarasau, Diana. *España se mantiene como principal destino para el turismo de golf aunque preocupa la subida de impuestos*. Pàg. 62-78 Juny 2013

Universitat Autònoma de Barcelona, Escola Universitària de turisme. *Conjuntura turística, previsiones per Catalunya i Espanya i anàlisi del turisme de golf*. Juny 2012. Bellaterra.

Hosteltur. *Especial Golf*. Pàg. 6-21. Agost 2007

Saroti, Andrea. *The value of golf to Europe, Middle East and Africa. A study on the golf economy*. KPMG, Oxford Economics, 2008

Saroti, Andrea. *Golf Travel Insights 2012*. KPMG, Oxford Economics, 2012

Organització Mundial del Turisme. *Panorama OMT del turismo Internacional*. UNWTO 2012

Diputació de Barcelona. *Pla de màrqueting turístic de la província de Barcelona. Resum executiu*. Gener 2011

Aymerich Riestra, Francisco. *Presente y futuro de la Industria del Golf en España*. Aymerich Golf Management, 2007.

Ryder Cup European Development Trust. *The Economic Value of Golf to Europe Key findings of the study on the golf economy*. KPMG 2007

THR (Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A.). *Estudio sobre la demanda extranjera de golf: la promoción y comercialización del turismo de golf en España*. Turespaña 2003.

Observatorio turístico de la Comunidad Valenciana. *Turismo de Golf en la Comunitat Valenciana*. Generalitat Valenciana, novembre 2011.

Agència Catalana de Turisme. *Pla d'accions i objectius 2012*. Febrer de 2012.

