

Owner Decision Report

Diversificar un club de golf: qué construir, cuándo y con qué condiciones

ACTIVO

Club de golf de 18 hoyos y 650 socios en el sur de Europa, a 25 minutos de un área urbana de alrededor de un millón de habitantes. Propiedad de una sociedad familiar, con un equipo de dirección propio. Restaurante arrendado a un tercero con canon fijo.

LA DECISIÓN

Diversificar o no, cuánto y en qué orden, a partir de un proyecto de 3,2 millones de euros que la propiedad y la dirección del club estudian juntas.

CONTENIDO

	Resumen para el propietario	06	Sensibilidad
01	La decisión	07	Recomendación
02	Situación actual	08	Hoja de ruta
03	Diagnóstico	09	Riesgos
04	Interdependencias	10	Información pendiente
05	Opciones y consecuencias		Anexo

Ejemplo ilustrativo sobre un activo ficticio. Cifras ilustrativas, coherentes entre sí, que no representan a ningún club real.

Resumen para el propietario

LA DECISIÓN

La propiedad y la dirección del club preparan juntas un proyecto de 3,2 millones de euros: 8 pistas de pádel cubiertas, un centro de bienestar y un restaurante nuevo de gestión propia, a ejecutar a la vez y con deuda. Este informe les ayuda a ordenarlo por fases: si diversificar, cuánto y en qué orden.

LA RECOMENDACIÓN

Diversificar por fases, con el golf como centro. Una primera fase de 1,2 millones de euros: 6 pistas de pádel, una categoría de socio familiar golf y pádel, la renegociación del restaurante y medidas de gestión del golf. El bienestar y el restaurante propio, condicionados a resultados medidos a los 24 meses.

1,2 M€

Inversión de la primera fase

+489.000 €

Resultado operativo adicional en el año 3

2,5 años

Recuperación de la inversión

17 %

Ingresos que no dependen del golf, desde el 5 %

	PROYECTO COMPLETO (A)	RECOMENDACIÓN (C CON MEDIDAS DE B)
Inversión	3.200.000 €	1.200.000 €
Resultado operativo adicional, año 3	307.000 €	489.000 €
Recuperación de la inversión	10,4 años	2,5 años
Escenario adverso	-62.000 € antes de intereses	+213.000 € con el pádel al 35 %

QUÉ DECIDIR HOY

- Aprobar la primera fase.
- No ejecutar el proyecto completo de una sola vez.
- Fijar, con la dirección del club, las condiciones para aprobar la segunda fase.

01 La decisión

¿Debe el propietario diversificar el club, y cómo, para reducir su dependencia del golf sin comprometer capital que el activo no pueda devolver?

CRITERIOS Resultado operativo recurrente, riesgo del capital, coste operativo que deja la inversión y valor del activo a largo plazo.

PLAZO Antes de cerrar el presupuesto del próximo ejercicio.

02 Situación actual: el activo en cifras

INGRESOS	MILES DE €	COSTES	MILES DE €
Cuotas de socios (650 × 2.300 €)	1.495	Personal	1.380
Green fees (22.000 rondas × 62 €)	1.364	Mantenimiento del campo	720
Buggies y alquileres	310	Agua y energía	410
Torneos y eventos	145	Seguros, impuestos y administración	290
Canon del restaurante	120	Comercial y marketing	95
Tienda y academia (canon)	60		
Total ingresos	3.494	Total costes	2.895

Resultado operativo: 599.000 € (margen del 17,1 %)

TENDENCIAS DE TRES AÑOS

- Socios: de 720 a 650 (–10 %), con una edad media de 61 años.
- El 62 % de las rondas de visitantes se concentra entre noviembre y marzo.
- El 94,8 % de los ingresos depende del golf.

03 Diagnóstico

SÍNTOMA	CAUSA PROBABLE	EVIDENCIA	CONFIANZA
Caída de socios	Oferta pensada para un solo perfil; nada para familias ni para socios jóvenes	Altas y bajas por edad; encuestas de salida	Alta
Ingresos estacionales	El golf de visitante depende del invierno; ninguna actividad llena el verano ni las tardes	Hoja de salidas por mes	Alta
Restaurante sin vida fuera del golf	Canon fijo: el arrendatario no gana con más tráfico y cierra a las 18:00	Contrato y horarios	Alta
Coste de agua y energía creciente	Exposición a restricciones de riego y a precios	Facturas de tres ejercicios	Media

LECTURA

El problema es estructural, porque el club depende de un solo producto, y de gestión, por el contrato del restaurante y las categorías de socio. No es de mercado: la zona tiene población y demanda de deporte.

QUÉ PARTE ES MERCADO, GESTIÓN Y ESTRUCTURA

Mercado	Gestión	Estructura
Favorable: población cercana y demanda de deporte.	Contrato del restaurante, categorías de socio, precios.	Un solo producto y una sola temporada fuerte.

04 Interdependencias que más condicionan el valor

Pádel y cuota de socio El pádel solo retiene socios si entra en su cuota. Vendido aparte, compite con el golf.	Tráfico y restaurante Más tráfico no genera más ingresos al club mientras el canon sea fijo.
Inversión y plantilla Cada instalación nueva añade personal, energía y mantenimiento durante toda su vida.	Diversificación y campo Los nuevos usos deben devolver a los socios al campo, no sustituirlo.

05 Opciones y consecuencias

	A. PROYECTO COMPLETO	B. OPTIMIZAR SOLO EL GOLF	C. DIVERSIFICAR POR FASES	D. ARRENDAR SUELO A UN OPERADOR DE PÁDEL
INVERSIÓN	3.200.000 €	250.000 €	950.000 €	0 €
RESULTADO OPERATIVO ADICIONAL, AÑO 3	307.000 €	185.000 €	349.000 €	70.000 € (canon)
RECUPERACIÓN	10,4 años	1,4 años	2,7 años	Inmediata
INGRESOS QUE NO DEPENDEN DEL GOLF	Alto	Sin cambio	17 %, desde el 5 %	Bajo
RIESGO	Alto: deuda y tres negocios nuevos a la vez	Bajo, pero no corrige la dependencia	Medio y acotado por fases	Bajo, con pérdida de control durante el contrato
REVERSIBILIDAD	Baja	Alta	Alta	Baja: contrato de 10 a 15 años

LAS TRES PREGUNTAS DE TODA INVERSIÓN

¿Qué problema resuelve?

La dependencia de un solo producto y de una sola temporada.

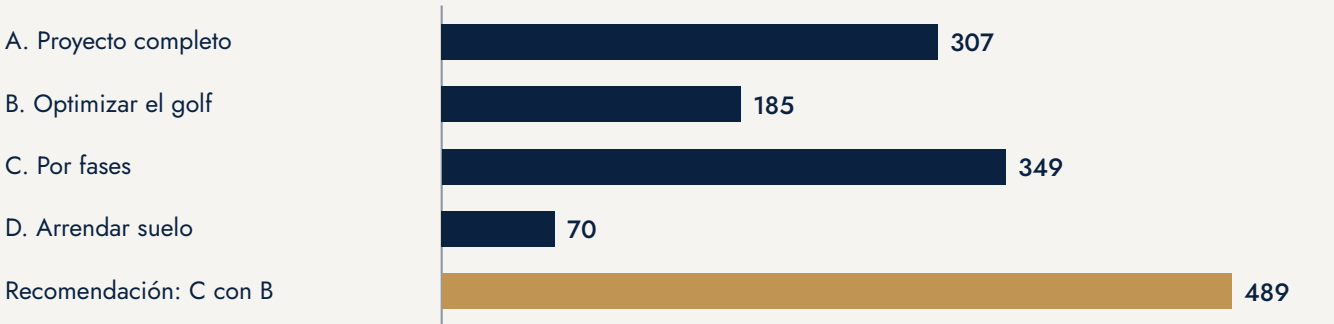
¿Qué valor crea?

Ingresos recurrentes de socios y de uso, y un club más atractivo para nuevas generaciones.

¿Qué coste operativo deja?

Es el punto débil del proyecto completo: el restaurante de gestión propia deja, en el año 3, menos que el canon actual.

RESULTADO OPERATIVO ADICIONAL EN EL AÑO 3, MILES DE €



06 Sensibilidad

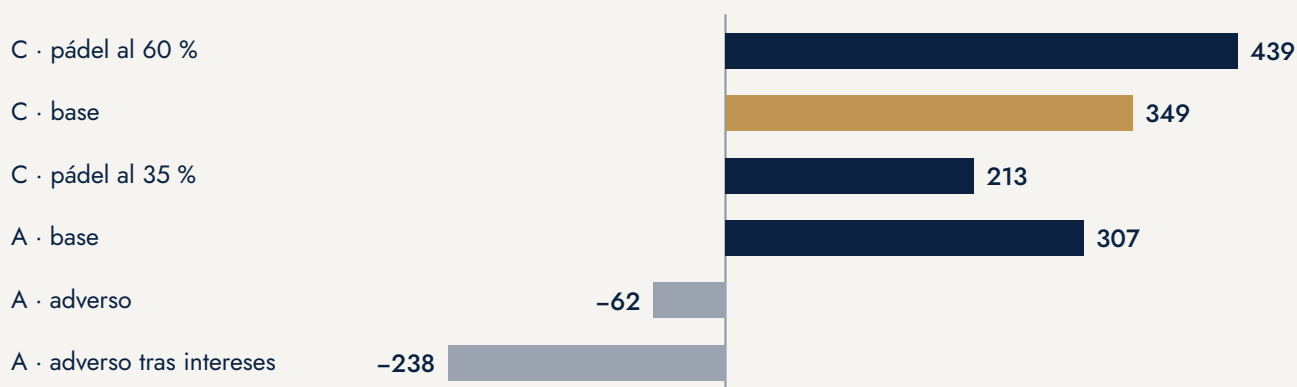
OPCIÓN C SEGÚN LA OCUPACIÓN DE LAS PISTAS DE PÁDEL

OCUPACIÓN	35 %	50 % (BASE)	60 %
Ingresos del pádel	318.000 €	454.000 €	544.000 €
Resultado operativo adicional	213.000 €	349.000 €	439.000 €
Recuperación	4,5 años	2,7 años	2,2 años

OPCIÓN A EN ESCENARIO ADVERSO

Pádel al 30 % de ocupación, 250 abonados de bienestar y restaurante sin margen: -62.000 € de resultado operativo, y -238.000 € después de los 176.000 € anuales de intereses.

RESULTADO OPERATIVO ADICIONAL POR ESCENARIO, MILES DE €



LECTURA

En su peor escenario razonable, la opción C sigue creando valor. La opción A solo funciona si todo sale bien a la vez, y con deuda.

07 Recomendación

Opción C, con las medidas de gestión de la opción B. Inversión total: 1.200.000 €.

QUÉ HACER	Seis pistas cubiertas; socio familiar golf y pádel; canon variable del restaurante con mínimo garantizado; precios dinámicos en green fees de visitante; eficiencia de riego.
QUÉ NO HACER	Ejecutar todo el proyecto a la vez o abrir el restaurante de gestión propia en esta fase.
QUÉ PRIORIZAR	La retención de socios antes que el visitante.
QUÉ CONTROLAR	Ocupación de pistas, socios netos, gasto en restauración por visita, peso de los ingresos que no dependen del golf y coste de agua por ronda.

QUÉ CAMBIA PARA EL PROPIETARIO EN EL AÑO 3

	HOY	AÑO 3
Resultado operativo	599.000 €	1.088.000 €
Margen operativo	17,1 %	26,1 %
Ingresos que no dependen del golf	5 %	17 %
Socios	En descenso	Objetivo: estables o en crecimiento

CONDICIONES PARA APROBAR LA SEGUNDA FASE EN EL MES 24

Centro de bienestar, 700.000 €. Se aprueba solo si se cumplen las tres condiciones:

1. Ocupación del pádel superior al 45 %.
2. Más de 120 socios familiares.
3. Socios netos estables o en crecimiento.

08 Hoja de ruta

PLAZO	ACCIÓN	RESPONSABLE
Meses 0 a 3	Aprobación; renegociación del restaurante; nuevas categorías de socio; precios	Propiedad y dirección del club
Meses 3 a 9	Proyecto y obra de las pistas, revisados por quien las va a operar	Dirección, arquitecto y EROLA Sports & Hospitality
Meses 9 a 24	Operación, medición mensual e informe trimestral conjunto a la propiedad	Dirección del club, con EROLA Sports & Hospitality
Mes 24	Aprobación de la segunda fase según las condiciones fijadas	Propiedad, con la propuesta de la dirección del club

09 Riesgos y cómo mitigarlos

RIESGO	MITIGACIÓN
Demanda de pádel inferior a la prevista	Seis pistas y no ocho; preventiva de abonos antes de la obra
Socios de golf que perciben pérdida de identidad	Horarios y espacios separados; el golf sigue siendo el centro de la cuota
Sobrecoste de obra	Presupuesto cerrado y contingencia del 10 %
Arrendatario del restaurante que no acepta canon variable	Mínimo garantizado igual al canon actual; concurso al vencimiento como alternativa
Restricciones de riego	Plan de eficiencia y auditoría del sistema de riego

10 Información pendiente

Estudio de demanda de pádel en un radio de 20 minutos

Oferta existente, precios y ocupación

Contrato del restaurante

Fecha de vencimiento y cláusulas de revisión

Encuesta a socios

Interés en familia y deporte

Presupuesto cerrado de obra para seis pistas

Tres ofertas comparables

Anexo: supuestos y clasificación de la información

DATO	CLASIFICACIÓN	FUENTE EN UN ENCARGO REAL
Cuenta de resultados y socios	Hecho documentado	Cierres contables y registro de socios
Ocupación del pádel del 50 %	Hipótesis	Estudio de demanda pendiente
Precio de 28 € por hora de pista	Inferencia razonable	Precios de la zona
Efecto del canon variable	Hipótesis	Negociación pendiente

Supuestos del pádel: 15 horas al día y 360 días al año. Costes del pádel: 210.000 € al año con seis pistas y 270.000 € con ocho. Intereses de la opción A: 5,5 % sobre 3,2 millones de euros.

CONTROL FINAL: LAS CINCO PRUEBAS DEL ESTÁNDAR EROLA

- ✓ Mejora la calidad de la decisión del propietario.
- ✓ Aumenta la coherencia entre inversión, diseño, operación y experiencia.
- ✓ Protege y aumenta el valor a largo plazo.
- ✓ Se basa en realidad operativa.
- ✓ Es independiente, transparente y está alineado con el propietario.

Este documento es un ejemplo de cómo trabaja EROLA Sports & Hospitality. Un Owner Decision Report real parte de la información del activo y se prepara con la propiedad y con el equipo de dirección que lo llevará a la práctica.

jr@erolahospitality.com · erolahospitality.com