



Plan de Negocio

PGA Ocean's 4

Golf course

Proyecto presentado por: Marcos Sevilla Juez
Mayo de 2022
msevillaj@hotmail.com

Índice

- 1 Descripción de la empresa:
 - 1.1 Presentación de la Empresa: Perfil de la compañía
 - 1.2 Par Producto / Mercado
- 2 Análisis Externo
 - 2.1 Variables del Entorno Global: Análisis PESTEL
 - 2.2 Variables de mercado
 - 2.3 Variables sectoriales: Análisis competitivo
- 3 Análisis Interno
 - 3.1 Factores Humanos y Capacidades Personales
 - 3.2 Factores o Capacidades Técnicas
 - 3.3 Factores o Capacidades Comerciales
 - 3.4 Otros factores
- 4 Síntesis DAFO
 - 4.1 Síntesis DAFO
 - 4.2 Modelo CAPA
- 5 Objetivos estratégicos
 - 5.1 Estrategias Genéricas aplicables
 - 5.2 Inversiones Previstas
 - 5.3 Objetivos Empresariales
 - 5.4 Plan financiero

- 6 Planes Operativos
 - 6.1 Plan de Marketing y Acción Comercial
 - 6.2 Plan de RR.HH
 - 6.3 Plan de Tecnología de la Información
 - 6.4 Otros planes
- 7 Calendario General
- 8 Conclusiones y Objetivos a Largo Plazo
 - 8.1 Conclusiones
 - 8.2 Objetivos a Largo Plazo

Resumen

El éxito de una empresa está basado por un lado, en la toma de decisiones trascendentales para el mantenimiento del negocio, que tienen repercusiones a largo plazo y son consideradas estratégicas. Y por otro lado en las decisiones a corto plazo, que son las denominadas operativas.

Esa visión de futuro y la toma de decisiones sobre las variables que la empresa puede controlar, considerando también los elementos incontrolables del entorno, necesitan de una planificación, tanto a corto plazo, (plan operativo anual), como a largo plazo, (plan estratégico de tres a cinco años)

El trabajo pretende ser esa herramienta que ayude a la planificación, teniendo en cuenta las circunstancias actuales, en un mercado globalizado y competitivo, en una unidad concreta de explotación, el campo de Golf PGA Ocean's 4, perteneciente al grupo Hotelero Piñero, que está localizado en República Dominicana. El campo es de reciente construcción, está situado en un entorno muy competitivo y el acierto en el enfoque de modelo de negocio es fundamental para el éxito de esta unidad de explotación.

El objetivo es proponer un plan que sea la mejor síntesis de todas las áreas de la empresa, que incite a la reflexión sobre la adaptación de la empresa a su entorno, en el corto y en el largo plazo y establecer una serie de criterios para decidir en los aspectos clave.



Abstract

The success of a company is based on the taking of transcendental decisions for the maintenance of a business, with long-term repercussions considered strategic and short-term decisions, which are operations.

That vision of the future and the decision making about the variables that the company can control, also the uncontrollable elements the environment, it needs of a planning, both in the short term, (annual operative plan), and in the long term, (strategic plan from three to five years)

The golf course PGA Ocean´s 4, which belongs to the Hotelero Piñero group, which is located in the Dominican Republic. The course is of recent construction, it is located in a very competitive environment and the success in the business model approach is fundamental for the success of this exploitation unit.

The objective is to propose a plan that will give the best synthesis of all the areas of the company, which encourages reflection on the adaptation of the company to its environment, in the short and in the long term and establish a series of criteria to decide on the key aspects.



1 Descripción de la empresa:

1.1 Presentación de la Empresa: Perfil de la compañía:

Nombre de la compañía	Promociones la Romana PLR
Dirección	Carretera San Pedro-La Romana, km 12 San Pedro de Macorís, La Romana 32000, República Dominicana
Tlf. contacto	+1 8099 511 022
Pág Web	https://www.pgaoceans4.com/es/inicio/
Inauguración	Octubre de 2017
Propiedad	Grupo Piñero

Misión-visión
Promover la actividad deportiva a través del golf de una manera sostenible. Hacer vivir al cliente una experiencia inolvidable gracias a un entorno incomparable, unas instalaciones de alta calidad y a unos excelentes servicios.

Mercado objetivo y actividad del negocio

El campo fue abierto en octubre del 2017, aprovechando parte del terreno adquirido en su momento para el desarrollo de la actividad hotelera.

OBJETIVOS

Mayor penetración en el mercado local.

- Incrementando el gasto por parte de los actuales clientes
- Atracción clientes competencia
- Incorporación no consumidores
- Celebración eventos y torneos golf con empresas locales
- Clientes propietarios del área residencial

Búsqueda de nuevos mercados

- Geográficos, USA y Canadá son el principal mercado de golf mundial
- Alianzas estratégicas con las primeras marcas del golf a nivel mundial. PGA, (asociación de Profesionales de Golf América) y TROON, (Empresa líder mundial en la gestión de campos de golf).

Nuevas actividades

- Cursos de iniciación y perfeccionamiento en la academia)
- Asociaciones con otros campos de golf

Incremento ventas f&b y merchandaising



Ventajas del producto/servicio

El diseño y localización del campo, con un recorrido diverso localizado en primera línea del Océano Atlántico. República Dominicana está reconocido como el mejor destino de golf del Caribe en los años 2018 -2019-2020 según World Golf Awards. Oferta hotelera de calidad dentro de un grupo hotelero con amplia experiencia en el sector.

Clientes clave

Jugadores de golf americanos y canadienses, así como tour operadores de la misma nacionalidad.
Jugadores de golf locales.

Alianzas/acuerdos de cooperación clave

Contacto con los principales tour operadores de golf mundiales, pero especialmente americanos y canadienses.
Alianzas con el principal gestor de campos de golf mundial, Troon y con la Asociación de jugadores profesionales de Golf, PGA.
Contacto con principales asociaciones de golf Americanas y Canadienses. Asociaciones de campos y Federación de Golf Dominicana, así como el Ministerio de Turismo, interesado en la promoción del golf como actividad complementaria al sol y playa.

Nivel de competencia esperado y competidores clave

Nivel de competencia moderado dentro de los campos que son nuestros auténticos competidores. RD es uno de los destinos de golf con mayor calidad a nivel mundial. En República Dominicana hay varios campos que están considerados de los 100 mejores del mundo.

Logros/hitos alcanzados hasta el momento

Pertenencia al principal grupo hotelero de República Dominicana en cuanto a número de camas.
 Recuperación del campo tras huracán, (noviembre 2017). Por ese motivo se construyeron viveros de greens
 Plena operatividad del campo
 Crisis 2020 Gestión Covid-19
 I torneo de Golf Bahía Principe de RD, gran acogida
 Gestión crisis muertes en complejo hotelero
 Acuerdos estratégicos con TROON y PGA
 Cambio de marca a PGA Ocean's 4

1.2 Par Producto / Mercado:

Par Producto / Mercado	Posicionamiento Competitivo	
	Presente	Futuro
Ámbito del Producto	Actividad deportiva de golf Academia de golf	Actividad de golf y mejora de academia Mejora de la actividad de restauración Venta material de golf

Segmentación del Mercado por Clientes	1.-Jugadores locales. 2.-Corporaciones que realizan torneos en las instalaciones 3.- Turismo de golf. (Tour operadores)	1.- Incremento jugadores locales 2.- Incremento de las Corporaciones que realizan torneos en las instalaciones 3.- Turismo de Golf, (basado en acuerdos y contratos) TROON, PGA y otras alianzas estratégicas 4.- Clientes directos que consideren PGA Ocean's 4 una de las 5 primeras opciones a jugar en RD
Ámbito Geográfico	Local/Internacional	Local /más intensivo en lo Internacional
Singularidades	Primera línea de mar Cerca de hoteles de la compañía Diseño e instalaciones de alta calidad Destino de golf con reconocimiento internacional, RD ha sido nombrado mejor destino del Caribe varios años	Emplazamiento en primera línea de mar con varios hoyos que la bordean Campo PGA América Acuerdo con TROON Posicionarse como uno de los 5 campos reconocidos en el RD por la industria del golf

2 Análisis Externo:

2.1 Variables del Entorno Global: Análisis PESTEL

Políticas P <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política - Política Impositiva - Política exterior 	Económicas E <ul style="list-style-type: none"> - PIB - Inflación - Tipos de interés - Política monetaria - Tipos de cambio 	Sociales S <ul style="list-style-type: none"> - Demografía - Aspectos éticos
Tecnología T <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física - Infraestructura tecnológica - Acceso tecnológico 	Ecología E <ul style="list-style-type: none"> - Problemas medioambientales - Políticas medioambientales - Regulación 	Legislación L <ul style="list-style-type: none"> - Leyes y decretos - Reglamentos

A través del análisis del Entorno Global aspiramos a identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen influencia directa o indirecta sobre nuestro negocio.

ANTECEDENTE HISTORICO

Con la finalización de la dictadura de Trujillo en los años 60 se inicia un proceso democrático en la República Dominicana, que tras varios intentos fallidos empieza a consolidarse en la década de los 70. Es en esta época cuando empiezan a desarrollarse políticas liberales que entienden que el turismo es un recurso con gran potencial.

En la década de los noventa se sigue avanzando con las políticas que apoyan la liberalización de la economía, fomentando el libre comercio e intentando reducir el gasto público, así como disminuir la intervención del estado en la economía en favor del sector privado. De este modo se inicia una apertura de los mercados dominicanos y se privatiza el resto de empresas que pertenecían al estado. Pretenden una economía de servicios y que el turismo sea, junto con las remesas, los principales causantes de la generación de divisas del país. Políticamente hay un cambio sustancial, pasando del bipartidismo al multipartidismo, en el que hay tres partidos principales.

- 1992 Ley 11-92 que aprobó un nuevo Código Tributario y que contempla toda la tributación que afecta al turismo
- 1995 Ley 16-95 centrada en la Inversión Extranjera, que elimina las restricciones a la inversión extranjera, sustituyendo a Ley No. 861 de 1978
- 1996 Decreto 212-96 que concibe un fondo con el objetivo financiar las campañas de promoción turística, su administración compete a la Secretaría de Estado de Turismo y asesorado por la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES).
- 1997 Ley 141-97 que contempla la reforma de la empresa pública y dispone la privatización parcial de los hoteles afectados.

En esta década la República Dominicana debe afrontar una grave crisis financiera, en la que desaparecen varias instituciones financieras, se debe devaluar la moneda y se incrementa el endeudamiento externo. En esta etapa siguen creciendo las nuevas zonas turísticas y se declaran las áreas protegidas como zonas de interés lo que provoca cambios de carácter socio-ambientales.

- 2001 Ley 158-01 de fomento turístico y que otorga incentivos fiscales en favor de las personas o empresas que realicen actividades turísticas en diversas zonas del territorio Dominicano. Establece las garantías precisas que aseguren el desarrollo racional y sostenido de las mismas
- 2004 Ley No. 202, aprobando la Ley Sectorial de Áreas Protegidas.

(Portoreal, F., & Morales, M. (2011). Análisis crítico de la legislación y las políticas turísticas en República Dominicana. *Turismo placebo. Nueva colonización turística: del Mediterráneo a Mesoamérica y El Caribe. Lógicas espaciales del capital turístico*. Editorial Enlace, Managua, 29-52.)

A modo de resumen, podemos concluir que los últimos 40 años han sido muy exitosos para la industria del turismo Dominicano. El país ha conseguido una posición de liderazgo dentro de América Latina y especialmente en la zona del Caribe. En la décadas de los 80 y 90 el crecimiento de la actividad turística fue impetuoso, pero se desarrolló de un modo reflejo, sin la base de un plan nacional y con las carencias de servicios públicos y las infraestructuras adecuadas. Como consecuencia, la evolución del turismo derivó en poca diversificación de la oferta, una subordinación a los tour-operadores extranjeros y la preponderancia del “todo incluido” como modelo de negocio fundamental.

Con el inicio del nuevo siglo, concretamente en 2004, el Gobierno Dominicano, a través de la Secretaría de Estado de Turismo marca un objetivo general. Empiezan a desarrollar un modelo basado en la excelencia de la industria turística y que tuviera como pilares el desarrollo sostenible en tres áreas básicas, la económica, la social y la medioambiental. Con tal fin se elaboró el Plan Nacional de Competitividad 2007, que contó con la total colaboración del sector privado. Fueron 6 los fundamentos sobre los que se pretendía edificar un plan sostenible y competitivo en materia turística:

1. Ordenamiento territorial y desarrollo de infraestructuras. Instituto Nacional de Desarrollo Turístico, INDETUR
2. Formación de los RR HH. Instituto Nacional Técnico profesional , INFOTEP, que controla y coordina que parte de los ingresos del turismo sean dedicados a la formación, incluidos trabajadores con una relación indirecta con el turismo
3. Promoción. Instituto de Promoción e imagen Turísticos INPRITUR
4. Salubridad. Comité de Salud y turismo
5. Seguridad pública. POLITUR
6. Integración en la comunidad. Dentro del Plan estratégico Nacional para el desarrollo del Ecoturismo.

La Secretaría de Estado de Turismo promueve a su vez políticas que apoyen los anteriores fundamentos. Con dichas políticas se busca incrementar el número de visitantes, mejorar los entornos y destinos, mejorar la calidad de productos y servicios, ser más sostenibles económica, social y ambientalmente y crecer diversificando la oferta turística.

(JIMENEZ JIMENEZ 2009 *Félix Jiménez. Notas sobre la industria turística dominicana*. 67-71 / ISSN: 1997-2520)

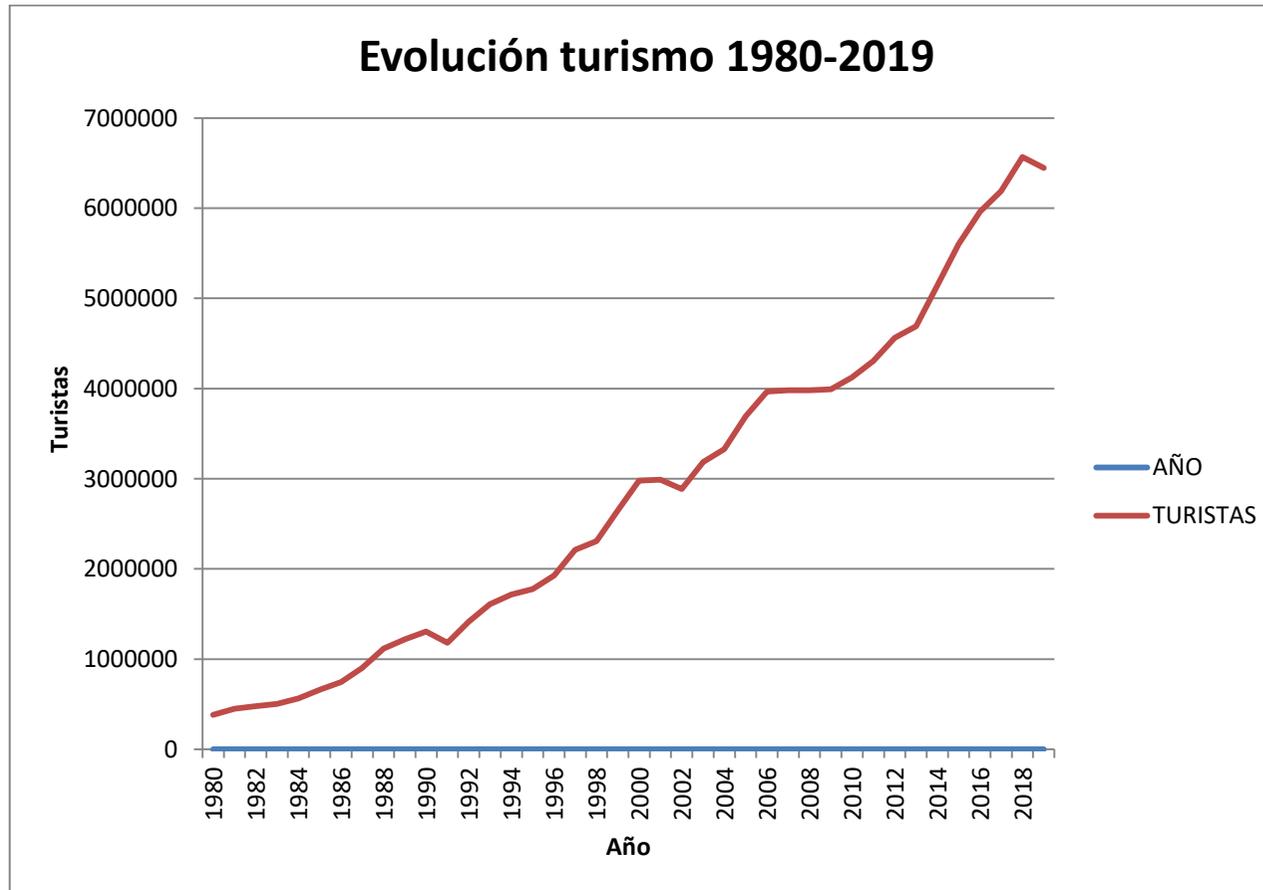


Gráfico elaborado a partir de datos fuente ONE. Oficina Nacional de Estadística. Elaboración propia

Variables del Entorno Global: Análisis PESTEL

ENTORNO POLITICO

- **Estabilidad política**

La forma de estado recogida en la constitución de 26/01/2010 es de una República. El sistema de gobierno es una democracia de carácter representativo y presidencial. El poder del Estado está repartido entre el legislativo, el ejecutivo y el judicial. Tienen elecciones presidenciales cada 4 años, a mediados de año en los años bisiestos. En las elecciones presidenciales de mayo de 2016, fue reelegido Danilo Medina del partido PLD, (Partido de la Liberación Dominicana) que gobernaba en mayoría con 127 diputados entre PLD y aliados sobre un total de 190 diputados. (Ministerio de Asuntos Exteriores-Dirección General de comunicación e información Diplomática, 2019. www.exteriores.gob.es (Exteriores, 2019).

La intención de Danilo era modificar la constitución para poder ser reelegido en un nuevo mandato, pero parece, según sondeos de Mayo de 2018 que la mayoría de ciudadanos votarían en contra de esta modificación. Tras 15 años de mandatos consecutivos del PLD, según datos de las mismas encuestas, un 58,4% de los encuestados verían con buenos ojos un cambio en el gobierno, por lo que la reelección del presidente no parece garantizada. (EFE, 2019)

Con fecha 5 de julio de 2020 fueron celebradas las Elecciones Extraordinarias Generales Presidenciales, Senatoriales y de Diputaciones de la República Dominicana. Fueron ganadas en primera vuelta con un 52,5% de los votos por la candidatura de Luis Abinader-Raquel Peña de Antuña, pertenecientes al Partido Revolucionario Moderno, (PRM), junto con otros seis partidos aliados. La representación oficialista, Partido de la Liberación Dominicana, (PLD), representada por Gonzalo Castillo y a la que apoyaron otras seis alianzas políticas obtuvieron el 37´46% de los sufragios. El partido Reformista Social Cristiano, con Leonel Fernández al frente, obtuvo el 8.9% de los votos. De este modo, el PRM obtuvo una mayoría calificada en la Cámara de diputados y en el Senado, arrebatando el poder al PLD que había gobernado con mayoría en ambas cámaras los últimos 14 años.

La indiscutible victoria de Luis Abinader y de su PRM, con más de un 52% de los votos que evitaron una segunda vuelta, dieron garantías de la estabilidad política que es necesaria para apuntalar el buen desarrollo de la economía Dominicana de la última década, más aún en los tiempos de recuperación que ha supuesto la crisis del Covid-19. Las dudas de una transición limpia ante la rápida aceptación del resultado por parte de sus opositores, quedaron disipadas de una manera indiscutible.

- **Política impositiva**

Es necesario destacar, que históricamente, la asignación de los recursos presupuestarios al sector del turismo ha tenido una atribución injusta y no del todo correcta. Este desequilibrio ha sido la principal causa del inadecuado desarrollo de las infraestructuras necesarias para el adecuado progreso de este sector que es estratégico para que la sociedad dominicana progrese. Esta ineficiente asignación ha sido perjudicial para la industria turística, que en un principio producía más del 51% de la divisa con una recaudación de 70,2 MM de \$ y que simplemente recibía un 2,8% de los ingresos fiscales que tenían vinculación con el turismo.

De todos modos, los análisis minuciosos con perspectiva histórica de la demanda y de la oferta turística llevan a otra conclusión, el déficit fue una finalización del modelo de desarrollo que se adoptó hace 45 años, que no valoró el desarrollo integral de los destinos ni la integración de las comunidades que lo componían. El modelo era el único posible para un estado pobre, las inversiones que se acometían en infraestructuras eran la estrictamente necesarias, aeropuertos y carreteras que comunicaran con los destinos desarrollados, y en determinados casos el suministro de agua potable.

Durante los 30 primeros años de desarrollo turístico, al principio de los años 70, el modelo funcionó, pero la propia evolución de la demanda y el crecimiento en tamaño hicieron necesarios una serie de políticas que regulasen y apoyasen el sector. En el año 1999, la SECTUR, (Secretaría de Estado para el Turismo Dominicano), perfiló un Plan estratégico de Desarrollo Turístico, introduciendo el concepto de “desarrollo sostenible”, cuyo crecimiento queda hoy de manifiesto. (Jiménez Jiménez, 2009)

Es necesario destacar una serie de características de la economía de República Dominicana. La mayoría de los ingresos del Estado Dominicano provienen de los impuestos. Principalmente impuestos que gravan el consumo, como el Impuesto de Transferencia de Bienes Industrializados y servicios, (ITBIS), los impuestos Selectivos a alcoholes, tabacos y combustibles, Impuestos sobre la Renta y Patrimonio. República Dominicana no tiene recursos minerales o naturales que pueda explotar, como otros países de su entorno, Venezuela, Colombia, Ecuador, Panamá... Todo ello hace que República Dominicana tenga tasas más altas de impuestos de ITBIS.

Gráfica No. 1 ¿De dónde provienen los recursos del gobierno?

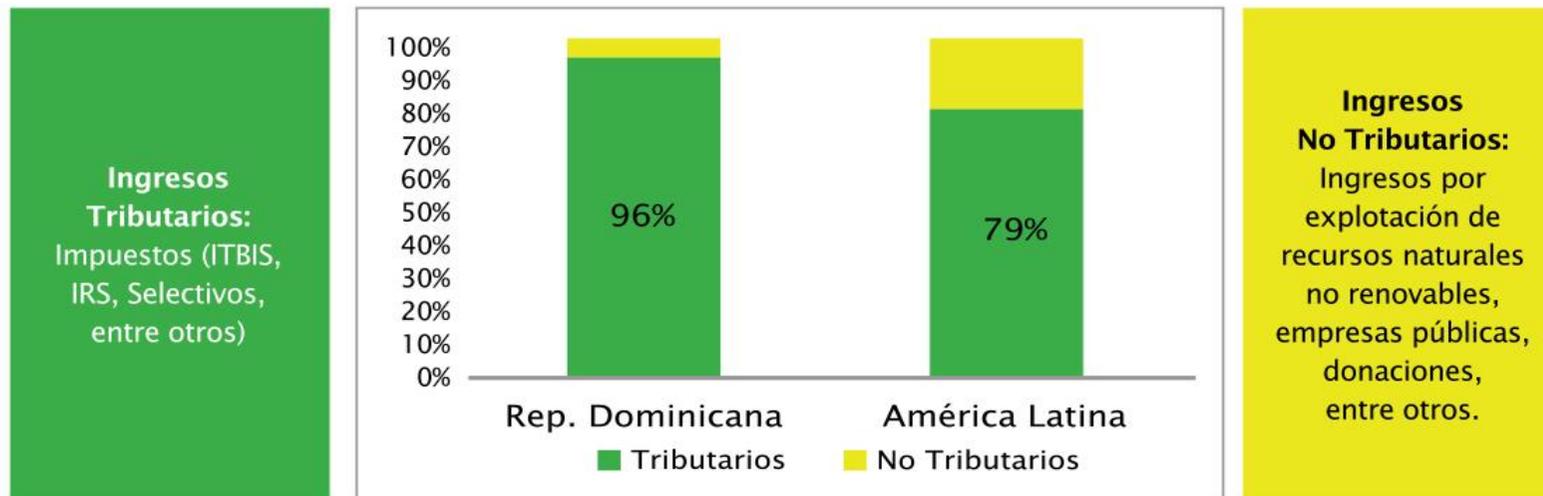
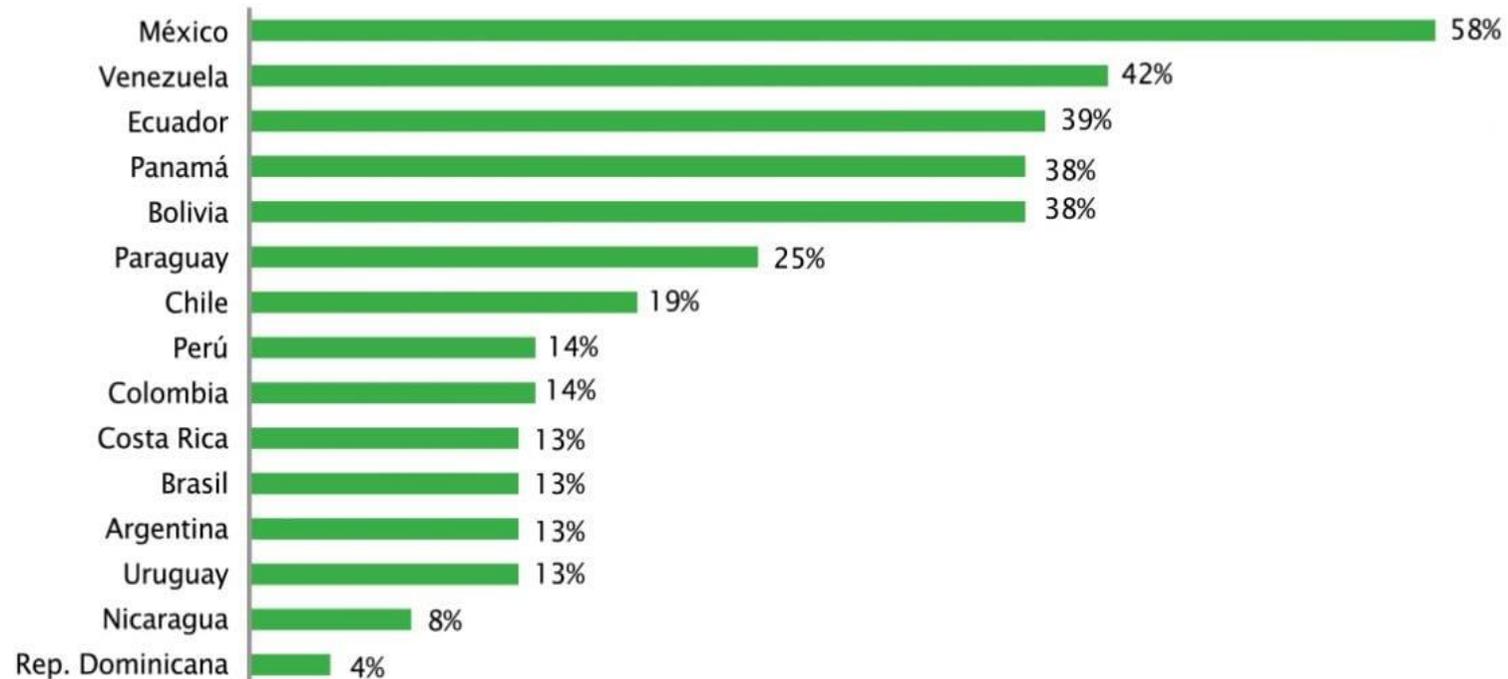


Tabla origen fuente OCDE y CEPAL (Consejo Económico para América Latina) de la ONU

Observamos la gran diferencia entre República Dominicana y resto de países de América Latina.

Gráfica No. 2 Porcentaje de Ingresos No Tributarios según país



Fuente: OCDE/ CEPAL /CIAT (2016) basado en CEPAL

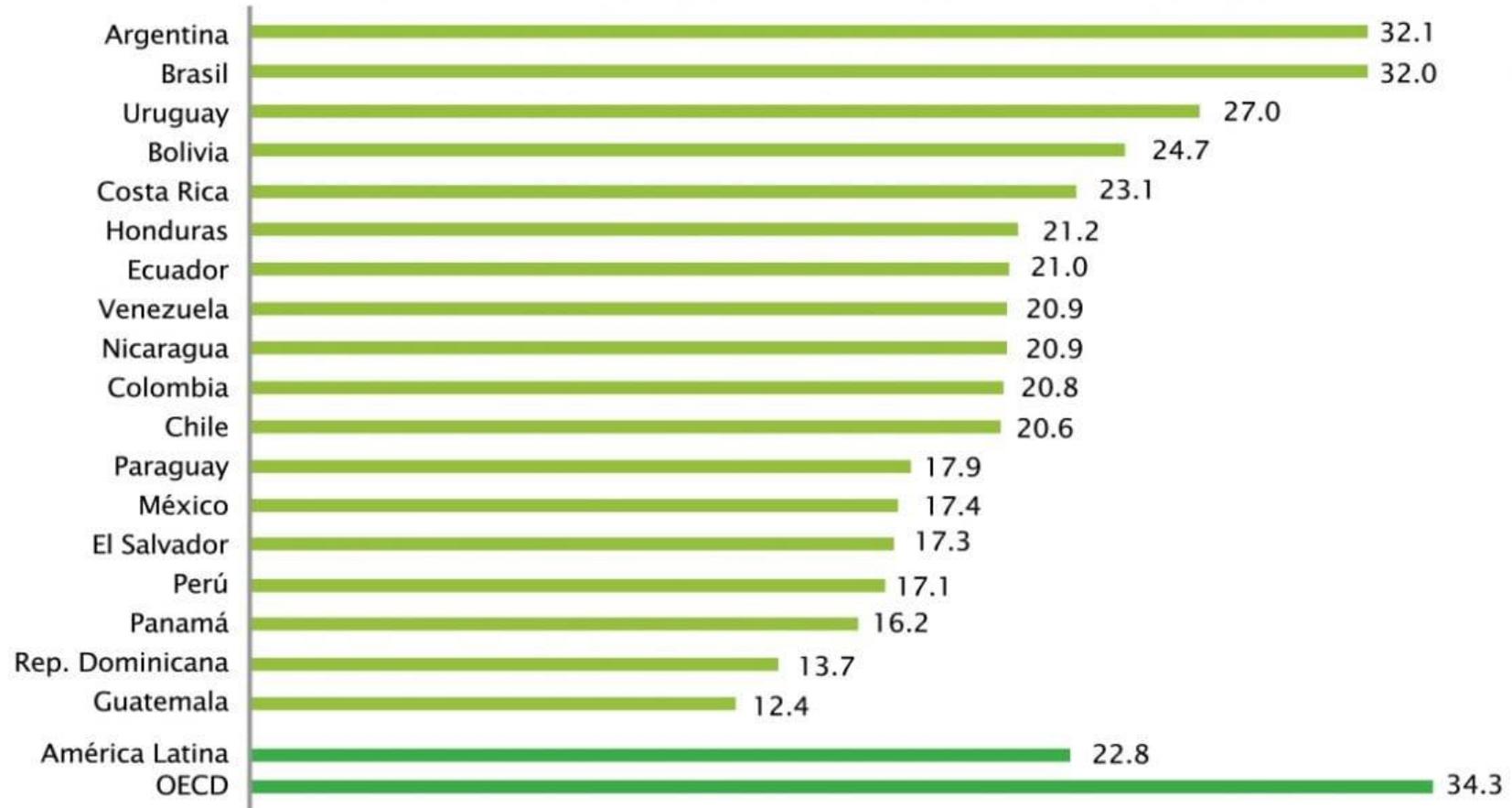
Tabla origen fuente OCDE y CEPAL (Consejo Económico para América Latina) de la ONU

Es destacable el porcentaje de recaudación que está soportado por impuestos al consumo o impuestos indirectos que gravan el consumo. Asimismo existe menor dependencia de ingresos cuyo origen es el comercio exterior, como consecuencia de la apertura comercial y los tratados existentes de libre comercio que tienen carácter mundial.



La caída de peso de ingresos tributarios derivado de este menor ingreso por comercio exterior empuja a buscar financiación vía aumento de impuestos que graven el consumo, que se traduce en una concentración del 90% de la recaudación actual. Es por ello que en 2005 se aprueba la Ley 557-05 de Reforma Tributaria, que quiere ser parte de la solución a la implementación del Tratado de Libre Comercio suscrito con USA y que se estima tiene un impacto del 2% del PIB, al eliminar aranceles y otros ingresos derivados de ese acuerdo. La presión tributaria es baja comparando con los países del entorno. La recaudación, como porcentaje de PIB, es sensiblemente inferior. A pesar de un valor que promedia en toda la economía es útil para la comparación entre países. Este coeficiente permite comparar impuestos con riqueza generada.

Gráfica No.5 Ingresos tributarios totales (En porcentajes del PIB, 2015)



Fuente: BID, CEPAL, CIAT, OCDE

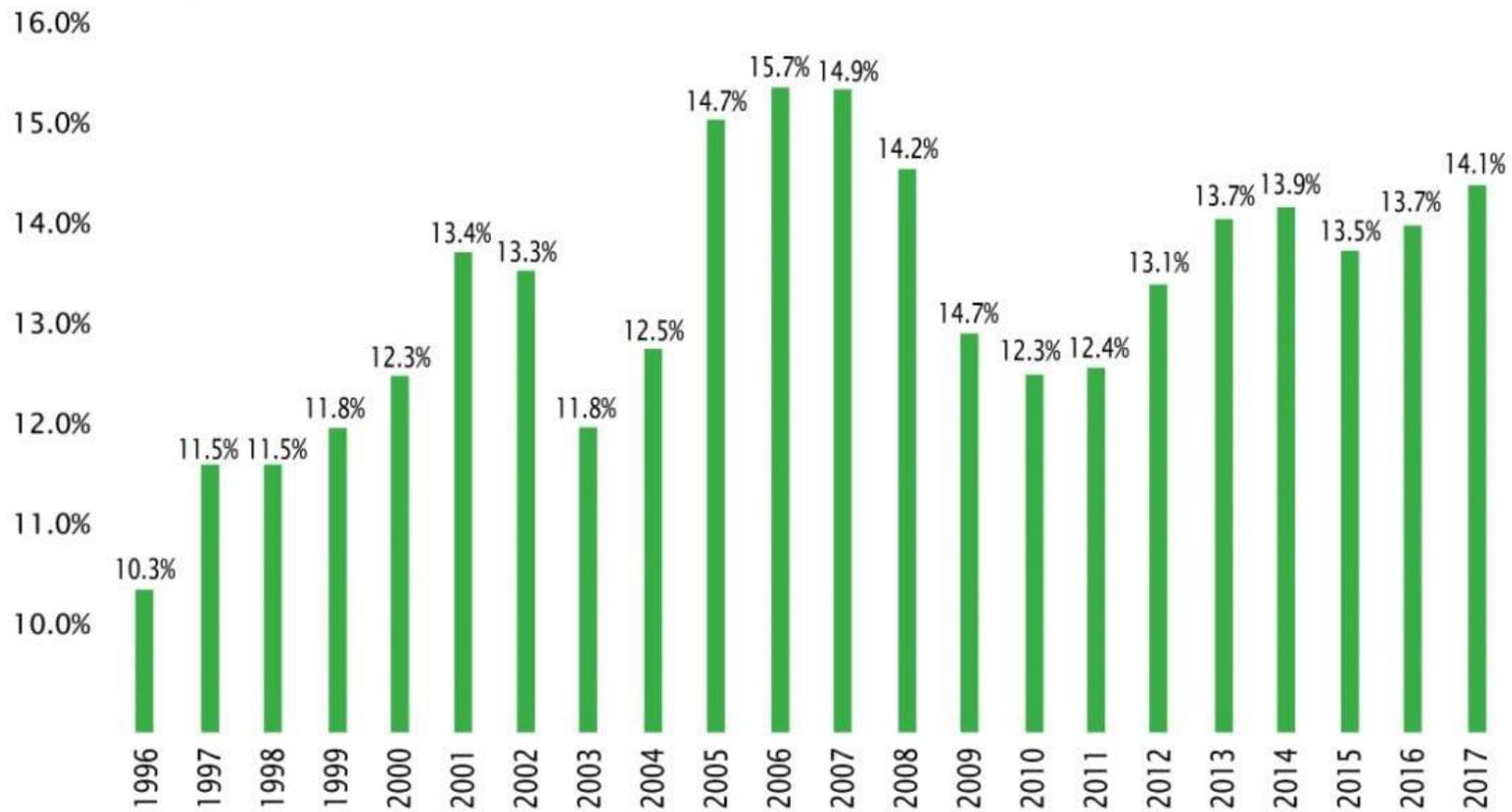


Tabla origen fuente OCDE y CEPAL (Consejo Económico para América Latina) de la ONU

Según establece la Estrategia Nacional de Desarrollo de cara al 2030 República Dominicana necesitará recaudar al menos el 24% de su PIB para poder financiar de manera sostenible las finanzas públicas.

La evolución de la presión tributaria es lenta. Además de que la presión tributaria es baja, las necesidades de bienes públicos y de inversión que la sociedad reclama crecen más rápido que los ingresos que el gobierno recauda. Ello se debe a que la legislación en materia tributaria está encaminada a la reducción de carga tributaria o incentivos a disminuir la base imponible de los impuestos. Simplemente el 27% de las leyes que impactan en el sistema tributario aprobadas en el período 1990-2014 fueron para incrementar impuestos, por otro lado el 73% tenían la intención de reducirlos. Todo ello sin olvidar el impacto de las crisis económicas de los últimos años. También hay que destacar el crecimiento de los diferentes sectores de la economía comparando con la recaudación. Hay sectores con alta ponderación en la economía que no tienen el mismo impacto en la recaudación, debido principalmente a incentivos o beneficios otorgados a cada sector de la economía. Existe un alto gasto Tributario, derivado de la no recaudación por exenciones y leyes de incentivo que tiene República Dominicana

Grafica No. 6
Evolución de la Presión Tributaria de República Dominicana 1996-2017



Fuente: Ministerio de Hacienda.



Tabla origen datos Ministerio Hacienda RD

El tamaño de gasto de RD es alto comparativamente hablando con los de su entorno. Estos tienen un gasto promedio del 5,1% del PIB. Esto deja de manifiesto la importancia de exenciones e incentivos en la economía Dominicana.

La complejidad del Sistema Tributario Dominicano es mayor que el inicial de 1995. Requiere una actualización puesto que se estima que deben realizarse reformas cada 20 años para actualizar los cambios que comporta una economía del siglo XXI. Esta dificultad tiene consecuencias en el cumplimiento del deber Tributarios, con tasas de evasión que superan el 40% en el caso de los ITBIS y un 60% en el impuesto de la renta. El Fondo Monetario Internacional, en su informe elaborado en 2011 por Fenochietto, califica el sistema Tributario como “complejo, inestable y difícil de controlar, que incumple los principios básicos de tributación en lo que se refiere a suficiencia, equidad y eficiencia.”

Marvin Cardoza escrito el 22/08/2018 en “el dinero”, Revista de finanzas. Consulta web 10/04/2022
<https://www.eldinero.com.do/66062/sistema-tributario-de-republica-dominicana-analisis-de-sus-caracteristicas-y-complejidades/>

- **Política exterior**

Según Eddy García, diplomático de carrera de República Dominicana, que ha estado destinado en Cuba y actualmente en Chile, la política exterior ha variado sustancialmente al aplicar el mandato constitucional que indica que la misma es trazada por el presidente de la república y es ejecutada por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Se ha desarrollado una nueva visión a consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos que se han producido a escala mundial.

Desde 1990 la política exterior ha sido mucho más activa, desplazando al modelo anterior mucho más aislacionista y que estaba enmarcado en el período de la Guerra Fría. La diplomacia actual es competitiva y dinámica, con el fin de impulsar el intercambio comercial, la inversión extranjera y el turismo. Estos son los pilares básicos de su proceder, que buscan actualizar y profesionalizar los modos diplomáticos contemporáneos. Es por ello que la política exterior de República Dominicana, busque reconocer la autodeterminación de los pueblos, la no intervención, la solidaridad y la cooperación internacional.

Desde su independencia, en 1844, las actuaciones diplomáticas estaban condicionadas con las coyunturas políticas de cada momento y encaminadas principalmente al reconocimiento de la soberanía como nación.

Es destacable la primera política dirigida al exterior durante la dictadura de Rafael Leónidas Trujillo, (1930-1961), cuya finalidad fue la manipulación de la realidad nacional con la finalidad de favorecer la permanencia el poder y su reconocimiento internacional. Es ya en 1993 cuando RD participa activamente en el comercio mundial, pero es a partir de 1996 cuando asumen un papel decisivo en el orden político internacional redefiniendo su presencia en los foros y organismos internacionales. Se enfocan en fortalecer el intercambio con los países latinoamericanos y en establecer unas buenas relaciones diplomáticas con los Estados Unidos debido a la importancia que tiene para RD los asuntos de comercio e inmigración. También el país vecino, Haití, es un punto fundamental para la diplomacia dominicana, buscando cooperación y ayuda humanitaria para los Haitianos, motivada por la compleja situación política, económica y migratoria del país vecino. En 2015, en el Foro de la Diplomacia dominicano, se vuelven a introducir importantes cambios, con la idea de desarrollar un ejercicio diplomático moderno, que priorice la inversión económica, mejore la imagen del país y proteja a la comunidad dominicana en el extranjero. Se reforzaron las políticas sobre varios aspectos fundamentales como migración, turismo, comercio, cultura, protección del medio ambiente, y la lucha contra crimen organizado y narcotráfico.

<https://elordenmundial.com/perspectiva-la-actual-politica-exterior-la-rep-dominicana-eddy-garcia/> Consulta 15/03/2022

ENTORNO ECONOMICO

- **PIB**

La República Dominicana ocupa dos tercios de la Isla de La Española, tiene una superficie de 48.670 km, que después de Cuba, es la segunda en tamaño de las Antillas Mayor, situadas en el Mar Caribe. Su población asciende a 10.8 MM de habitantes (2021). Según daros datos del Ministerio de Economía ha tenido 7.6 MM de turistas, durante el 2018 y su principal ciudad y capital es Sto Domingo, con 3.5 MM de habitantes. República Dominicana está situada en la posición nº 70 por volumen de PIB, su deuda pública en 2020 fue de 49.322 MM eur que representa el 71,46% de su PIB, siendo su deuda per cápita de 4.547 Eur/hab. La última tasa de variación de IPC fue es de febrero 2022 y asciende al 9%. ES interesante destacar que el PIB per cápita, que relaciona PIB y nº de habitantes, es un buen indicador del nivel de vida de un país, en el caso Dominicano se encuentra en el puesto 81 de un total de 196 países que integran este ranking, lo que da una idea del bajo nivel de vida de la población Dominicana.

FECHA	PIB ANUAL	VAR.PIB(%)
2020	69.021 M€	-6,7%
2019	79.609 M€	5,1%
2018	72.589 M€	7,0%
2017	70.916 M€	4,7%
2016	68.523 M€	6,7%
2015	64.331 M€	6,9%
2014	50.717 M€	7,1%
2013	47.280 M€	4,9%
2012	47.322 M€	2,7%
2011	41.954 M€	3,1%
2010	41.683 M€	8,3%
2009	35.494 M€	0,9%
2008	33.640 M€	3,2%
2007	33.017 M€	7,4%
2006	31.108 M€	9,2%
2005	30.362 M€	9,4%
2004	19.279 M€	2,6%
2003	19.022 M€	-1,3%
2002	28.017 M€	4,5%
2001	28.586 M€	2,5%
2000	26.317 M€	4,7%

Origen datos Ministerio Econ. RD. Evolución PIB. Elaboración propia

En los últimos 20 años República Dominicana ha experimentado un fuerte crecimiento económico. La economía tuvo una gran expansión en los años que precedieron a la pandemia del COVID-19, en el periodo 2015-2019, la tasa de incremento de PIB tuvo una media superior al 6% anual. El turismo, las remesas, la inversión extranjera directa, la minería junto con las zonas francas y las telecomunicaciones fueron los impulsores que hicieron de RD una de las economías con mayor expansión de la zona de América Latina y Caribe. La senda que encaminaba a el estatus de alto ingreso previsto para 2030 fue interrumpida por la pandemia, que impactó de forma destacada en la economía de RD, provocando en el 2T del 2020 una acentuada contracción en todos los sectores básicos, como turismo, construcción y minería.

Al margen de la crisis, desde el año 2010 el crecimiento económico ha reducido la tasa de pobreza de un modo relevante, lo que ha favorecido una expansión de la clase media. De todos modos, las diferencias de oportunidades económicas y los servicios públicos son todavía muy elevados. La tasa de pobreza es muy alta en las zonas rurales y el sexo femenino se enfrenta todavía a desafíos gigantes en todo el país.

La RD ha avanzado considerablemente en aspectos relacionados con la educación y la salud, pero las diferencias de calidad en estos aspectos son una muralla para llegar a tener una base amplia y conseguir un buen desarrollo del capital humano. Se deben fortalecer las relaciones productivas entre empresas locales y exportadoras, reducir el coste de la burocracia, mejorar la fiabilidad de la red eléctrica y facilitar el acceso al crédito para impulsar un crecimiento intensivo.

- **Inflación**

Desde el 2012, el Banco Central de República Dominicana establece un Esquema de Metas de Inflación, (EMI), como parte de su política monetaria. Para ello cuentan con el asesoramiento de los principales bancos centrales de la región así como con la colaboración del Fondo Monetario Internacional. El programa está basado en el establecimiento de unas cifras concretas de inflación acotado a unas fechas concretas. La tasa de inflación se convierte en el objetivo principal de la política monetaria del país. De este modo, a los agregados monetarios, las tasas de crecimiento o el tipo de cambio son considerados indicativos para la toma de decisiones. El EMI se apoya en cuatro pilares fundamentales, la estabilidad de precios como objetivo irrenunciable, una tasa de interés a corto plazo que permita identificar la política monetaria, unos mecanismos que den garantías en cuanto a transparencia y rendición de cuentas y por último la definición de una postura política. Se establece un 4% como meta de inflación a largo plazo, entendiéndose es compatible con el crecimiento del PIB. Al amparo del EMI, el Banco Central de RD realiza mensualmente un seguimiento sobre la Política Monetaria.

En 2020, la actividad económica de RD, como en el resto del mundo, a consecuencia de la pandemia COVID-19, ha sufrido una contracción muy relevante. Mientras que 2019 el incremento del PIB fue de un 5,1% en 2020 cayó un 6,7%. Particularmente el sector turístico, con un peso específico muy elevado en la economía del país tuvo una caída del 47,5%. Debido a la menor actividad económica la recaudación fue sensiblemente inferior y además hubo la necesidad de mayores gastos en partidas de salud y protección social. La inflación interanual a diciembre 2020 se situó el 5,6%, lejos del 4% objetivo, provocada principalmente por el incremento de los precios en la importación de los carburantes, la depreciación de la moneda nacional, así como la inestabilidad climática que afectó al precio de algunos alimentos.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/78/EE2021_RepDominicana_es.pdf Consulta 17/03/2022

- **Tipos de Interés**

El Banco Central de República Dominicana, tras su reunión periódica mensual sobre política monetaria realizada en marzo de 2022 ha decidido incrementar en 0,5% su tasa de interés, quedando establecida en el 5,5% anual. La decisión se fundamenta en un estudio sobre el comportamiento de la economía mundial, la gran tensión inflacionaria y el aumento de la incertidumbre internacional a causa del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Este nuevo entorno geopolítico incide directamente en los precios de petróleo y de otras materias primas básicas para la producción local. También impacta directamente en los costes del transporte internacional de contenedores y en las cadenas de suministros. La variación mensual del IPC en febrero 2022 fue del 0,92% y la interanual fue del 8,98%, siendo la subyacente, que no contempla energía y alimentos no elaborados, 2 puntos inferior, quedando en el 6,97%. El BCRD trabaja activamente para llegar al rango objetivo del 4%, asimismo se han implementado medidas fiscales para reducir el incremento de precios.

<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5331-bcrd-incrementa-su-tasa-de-politica-monetaria-de-500--a-550--anual> Consulta 17/03/2022

- **Política monetaria**

El principal objetivo de la política monetaria del Banco Central de República Dominicana es que los precios sean estables, este objetivo queda reflejado en la Ley Monetaria y Financiera 183-02 y también en la Constitución Dominicana. La política monetaria está enfocada en su Esquema de Metas de Inflación, (EMI). Desde el año 2015 esta meta se establece en un 4% con una variación tolerada del $\pm 1\%$

- **Tipos de cambio**

En economía es empíricamente demostrable la relación entre inversión y tipo de cambio. República Dominicana es un buen ejemplo. El ser una economía abierta y sus características tributarias favorecen la inversión extranjera. Estudiando la relación existente entre tipo de cambio e inversión extranjera desde 2000 a 2016 podemos observar una correlación alta entre ambas variables que deja de manifiesto que la depreciación del Peso Dominicano estimula directamente la inversión extranjera directa.

<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/01/Impactodel-tipo-de-cambio-en-la-IED.pdf> (04/05/2022)

ENTORNO SOCIOCULTURAL

República Dominicana es un país democrático con un crecimiento económico que supera al resto de países de su entorno en los últimos 20 años con un crecimiento que ha oscilado entre el 5% y el 7% desde 2001. No obstante hay grandes brechas en lo que se refiere a desigualdad y exclusión social. En este mismo período solo un 7% de la población ha pasado a ser clase media, cuando los países de la región lo han hecho en un 41%. En lo que se refiere a pobreza monetaria, ha caído del 48% que había en 2005 al 32,3% que había en 2015, recuperando niveles previos a la crisis financiera la cual generó un millón de pobres. El crecimiento en la economía de RD no queda reflejado en el gasto social, este ha evolucionado del 7% sobre el PIB en 2019 hasta el 9,4% del 2021, que aunque es el más alto en la historia de RD está lejos de la media regional que supone un 19% del PIB, (en 2013-2014). En base al informe Panorama Social, (CEPAL 2013), en el 2011 un 47,8% de los niños y adolescentes del país se encontraban en situación de pobreza. El Gobierno Dominicano lucha por superar esta situación pero hay obstáculos que dificultan el camino, como son:

Plan de Negocio Campo de Golf “PGA OCEAN’S 4”

-
- Baja inversión en niños y adolescente y baja evidencia de lo efectivo del gasto
- Baja calidad de los servicios sociales y su complejidad en el acceso
- Poca coordinación entre los sectores afectados
- Poca calidad en los sistemas de información
- Bajo nivel de evaluación y seguimiento de las políticas dirigidas a niños y adolescentes.

En definitiva, la falta de datos actualizados y fiables sobre pobreza infantil, la limitada cobertura de programas sociales, la cultura arraigada sobre el favorecimiento de las uniones tempranas o matrimonio infantil, son los principales problemas que hay que solucionar para favorecer la inclusión social. <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/pol%C3%ADtica-social>
Consulta 06/02/2022

ENTORNO TECNOLÓGICO

El Gobierno Dominicano es consciente que la tecnología ejerce un efecto multiplicador en las capacidades productivas de un país y en su competitividad, con el consecuente impacto que tiene en su economía. La diferencia de nivel de vida que existe entre países tiene una relación directa con la parte tecnológica. República Dominicana considera por esta razón que la inversión en tecnología tendrá un resultado en el futuro. Históricamente queda demostrado por dos ejemplos bien conocidos, la Revolución Industrial del XIX y la Revolución informática que avanza desde mediados del XX hasta hoy mismo.

República Dominicana ha conseguido que un tercio de su población tenga acceso a internet. El Gobierno Dominicano facilita la implantación a empresas extranjeras en las Zonas Francas, que han traído maquinarias y procesos avanzados que han mejorado la eficiencia de ciertos sectores con el consiguiente valor agregado a la industria Dominicana. Es clave de cara al futuro incrementar la inversión en nuevas tecnologías y también en la formación del capital humano que las rodea. Sin duda



es una inversión a futuro, pero que tiene una contrapartida clara en rentabilidad a largo plazo. Es por ello que en Dominicana apuestan por mejorar la formación de los profesionales en la Universidad para promover la innovación científica con la idea de obtener nuevos conocimientos científicos.

López, Altagracia, Morrison, Hiddekel. La innovación tecnológica en República Dominicana: Situación actual, retos y realidades. Ciencia y sociedad 2008 , XXXIII(2), 212-222 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011539005> Fecha consulta 13 abril 2022

ENTORNO ECOLOGICO

República Dominicana es uno de los países del Caribe con mayor biodiversidad y cantidad de especies y plantas endémicas. Los diferentes fenómenos naturales y su complejidad geológica moldearon la tierra y su superficie. La riqueza de su fauna y flora tiene fama internacional, lo que hace que tengan un Sistema Nacional de Areas protegidas, que ocupan el 25% del territorio del país. Se puede afirmar que RD tiene una preciada diversidad biológica y abundantes recursos naturales que se deben proteger. *Francisco Orgaz Agüera <https://www.eumed.net/rev/delos/17/impacto-ambiental.html> Consulta 13/04/22*

ENTORNO LEGISLATIVO

RD tiene una legislación específica para el turismo y cualquier actividad incida sobre el medio ambiente o el territorio. Es por lo anteriormente expuesto que para realizar proyectos que tengan impacto en el territorio se necesita la evaluación del impacto ambiental de dicho proyecto. Todo queda regulado en la Ley 64-00 de Medio Ambiente y recursos Naturales.

2.2 Variables de mercado:

En este apartado vamos a realizar un análisis y estudio de situación del sector.

- Se evalúa el turismo del golf en un valor de 22,9 billones de \$, con una cifra de 50MM de golfistas con potencial viajero a lo largo de los aproximadamente 39.000 campos que existen en nuestro planeta. Hay más de 30MM de golfistas en USA y 6'5MM en Canadá. (*Simon Hudson GOLF TOURISM*, Goodfellow Publishers Ltd 2009)

Según el Ministerio de Turismo Dominicano, MITUR, El mercado del golf atrae a 250.000 jugadores al año, con un incremento previsto entre el 13% y el 17% cada año. Es el deporte que mayores ingresos aporta a la economía Dominicana. Conforme a los datos que proporciona la Asociación Internacional de Tours Operadores del Golf, (IAGTO, por sus siglas en inglés), en el año 2018 llegaron a RD un 17% más de turistas de golf que el año anterior, recibiendo a 230 mil golfistas que jugaron 289 mil vueltas de golf. El impacto en la economía supuso 390 MM \$. Un año más tarde, en 2019, el crecimiento fue de un 14% recibiendo a 268 mil jugadores que realizaron 335 mil rondas, que representa 1,25 vueltas por jugador, una media sensiblemente inferior a lo que suele ser el turismo de golf a nivel internacional. Los ingresos derivados del golf en el año 2019 se fueron de 419 MM \$.

<https://www.revistamercado.do/turismo/turismo-de-golf-en-republica-dominicana-una-industria-millonaria-en-crecimiento>
Consulta realizada 10/04/2022

Según indican Simon Hudson y Louise Hudson en su libro “Golf Tourism”, la búsqueda de destinos turísticos para la práctica del golf son los siguientes:

- el prestigio del campo
- la calidad y cantidad de otros campos cercanos
- el precio de una ronda
- el patrón del clima
- la calidad del tiempo de ocio y el nivel de calidad en tiempo de ocio.

Otros estudios consideran que el precio y la promesa del buen tiempo son sin duda las consideraciones más importantes a la hora de elegir un destino de golf. De acuerdo con un estudio de la consultora KPMG, un turista de golf pasa entre 7-14 días



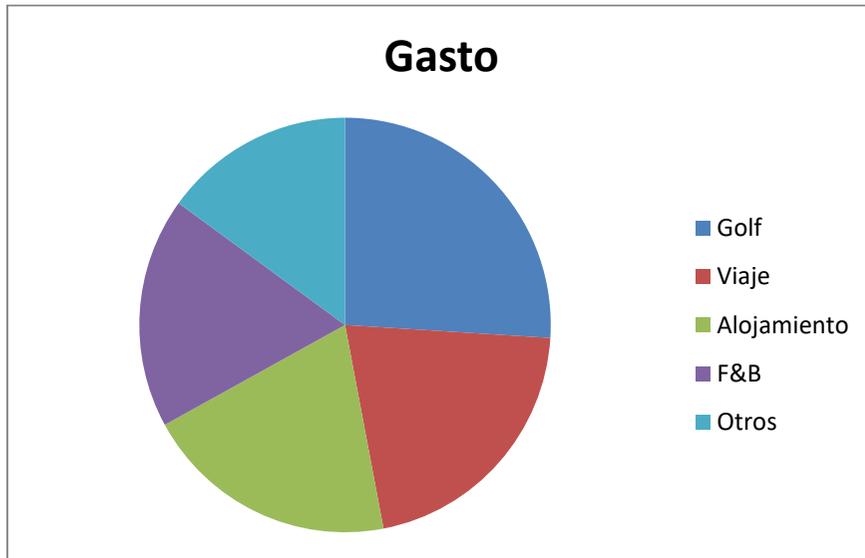
en un viaje de larga distancia, generalmente juega de 4-6 vueltas en 3-5 campos diferentes. Las principales razones, por orden de importancia, por las que un turista de golf elige un destino son:

- Clima
- Calidad del campo
- Precio del paquete
- Accesibilidad
- Calidad de acomodación
- Número campos de golf del destino
- Gastronomía
- Entorno relajante
- Entretenimiento y vida nocturna
- Tradición golfística
- Oportunidades turísticas

De acuerdo con estudio de KPMG los turistas de golf en Europa gastan una media de 345\$ diarios en un viaje de larga estancia. En términos de golf el gasto de turistas de golf es el siguiente:

- Golf 26%
- Viaje 21%
- Alojamiento 20%
- Food and beverage 18%
- Otros 15%

o



Fuente datos estudio KPMG 2019, cuadro elaboración propia.

Según informa R&A, que es la principal institución del golf mundial, en su estudio anual de 2020, el golf es un deporte con una implantación a nivel mundial, a cierre del 2020 habían construidos 38.081 campos repartidos por 206 de los 251 países que tiene nuestro planeta. Esto representa una implantación del 82%. A pesar de esta representación mundial, es un deporte que tiene una concentración del 80% de sus campos en 10 países, USA, Japón, Inglaterra, Irlanda, Escocia, Canadá, Alemania, Francia, Corea del Sur y China. La oferta mundial de campos está situada principalmente en el hemisferio occidental, USA tiene el 42% de los campos, y Canadá el 8%, lo que hace América del Norte tenga el 50% de la totalidad de campos en todo el mundo. Europa tiene el segundo puesto con 23% del total mundial, seguida por Asia con el 17%, Oceanía con el 5%, África con el 2% y América del Sur con otro 2%. Las tendencias de desarrollo del golf se extienden principalmente hacia Asia, donde se están desarrollando 155 nuevos recorridos que representan el 28% del total mundial. En la última



década Asia ha inaugurado 101 campos, que representan el 30% de todos los abiertos desde 2016. En Europa hay 128 campos en desarrollo que representan el 24% de los proyectos en curso, en América del Norte hay 175 que representan el 34% de los proyectos en desarrollo. Africa tiene 43 campos que representan el 8%, Oceanía 26 campos que son el 5% y América del Sur 13 proyectos que son el 2% del total mundial. La mayoría de los proyectos están vinculados a un proyecto residencial y turístico, y en los países en vías de desarrollo buscan decididamente una atracción de capital y de negocios occidentales. En todo el mundo, el golf se utiliza como conductor, no solo de ocio y deporte, sino de ordenación del territorio y construcción de una comunidad. Los proyectos buscan una integración en el medio ambiente local. Además, debido a la estricta cultura regulatoria de hoy en día, cualquier actuación sobre la tierra, requiere de los administradores de los campos la necesidad de asegurar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos. Las instalaciones deben ser sostenibles y viables en términos de negocio y ecológicamente comprometidas.

Un estudio realizado a pie de campo en RD en los principales destinos de golf de RD, indica que el jugador de golf es normalmente Americano o Canadiense, con rentas superiores a los 60.000 \$, casi la totalidad de los viajeros son hombres que viajan en grupo, de más de 45 años, en gran parte jubilados.

Vol 7, Nº 16 (junio/junho 2014) EL TURISMO DE GOLF EN REPÚBLICA DOMINICANA. UN ESTUDIO DE CASO Francisco Orgaz Agüera1 Universidad de UTEA, Rep. Dominicana “

2.3 Variables sectoriales: Análisis competitivo

Vamos a analizar el sector en términos de competencia, de una manera general, analizando los posibles cambios que puedan variar la situación competitiva, más allá de la actual situación. Pretendemos conocer la situación y sus posibles repercusiones en la actual competitividad, hemos de saber responder a preguntas como, “ ¿qué impulsa a la competencia en mi industria?,

Plan de Negocio Campo de Golf “PGA OCEAN’S 4”

¿qué medidas adoptarán probablemente mis competidores?, ¿cómo evolucionará mi industria?, ¿cuál es la mejor manera de posicionarme para competir a largo plazo? Todo ello para conocer en profundidad la industria y los competidores, el negocio y poder desarrollar una estrategia de éxito. Analizamos las cinco “fuerzas”, de la competencia en un sector. El fin último de una estrategia competitiva será encontrar una posición en el sector que permita defenderse de esas fuerzas o influir sobre ellas en el propio beneficio.

- **1 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.** El mercado de golf de República Dominicana se divide en tres grupos claramente diferenciados. Por un lado están los líderes del mercado que están realmente bien posicionados y que son el auténtico motor del destino. Son campos con un posicionamiento claro y con un prestigio internacional, (Corales, Punta Espada y Teeth of the dog), por otro lado existen una serie de campos con calidad en su diseño e instalaciones que sin estar posicionados igual de bien que los anteriores aspiran a formar parte de ese grupo de cabeza. Y en tercer lugar, hay una serie de campos que no tienen la calidad necesaria para poder aspirar a una posición de privilegio. PGA Ocean’s 4 está situado en el segundo grupo. En este grupo no existe una competencia en precios, ni tampoco batallas publicitarias, porque no se sienten amenazados entre ellos. Las fuerzas están equilibradas y lo que pretendemos es un cambio para poder romper este equilibrio mejorando nuestro posicionamiento. Es probable se dé una reacción en la competencia que puede ayudar a que la empresa y el sector evolucionen. La idea inicial es basar una estrategia en diferenciación, pues la competencia en precios, es muy inestable y si su carácter es intenso afectará a la rentabilidad de la industria entera. La mejora de nuestro producto y servicios, la intensidad publicitaria y comercial, que serán nuestros resorts, normalmente incrementan la demanda y elevan el nivel beneficiando al colectivo.

República Dominicana es, como hemos comentado previamente, el mejor destino de la zona del Caribe, al menos siete de sus campos han estado entre los 50 mejores campos de los rankings de la prensa especializada y Punta Espada, Corales y Teeth of the Dog, están habitualmente entre de los 10 mejores de esos mismos rankings. Los campos de golf de RD tienen 86 hoyos con vistas al mar y 39 de ellos están en primera línea del océano. Han sido diseñados por los mejores arquitectos de golf como son Pete Dye, Jack Nicklaus, Robert Trent Jones o Tom Fazio. Destacamos los más importantes:

- **Corales Golf Club.** Diseñado por Tom Fazio, tiene seis hoyos en un espectacular acantilado sobre el mar Caribe. En él se juega una de las pruebas del Circuito Americano de Golf, lo que le aporta un prestigio excepcional. Jugar una ronda va desde los 285\$ en temporada baja a los 385 \$ de temporada alta.



-
- **Punta Espada Golf Club.** Diseñado por Jack Nicklaus ha sido considerado el mejor campo de Caribe y Latinoamérica desde 2009 a 2016 por la principal revista del golf, Golfweek. El diseñador consiguió, de manera magistral, un recorrido a través de playas, lagunas y vegetación tropical. Jugar una ronda cuesta desde los 225\$ a los 385\$
- **Teeth of the dog.** Diseñado por Pete Dye en la lujosa urbanización de Casa de Campo, posicionó a RD en el mapa del golf en 1971. Tiene siete hoyos frente al mar Caribe y su hoyo 17 es uno de los hoyos más conocidos por todos los golfistas del mundo. Es un campo icónico para cualquier aficionado a este deporte. Jugar cuesta desde 265 \$ a 425\$ dependiendo de la época del año que elijamos.
- **2 Riesgo de entrada de otros competidores.** Este riesgo está condicionado por las barreras de entrada y por la posible reacción de los campos que ya estén establecidos. Las barreras de entrada son varias, destacaremos las más importantes para nuestro caso.
 - **La diferenciación del producto,** algunos campos, como hemos comentado previamente, están muy bien posicionados y su diferenciación es clara, siendo el espejo dónde mirarse, son los ya mencionados, Teeth of the dog, Corales, Punta Espada o Playa Grande. Poseen la lealtad del consumidor y su reconocimiento a la marca. La inversión necesaria para acercarse es cuantiosa, pero nos sirven de faro para ver en qué debemos mejorar.
 - **Las necesidades de capital.** La inversión total de un campo de golf oscila entre 8´5 -10 MM de euros. A ello hay que sumarle el terreno necesario cuyo precio dependerá de su emplazamiento. Asimismo el mantenimiento de un campo de golf tiene un coste anual que oscila entre los 1 y 2 MM euros. (Fuente consultada Federación Española de Golf). Es por lo tanto una barrera de entrada determinante.
 - **Acceso a canales de distribución.** Hay tres canales de distribución principalmente. El primero es directo, como su propio nombre indica es aquel que genera ventas directamente con el campo. El segundo canal es indirecto y para que sea eficaz se precisa de una tecnología especializada e innovadora y el personal adecuado para el uso correcto de los GDS, OTA, IDS y Metabuscaadores, que



son motores de búsqueda online que ayudan al golfista en su decisión final de adquisición. Es importante conocer el funcionamiento de los mismos para provocar que las búsquedas de los clientes les lleven a nuestra oferta. Los principales canales de reservas utilizados son los siguientes:

- GDS-Global Distributin System. Conectan agencias de viaje, touroperadores, aerolíneas, hoteles, transportes... Su intención es compartir la información para que pueda cristalizar en una venta. Los GDS más conocidos son Amadeus, Galileo y Worldspan.
- OTA-Online Travel Agency. Inicialmente fueron web de reserva de hoteles, pero han evolucionado y hoy en día incluyen todo tipo de servicios como vuelos, alquiler coches, experiencias y por su puesto golf.
- Metabuscadores. Consiguen comparar precios de la oferta total en un solo lugar. Los principales con Trivago, TripAdvisor y Skysanner
- IDS-Internet Distribution System. Son webs de viajes que conectan directamente a consumidores y oferta. Los ofertantes incluyen su oferta en tiempo real. Estamos hablando de Booking y Expedia.
- Touroperadores. Se concentran en ofertar paquetes que incluyen golf, alojamiento, transporte y actividades de ocio.

El tercer canal principal son los touroperadores especializados en el sector, basado en las buenas relaciones comerciales. Hay que tener presencia en los eventos a los que acude el mercado objetivo, como ferias anuales de golf como la PGA Merchandise Show Orlando o estudiar las diferentes agrupaciones en las que se integran los potenciales clientes, las empresas que utilizan habitualmente o los eventos a los que también acuden.

- **Ubicación favorable.** La ubicación puede es determinante. Es una de las variables principales a la hora de elegir un campo a jugar. Los campos actualmente establecidos están localizados en los mejores sitios. La ubicación del campo es uno de los atributos mejor valorados por los turistas de golf y por lo tanto el tener una ubicación de privilegio resta competencia. Hoy en día no es fácil encontrar un terreno en primera línea para la construcción de un campo de golf.

- **Curva de aprendizaje o experiencia.** Sin duda es un factor importante, las alianzas planteadas con la Asociación de Profesionales Americana y con la mayor empresa de gestión de campos de golf a nivel mundial TROON nos aportan un conocimiento y experiencia extra al de nuestros competidores que con toda seguridad marcará la diferencia a la que se aspira.

3 Presión de productos sustitutos.

Se considera que un servicio es sustituto cuando satisface necesidades parecidas al consumidor. Cualquier otro deporte podría ser considerado en este sentido un producto sustitutivo, pero el alto grado de aprendizaje que se necesita y lo específico de su práctica hace que sea complicado establecer un claro sustituto, hecho que pone de manifiesto que la presión en este sentido es residual. El potencial de esos productos sustitutos se concreta en la elasticidad de la demanda en el sector. Esa variación en las cantidades demandadas en relación a la variación del precio de un bien sustitutivo no es demasiado elástica. No encontramos ningún sustituto que afecte a nuestro producto de este modo por lo que determinamos que la presión de los sustitutos es prácticamente inexistente.

4 Poder de negociación de los proveedores. Los diferentes proveedores dentro del mundo del golf serían una amenaza en tanto tengan capacidad de aumentar el precio o reducir la calidad del bien o servicio que presta. En nuestro caso, su poder es elevado en esas dos partes, maquinaria de mantenimiento y coches específicos puesto que son prácticamente oligopolios. Asimismo la ausencia de sustitutos incrementa su poder. El grado de importancia que tienen es elevado para los campos de golf como cliente y eso determina en mismo modo su fuerza. La alianza entre diferentes campos de golf para la compra de dicho material sería una de las alternativas para rebajar este poder de negociación de los proveedores. Asimismo la alianza con TROON nos permitirá tener una ventaja en este aspecto al beneficiarnos de las tarifas que ellos dispongan.

Los proveedores en el sector del golf están divididos básicamente en tres grupos, los necesarios para el mantenimiento y cuidado de las instalaciones, los que se precisan para la práctica del deporte y los necesarios para abastecer la oferta complementaria de bar y restauración.



- Maquinaria para el mantenimiento del campo. Existen pocos proveedores de este tipo de maquinaria debido a la alta especialización necesaria que requiere el cuidado de un campo de golf. Hay dos marcas principales que dominan el mercado John Deere y Toro, con un alto grado de competencia entre ellos. A pesar de ello, al tratarse de un duopolio la capacidad de negociación es muy baja. El poder de negociación con ellos se vería reforzado con alianzas entre campos que permitieran una compra conjunta.
- Proveedores necesarios para la práctica del golf. Palos de golf, coches específicos, carritos, bolas, ropa y demás accesorios necesarios para la práctica del deporte. Excepto en el caso de los coches de golf, donde pasa lo mismo que la maquinaria de mantenimiento, los proveedores son tres, Club car, EZ Go y Yamaha y por lo tanto la capacidad para negociar es reducida. En cambio, en el resto de material necesario para la práctica del golf la oferta es amplia, existen muchas marcas de palos, bolas, ropa, zapatos... Tienen además un alto grado de competencia entre ellos y eso hace que su poder de negociación sea sensiblemente menor.
- Proveedores de f&b. Este apartado es el que mayor cantidad de proveedores tiene. La oferta es amplia y variada. El poder de negociación de los proveedores es bajo.

5 poder de negociación de los clientes. En nuestro caso el poder de negociación de los clientes es bajo. No tienen capacidad de negociar en el caso de que nuestro producto esté bien posicionado. En todo caso, serán los touroperadores los que tengan esa capacidad en tanto sean capaces de aportar un gran volumen de ventas.

3 Análisis Interno: DIAGNOSTICO (Debilidades y Fortalezas de nuestra organización)

3.1 Factores humanos y capacidades personales

	Debilidad	Fortaleza
Capacidad del equipo		X
Eficiencia organizativa	X	
Clima, motivación e integración		X
Retribuciones	X	
Nivel de formación		X
Capacidad de liderazgo		X
Problemas para encontrar personal cualificado	X	
Grado de conflictividad laboral o entre socios		X

La pertenencia a un grupo empresarial grande, consolidado y con una larga trayectoria ha permitido seleccionar un gran equipo profesional de gestión bien formado en las áreas específicas y con las capacidades necesarias para afrontar cualquier reto. El sentimiento de pertenencia al grupo es una señal de identidad del mismo. El tamaño de la empresa hace que muchas veces la agilidad en la toma de decisiones sea un obstáculo. El solapamiento de responsabilidades a falta de un organigrama claramente definido también supone en ocasiones una pérdida de eficiencia en la gestión. El sistema de retribuciones debería de contemplar una parte en retribución variable en base a objetivos como parte del salario. Al ser el deporte del golf muy específico en determinados puestos, como son los profesionales del deporte en sí, no es sencillo encontrar el personal cualificado adecuado. La búsqueda de alianzas tiene como parte de su objetivo ayudar a encontrar al personal adecuado para la tarea.

3.2 Factores o capacidades técnicas

	Debilidad	Fortaleza
Maquinaria, instalaciones y utillaje	X	
Distribución de espacios y capacidad de instalac.		X
Mantenimiento	X	
Acuerdos	X	
Licencias		X
Sistema energético	X	

El estado de mantenimiento y cuidado del campo es una de las características fundamentales de diferenciación entre competidores. La maquinaria es muy costosa y requiere de unos cuidados específicos para que pueda desarrollar bien su cometido. El no tener el material adecuado o que no esté en perfectas

condiciones afecta de manera directa al estado de conservación de las instalaciones. Asimismo el suministro eléctrico es deficitario y poco fiable. Las futuras alianzas buscarán reforzar este aspecto al tener, a través de ellas acceso a los mejores sistemas de mantenimiento y conocimientos específicos que aporten valor y soluciones. También es posible la subcontratación de este servicio. Existen empresas especializadas en el mantenimiento exclusivamente y la negociación con ellas puede ser una alternativa a valorar.

Por otro lado la posesión de unos terrenos de máxima calidad en un emplazamiento único que ha permitido construir un campo de gran calidad hace tener todo el potencial para conseguir un establecimiento de referencia en el sector.

3.3 Factores o capacidades comerciales

	Debilidad	Fortaleza
Estructura de ventas: Concentra. x clientes	x	
Estructura de ventas: Concentra. x mercados	x	
Nuevas acciones previstas		x
Ciclo vida productos		x
Red comercial, fuerza de ventas	x	
Nivel y política de precios		x
Comunicación empresa		x
Imagen empresa		x
Notoriedad de la empresa		x

El actual segmento de mercado se ve prácticamente reducido al particular. Es posible ampliar el espectro al segmento de los profesionales que traigan sus grupos de jugadores y al de empresas que quieran realizar eventos corporativos. En cuanto al mercado está prácticamente concentrado en el local y de manera residual en el mercado extranjero. El futuro planteamiento, basado en las alianzas con PGA y TROON, encaminado a la apertura a mercados emisores de alto potencial hace pensar que una de las fortalezas es precisamente la explotación de ese mercado, teniendo asimismo en cuenta que tenemos un producto en fase de expansión creciente. Es necesaria una red comercial en los mercados en los que pretendemos incidir. Actualmente carecemos de ella, pero gracias a la potencial flexibilidad actual de nuestros precios, el desarrollo de una buena política de comunicación, que tiene como uno de sus soportes la buena imagen de la empresa al pertenecer a un potente grupo hotelero serán argumentos para incidir en los mercados objetivos.

3.4 Otros factores

	Debilidad	Fortaleza
Capacidades Financieras		X
Capacidades Jurídicas		X

La pertenencia a un grupo hotelero de primera línea, saneado, le hace tener unas capacidades financieras óptimas. Las necesidades de capital no son en principio un obstáculo. Lo mismo ocurre con sus capacidades jurídicas. El grupo posee su propio departamento jurídico especializado en el sector que ofrece máximas garantías ante el planteamiento de cualquier eventualidad.

4 Síntesis DAFO: DIAGNOSTICO DE SITUACION

Como síntesis del análisis externo e interno realizado en los apartados previos realizamos un resumen que se concreta en un diagnóstico de la situación

4.1 Síntesis DAFO de Situación a Abril /2022

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento de gran tamaño • Sinergias derivadas del negocio hotelero • Mejora del posicionamiento derivado de los acuerdos con PGA y TROON • Acceso a profesionales de prestigio reconocido asociados a PGA • Mejora en procesos de mantenimiento gracias a procedimientos TROON 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un gran diseño de golf en un emplazamiento único • Equipo de RRHH con altas capacidades • Imagen de la empresa • Acuerdos estratégicos con mucho recorrido • Pertenencia a grupo Hotelero de primer nivel • Único campo en RD asociado a la PGA • Campo más cercano a la capital con hoyos frente al mar • Cercano a Teeth of the Dog, (conocido mundialmente) • 3 aeropuertos internacionales cercanos

<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores • Necesidades del capital • Huracanes • Calidad del suministro eléctrico 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campo joven y poco conocido internacionalmente • Zona residencial en fase de consolidación • Necesidad de acondicionamiento del campo • Inversiones necesarias con elevado coste • Alejado de la principal zona turística
---	---

4.2 Modelo CAPA a Abril 2022

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<p>Acciones para Aprovechar Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en ferias del sector • Contacto con principales tour operadores americanos y canadienses de la mano de PGA • Campaña de márketing en esos destinos • Colaboración con hoteles y departamento viajes de la empresa • Presencia en eventos realizados por Troon y PGA 	<p>Acciones para Potenciar Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de marketing que refuercen posicionamiento • Mejora permanente de instalaciones • Formación permanente y mejora plan retributivo basado en objetivos • Seguimiento estrecho de los acuerdos con PGA y Royal Troon
<p>Acciones para Afrontar Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo plan para mejora posicionamiento en mercados externos e internos • Inversiones relacionadas con planes de protección ante amenazas naturales. Greenes y zonas de césped protegidas • Equipos electrógenos independientes de emergencia 	<p>Acciones para Corregir Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo plan mejora de posicionamiento • Desarrollo de un plan estratégico. Seguimiento con calendario y responsabilidades. Establecimiento de un comité semanal y otro mensual como canal de comunicación. Levantar acta con puntos relevantes • Incremento del presupuesto de inversiones • Implicación máxima con nuevos colaboradores PGA y TROON

5 Objetivos estratégicos:

Como consecuencia del análisis DAFO se establece una nueva línea estratégica, que busca la mejora en el posicionamiento así como unos nuevos

objetivos. Esta nueva línea se traduce en acciones con un horizonte temporal definido de 10 años, que será revisado anualmente. Procedemos a definir unos objetivos que serán la base de un plan de acción. Estos objetivos son un detalle cuantificado, con fecha y con un responsable asignado de las estrategias establecidas.

El objetivo hacer coincidir entorno y mercado con estrategia, objetivos y planes.

5.1 Estrategias Genéricas aplicables

En el cuadro inferior destacamos sintéticamente las estrategias definidas

CRITERIOS	ESTRATEGIAS			
Modo competitivo	AGRESIVO	Neutro	Defensivo	Liquidación
Financiación	AUTOFINANCIACION	Apalancamiento financiero		Desinversión
Enfoque estratégico	Liderazgo en costes	DIFERENCIACION		Focalización
Mercados	PENETRACIÓN	EXTENSIÓN MERCADO GEOGRAFICO	Nuevos productos	Diversificación
Alianzas con mercados	Participación	COOPERACION		Independencia
Sinergias	I+D	Aprovisionamiento	Tecnología	CLIENTES Y MERCADOS

De este modo el **comportamiento competitivo** respecto a la competencia tendrá un carácter **agresivo**, queremos superar a nuestros competidores, aspirando a ser líder en nuestro sector del mercado, queremos incrementar nuestra cuota, presencia y posicionamiento. Se propone participar en totalidad de ferias y eventos relacionados con el Golf, reforzando la marca asociada a nuestros nuevos socios **PGA y TROON**. (**PGA** es la Asociación de Profesionales de Golf Americana, lo integran la totalidad de jugadores profesionales de este deporte en USA, tanto los que juegan en los circuitos profesionales como los que dan clases en cada club. **Son uno de los pilares de nuestra estrategia** pues son los que de primera mano pueden transmitir las bondades de nuestro campo a sus clientes, que también son los nuestros. **TROON** es la principal empresa a nivel mundial dedicada a la gestión integral de campos de golf. Gestionan algunos de los mejores campos del mundo, tienen el conocimiento global del negocio, aprovechar su experiencia **es el otro gran pilar de la estrategia**, con la colaboración de ambos socios estamos convencidos llegaremos a posicionar nuestro campo en el nivel deseado). Gracias a que una de las fortalezas es la pertenencia a un grupo empresarial solvente, la **financiación** del crecimiento será con **fondos propios**, que proporciona independencia de las entidades financieras. Vamos a impulsar un mayor compromiso de la matriz con el golf buscando una inyección de capital superior a la de años anteriores, argumentando que el golf refuerza la imagen de marca y aumentando la idea de calidad del conjunto del grupo. El **enfoque estratégico** está centrado en la **diferenciación**, resaltando las singularidades de nuestra oferta, basada en nuestra localización frente al océano y oferta hotelera de calidad próxima que hace de nuestro producto una oferta única. En cuanto al mercado actual, aspiramos a **mayor penetración en el mercado local**, vamos a fidelizar más a nuestros actuales clientes y vamos a desarrollar acciones que incrementen las ventas sobre los mismos así como que atraigan a nuevos clientes. La acción principal estará basada en la **extensión del mercado geográfico**, la cercanía al principal emisor de turistas de Golf mundial, E.E.U.U. apoyada en las alianzas estratégicas y **cooperación** con TROON, principal gestor mundial de campos de golf, y con la PGA, la asociación de profesionales de golf americana, así como las acciones comerciales previstas en ese mercado pretenden ser los pilares principales para aumentar las ventas.

5.2 Inversiones Previstas

El éxito del plan estratégico está basado en la mejora del posicionamiento con el que lograremos un aumento en el número de clientes y en la calidad de los mismos. Eso permitirá una mayor facturación, que se generará tanto por el nº de rondas a jugar y el aumento del precio de las mismas. Asimismo, el nuevo posicionamiento conseguirá un gasto medio por cliente superior en todas las rúbricas, golf, merchandising y f&b. Debemos realizar una serie de inversiones con el objetivo de dar mayor calidad a nuestra oferta.

Inversiones previstas	Importe en \$	Fecha
-----------------------	---------------	-------

1.- Producción		
• Cochecitos de golf	1.000.000	05/22
• Bunkers	20.000	04/22
• Acondicionamiento de calles	15.000	04/22
• Casa club	20.000	07/22
• Carpa eventos	7.000	06/22
• Ampliación pro-shop	5.000	07/22
2.- En comercial		
• Investigación de mercado	3.000	01/22
• Desarrollo de nuevos paquetes	1.500	06/22
• Comunicación / Publicidad	65.000	2022
3.- Logística de transporte		
• Vehículo para transfer hoteles-golf	9.000	06/22
4.- Acuerdos estratégicos		
• PGA (año)	72.500	05/2022
• TROON (año)	120.000	05/2022

5.3. Objetivos Empresariales

Las inversiones realizadas tienen que justificar la consecución de unos objetivos razonables. En el cuadro de abajo detallamos los principales. Partimos de una realidad conocida que son los números conseguidos en 2019 indicados en la tabla del plan financiero del punto 5.4, a causa de la pandemia no contemplamos datos de 2020 ni 2021.

OBJETIVO	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas en \$	1.120.000	1.305.000	1.500.000	1.650.000	1.725.000
<ul style="list-style-type: none"> • Rondas • Precio x ronda en \$ 	<p style="text-align: center;">14.000 80</p>	<p style="text-align: center;">14.500 90</p>	<p style="text-align: center;">15.000 100</p>	<p style="text-align: center;">15.000 110</p>	<p style="text-align: center;">15.000 115</p>
Rentabilidad					
• EBITDA	-470.000	-300.000	-200.000	-100.000	+50.000
Otros objetivos					
• Clientes nuevos	+200	+300	=	=	=

Cuadro elaboración propia datos fuente plan financiero propio

El cuadro anterior es un resumen de las principales rúbricas de los 5 primeros años, donde en 5 años alcanzamos un EBITDA positivo.

5.4 Plan financiero

Analizando los números de partida, con un EBITDA de -685 M \$ en 2019 y teniendo en cuenta que son necesarias una inversiones mínimas de 1 MM \$ y que además tenemos que incrementar nuestros gastos anuales a causa de los acuerdos alcanzados puede parecer lógico que lo razonable sería la venta del activo. Sin embargo hay que destacar que el campo genera unos efectos y sinergias positivas para el grupo empresarial al que pertenece. Tener un buen campo de golf facilita la venta de los inmuebles que lo rodean y cuyo promotor es otra empresa del grupo hotelero. Son chalets y apartamentos de lujo para los que un campo de golf representa una oferta complementaria muy atractiva. Además una parte de los jugadores del campo se alojan en los hoteles y el plan que hemos desarrollado contempla el incremento de esta partida por lo que las sinergias entre actividad hotelera y golf están garantizadas.

Partimos de unas ventas basadas en 14000 rondas a un precio de 80\$ a unas ventas de 16000 rondas a un precio de 150\$ en un plazo de 10 años.

2022-2026

				Total 2019	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS GOLF				1.079.209	1.582.000	1.783.500	1.995.000	2.194.500	2.323.950
Ingresos por Ventas de Green Fee Campo 18 hoyos	14000	61,86		866.094	1.120.000	1.305.000	1.500.000	1.650.000	1.725.000
Ingresos por Campo practicas		1,72	4,00	24.014	56.000	58.000	60.000	66.000	72.600
Ingresos por Escuela de Golf / Academia		3,34	5,00	46.805	70.000	72.500	75.000	82.500	90.750
Ingresos por Alquiler Equipos de Golf		1,19	3,00	16.690	42.000	43.500	45.000	49.500	54.450
Ingresos Hostelería (Bebidas Buggy Bar)		2,09	3,00	29.271	42.000	43.500	45.000	49.500	54.450
Ingresos Hostelería (Comidas y Bebidas Restaurante Casa Clu		2,30	8,00	32.145	112.000	116.000	120.000	132.000	145.200
Ingresos Venta Tienda Pro-Shop		4,59	10,00	64.191	140.000	145.000	150.000	165.000	181.500
COSTES GOLF				127.702	187.197	211.040	236.067	259.674	274.991
Consumos de Alimentos Casa Club de Golf			0,40%	4.368	6.403	7.219	8.075	8.882	9.406
Consumos Bebidas (Restaurante Casa Club Golf y Buggy Bar)			0,98%	10.582	15.512	17.488	19.562	21.518	22.787
Consumos Artículos Golf (Tienda Pro-Shop)			4,00%	43.143	63.243	71.298	79.753	87.728	92.903
Consumos Artículos Limpieza			0,11%	1.140	1.671	1.884	2.107	2.318	2.455
Consumos Químicos			0,05%	549	805	907	1.015	1.116	1.182
Consumos Desechables			0,14%	1.536	2.252	2.538	2.839	3.123	3.308
Consumos Papelería			0,79%	8.472	12.419	14.001	15.661	17.227	18.243
Consumos Suministros Informáticos			0,01%	132	193	218	244	268	284
Consumos Materia Oficina			0,32%	3.504	5.136	5.791	6.477	7.125	7.545
Consumos Material Deportivo			0,25%	2.712	3.975	4.482	5.013	5.515	5.840
Consumos MTO Reparación Mecánica Carritos de Golf			0,08%	864	1.267	1.428	1.597	1.757	1.861
Consumos MTO Útiles y Herramientas			0,01%	144	211	238	266	293	310
Consumo Gas			0,08%	840	1.231	1.388	1.553	1.708	1.809
Consumo Gasoil			4,24%	45.804	67.144	75.696	84.672	93.139	98.634
Consumos Planta Energetica			0,34%	3.696	5.418	6.108	6.832	7.516	7.959
Consumos Manutención Personal			0,02%	216	317	357	399	439	465
GASTOS DE EXPLOTACIÓN GOLF				1.637.417	1.868.491	1.900.223	1.932.715	1.965.990	2.000.071
Alquileres y Cánones				6.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
Alquiler de Vehículos - Renting				6.000	216000	216000	216000	216000	216000
Reparación y Conservación				25.596	23.440	23.908	24.387	24.874	25.372
Reparación y Conservación - Reparaciones Diversas				22.980	23.440	23.908	24.387	24.874	25.372
Reparación y Conservación - Carritos de Golf y Bougies				2.616	0				
Servicios de Profesionales Independientes				1.200.245	1.212.953	1.233.362	1.254.180	1.275.413	1.297.072
Management Central				17.268	17.613	17.966	18.325	18.691	19.065
Piñero Gestión Hotelera				23.489	23.958	24.437	24.926	25.425	25.933
Asesoría Fiscal				852	869	886	904	922	941
Asesoría Jurídica				2.964	3.023	3.084	3.145	3.208	3.272
Audidores Externos				1.536	1.567	1.598	1.630	1.663	1.696
Comisiones sobre ventas Green Fees		8%		67.800					
Servicios Profesionales - Cuota Asociación Inmobiliaria / Cuota Fedogolf				1.200	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325
Servicios Profesionales - Servicios Lavandería Externa				816	832	849	866	883	901
Servicios Profesionales - Servicios de Mantenimiento				4.440	4.529	4.619	4.712	4.806	4.902
Serv. Prof. - Servicios Seguridad Externa Golf				35.700	36.414	37.142	37.885	38.643	39.416
Serv. Prof. - Jardinería Golf Campo Largo				617.832	630.189	642.792	655.648	668.761	682.136
Serv. Prof. TROON				-	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Serv. Prof. - PGA				-	72.500	72.500	72.500	72.500	72.500
Nóminas Personal Golf		27%		288.996	294.776	300.671	306.685	312.819	319.075
Servicios de Organización de Torneos				132.000	-				
Otros servicios Profesionales				5.352	5.459	5.568	5.680	5.793	5.909
Transportes				74.604	78.334	82.251	86.363	90.682	95.216
Gastos de viajes corporativos Personal Golf				10.212	10.723	11.259	11.822	12.413	13.033
Gastos de viajes asistencia a Ferias USA / Canada				49.992	52.492	55.116	57.872	60.766	63.804
Gastos de viajes corporativos Personal Golf				14.400	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378
Primas de Seguros				2.256	2.301	2.347	2.394	2.442	2.491
Primas de Seguros - Responsabilidad Civil (Casa Club)				2.028	2.069	2.110	2.152	2.195	2.239
Primas de Seguros - Seguros Vehículos				228	233	237	242	247	252
Servicios Bancarios y Similares				5.760	6.048	6.350	6.668	7.001	7.351
Servicios Bancarios - Comisiones Tarjetas de Crédito Cobros Golf				5.388	5.657	5.940	6.237	6.549	6.877
Servicios Bancarios - Otros Gastos por Servicios				372	391	410	431	452	475

Publicidad, Propaganda y RRPP	133.500	136.170	138.893	141.671	144.505	147.395
MK STD	61.000	62.220	63.464	64.734	66.028	67.349
MK Prensa y Revisas	9.000	9.180	9.364	9.551	9.742	9.937
MK Folletos y Material Comercial	2.500	2.550	2.601	2.653	2.706	2.760
MK Merchandising	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208
MK Ferias y Presentación del Producto	9.000	9.180	9.364	9.551	9.742	9.937
MK Ferias Golf en EEUU y Canada	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561
MK Eventos	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247	3.312
MK Publicidad en Exteriores	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520
MK Material Audiovisual	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
MK Acciones Hoteles	5.500	5.610	5.722	5.837	5.953	6.072
MK Torneos	-	-	-	-	-	-
MK DIGITAL	72.500	73.950	75.429	76.938	78.476	80.046
MK SEM (Search Engine Marketing)	30.000	30.600	31.212	31.836	32.473	33.122
MK Displays (Banners)	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520
MK Influencers	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624	1.656
MK Campañas Facebook	30.000	30.600	31.212	31.836	32.473	33.122
MK Campañas LinkedIn	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495	6.624
Suministros	186.264	189.989	193.789	197.665	201.618	205.651
Telefonía Empleados Golf	2.532	2.583	2.634	2.687	2.741	2.796
Suminist. - Electricidad Golf	181.200	184.824	188.520	192.291	196.137	200.059
Suminist. - Línea de Datos	2.532	2.583	2.634	2.687	2.741	2.796
Otros Servicios	3.192	3.256	3.321	3.387	3.455	3.524
6290900 - Otros Serv. - Otros Servicios Varios	3.192	3.256	3.321	3.387	3.455	3.524
Otros Tributos	-	-	-	-	-	-
Otros Tributos	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos Sociales	-	-	-	-	-	-
Otros gastos Sociales	-	-	-	-	-	-
EBITDA	- 685.910	- 473.688	- 327.763	- 173.782	- 31.164	48.888

2027-2031

				2027	2028	2029	2030	2031
INGRESOS GOLF				2.412.595	2.662.230	2.797.202	3.116.923	3.364.615
Ingresos por Ventas de Green Fee Campo 18 hoyos	####	###		1.753.750	1.937.500	2.000.000	2.240.000	2.400.000
Ingresos por Campo practicas		###	4,00	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923
Ingresos por Escuela de Golf / Academia		###	5,00	99.825	109.808	120.788	132.867	146.154
Ingresos por Alquiler Equipos de Golf		###	3,00	59.895	65.885	72.473	79.720	87.692
Ingresos Hostelería (Bebidas Buggy Bar)		###	3,00	59.895	65.885	72.473	79.720	87.692
Ingresos Hostelería (Comidas y Bebidas Restaurante Casa Club)		###	8,00	159.720	175.692	193.261	212.587	233.846
Ingresos Venta Tienda Pro-Shop		###	10,00	199.650	219.615	241.577	265.734	292.308
COSTES GOLF				285.481	315.020	330.991	368.823	398.133
Consumos de Alimentos Casa Club de Golf			0,40%	9.765	10.775	11.321	12.615	13.618
Consumos Bebidas (Restaurante Casa Club Golf y Buggy Bar)			0,98%	23.656	26.104	27.428	30.562	32.991
Consumos Articulos Golf (Tienda Pro-Shop)			4,00%	96.447	106.427	111.822	124.604	134.506
Consumos Articulos Limpieza			0,11%	2.548	2.812	2.955	3.292	3.554
Consumos Quimicos			0,05%	1.227	1.354	1.423	1.586	1.712
Consumos Desechables			0,14%	3.434	3.789	3.981	4.436	4.789
Consumos Papelería			0,79%	18.939	20.899	21.959	24.468	26.413
Consumos Suministros Informáticos			0,01%	295	326	342	381	412
Consumos Materia Oficina			0,32%	7.833	8.644	9.082	10.120	10.924
Consumos Material Deportivo			0,25%	6.063	6.690	7.029	7.833	8.455
Consumos MTO Reparación Mecánica Carritos de Golf			0,08%	1.931	2.131	2.239	2.495	2.694
Consumos MTO Utiles y Herramientas			0,01%	322	355	373	416	449
Consumo Gas			0,08%	1.878	2.072	2.177	2.426	2.619
Consumo Gasoil			4,24%	102.396	112.991	118.719	132.289	142.802
Consumos Planta Energetica			0,34%	8.262	9.117	9.580	10.675	11.523
Consumos Manutención Personal			0,02%	483	533	560	624	673
GASTOS DE EXPLOTACIÓN GOLF				1.818.979	1.854.740	1.891.377	1.928.916	1.967.385

Alquileres y Cánones					-	-	-	-	-
Alquiler de Vehículos - Renting									
Reparación y Conservación					25.879	26.397	26.925	27.463	28.012
Reparación y Conservación - Reparaciones Diversas					25.879	26.397	26.925	27.463	28.012
Reparación y Conservación - Carritos de Golf y Bouggies									
Servicios de Profesionales Independientes					1.319.163	1.341.696	1.364.680	1.388.124	1.412.036
Management Central					19.447	19.836	20.232	20.637	21.050
Piñero Gestión Hotelera					26.452	26.981	27.521	28.071	28.632
Asesoría Fiscal					959	979	998	1.018	1.039
Asesoría Jurídica					3.338	3.405	3.473	3.542	3.613
Audidores Externos					1.730	1.764	1.800	1.836	1.872
Comisiones sobre ventas Green Fees				8%					
Servicios Profesionales - Cuota Asociación Inmobiliaria / Cuota Fedogolf					1.351	1.378	1.406	1.434	1.463
Servicios Profesionales - Servicios Lavandería Externa					919	937	956	975	995
Servicios Profesionales - Servicios de Mantenimiento					5.000	5.100	5.202	5.306	5.412
Serv. Prof. - Servicios Seguridad Externa Golf					40.204	41.008	41.828	42.665	43.518
Serv. Prof. - Jardinería Golf Campo Largo					695.779	709.695	723.889	738.366	753.134
Serv. Prof. TROON					120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Serv. Prof. - PGA					72.500	72.500	72.500	72.500	72.500
Nóminas Personal Golf				27%	325.456	331.966	338.605	345.377	352.285
Servicios de Organización de Torneos									
Otros servicios Profesionales					6.027	6.148	6.271	6.396	6.524
Transportes					99.976	104.975	110.224	115.735	121.522
Gastos de viajes corporativos Personal Golf					13.685	14.369	15.088	15.842	16.634
Gastos de viajes asistencia a Ferias USA / Canada					66.994	70.344	73.861	77.554	81.432
Gastos de viajes corporativos Personal Golf					19.297	20.262	21.275	22.339	23.456
Primas de Seguros					2.541	2.591	2.643	2.696	2.750
Primas de Seguros - Responsabilidad Civil (Casa Club)					2.284	2.330	2.376	2.424	2.472
Primas de Seguros - Seguros Vehículos					257	262	267	272	278
Servicios Bancarios y Similares					7.719	8.105	8.510	8.936	9.382
Servicios Bancarios - Comisiones Tarjetas de Crédito Cobros Golf					7.220	7.581	7.961	8.359	8.776
Servicios Bancarios - Otros Gastos por Servicios					499	523	550	577	606
Publicidad, Propaganda y RRPP					150.343	153.350	156.417	159.545	162.736
Alquileres y Cánones					15.110	15.937	16.806	17.716	18.672
Alquiler de Vehículos - Renting					11405,15963	12182,06423	12999,01927	13858,05137	14761,28898
					7700,750386	8426,841584	9192,493101	9999,748069	10850,75308
					3996,341143	4671,618937	5385,966932	6141,444764	6940,217173
Reparación y Conservación					292	916	1.579	2.283	3.030
					-3412,477344	-2838,826356	-2227,085406	-1575,161847	-880,8546384
Reparación y Conservación - Reparaciones Diversas					7.117	6.594	6.034	5.433	4.791
Reparación y Conservación - Carritos de Golf y Bouggies					-10821,29583	-10349,27165	-9840,137744	-9291,768459	-8701,92645
					-14525,70507	-14104,4943	-13646,66391	-13150,07176	-12612,46236
					-18230,11432	-17859,71694	-17453,19008	-17008,37507	-16522,99826
Servicios de Profesionales Independientes					21.935	21.615	21.260	20.867	20.434
					-25638,9328	-25370,16224	-25066,24242	-24724,98168	-24344,07007
Management Central					29.343	29.125	28.873	28.583	28.255
Piñero Gestión Hotelera					33.048	32.881	32.679	32.442	32.165
Asesoría Fiscal					36.752	36.636	36.486	36.300	36.076
Asesoría Jurídica					40.457	40.391	40.292	40.158	39.986
Audidores Externos					44.161	44.146	44.099	44.016	43.897
Comisiones sobre ventas Green Fees				46%	47.865	47.901	47.905	47.875	47.807
Suministros					209.764	213.959	218.238	222.603	227.055
Telefonía Empleados Golf					2.851	2.908	2.967	3.026	3.086
Suminist. - Electricidad Golf					204.061	208.142	212.305	216.551	220.882
Suminist. - Línea de Datos					2.851	2.908	2.967	3.026	3.086
Otros Servicios					3.595	3.667	3.740	3.815	3.891
6290900 - Otros Serv. - Otros Servicios Varios					3.595	3.667	3.740	3.815	3.891
Otros Tributos									
Otros Tributos									
Otros Gastos Sociales									
Otros gastos Sociales									
Plan de Negocio Campo de Golf "PGA OCEAN'S 4"									-51-
EBITDA					308.135	492.470	574.835	819.183	999.098

6 Planes Operativos:

La estrategia está basada en los acuerdos y alianzas con dos empresas estratégicas en el mundo del Golf, la Asociación de Profesionales de Golf Americana, PGA, y la principal compañía gestora de campos de Golf del mundo que es TROON.

ACUERDO PGA

El acuerdo con PGA consiste en una alianza en la que nos beneficiamos del uso de su marca, reconocida mundialmente y muy específicamente en el terreno en el que están la mayoría de nuestros clientes potenciales, USA y Canadá. El campo cambia su nombre de "Ocean's 4" a "PGA-Ocean's 4". La PGA tiene intención de ser el embajador del golf a nivel mundial y quiere exportar y reforzar su marca más allá de las fronteras de Norteamérica y seremos su buque insignia en el Caribe, aumentando nuestra visibilidad. PGA es un sello de calidad y confianza que al asociarse a nuestra marca le aporta un valor añadido incalculable. Tendremos acceso a la totalidad de base de datos de sus integrantes, los jugadores profesionales que compiten en los circuitos internacionales y los profesionales de club que dan clases y tienen contacto con nuestros clientes. Los jugadores que compiten tendrán la posibilidad de venir a entrenar gratuitamente a nuestras instalaciones y su presencia nos dará la posibilidad de generar contenido publicitario en nuestras redes. La posibilidad de tener a jugadores como Tiger Woods, por poner un ejemplo, tiene un impacto inmenso. Los profesionales que dan clases tendrán la opción de viajar en condiciones preferentes y tener toda la infraestructura de nuestras instalaciones para poder traer grupos de jugadores a nuestro campo, especialmente atractivo para ellos en las épocas en las que en sus lugares de residencia hace mal tiempo. Eso supone ingresos tanto en el Golf como en los hoteles de la compañía. Esperamos llegar gradualmente a un incremento mínimo 1.000 jugadores en un plazo de 5 años y de 2.000 jugadores en un plazo de 10 años, (estimación sobre la que se basa el estudio del EBITDA anterior). Entendemos razonable llegar a tener 200 profesionales al año que nos traigan 10 jugadores cada uno. Teniendo en cuenta que en USA hay 17.000 campos y en Canadá 1.000, y que por lo tanto hay una red de como mínimo de 40.000 profesionales, que se dedican a la enseñanza de 36'9MM de jugadores. Los profesionales PGA serán nuestros comerciales.

PGA Ocean's 4 contará con la presencia permanente de dos profesionales PGA que serán los encargados de la enseñanza en el club.

Tendremos presencia continua en sus redes sociales.

El coste de este acuerdo asciende a 725 M \$ que se pagarán anualmente a razón de 72'5M \$.

ACUERDO TROON

Se trata de un contrato de consultoría y asesoramiento amplio para todo aspecto relacionado con la gestión de un campo de golf. En este acuerdo se contempla cualquier faceta relacionada con el mantenimiento de las instalaciones, la contratación de personal cualificado, el acceso a la totalidad de proveedores con los que ellos trabajan, que nos permitirá obtener precios

más ventajosos en maquinaria y material diverso de golf. Por poner un ejemplo se van a comprar 60 vehículos eléctricos y se ha negociado a un precio sensiblemente inferior. Asimismo vamos a tener la posibilidad de acceder a las bases de datos de jugadores de golf en USA, a los que podremos hacer llegar nuestro producto y ofertas. Se trata de un mercado de más de 30 MM de clientes. Nos facilitarán las relaciones comerciales con los principales Touroperadores. Por otro lado compartiremos el conocimiento con el resto de campos que gestionan con la finalidad de acceder a los mejores procedimientos. TROON será un gran apoyo para el diseño y desarrollo adecuado de posteriores estrategias. Y por último seremos incluidos en su revista trimestral a través de entrevistas anuncios y publicaciones teniendo presencia continua en sus redes sociales.

Este acuerdo tiene capacidad para aportarnos también por esta vía los 2000 clientes que pretendemos captar como mínimo en los próximos años.

El coste total es de 1'2 MM \$ pagaderos anualmente de manera lineal a razón de 120 M \$

Nuestro estudio plantea que cualquiera de estas dos alianzas tiene capacidad por si misma de proporcionar el número de clientes necesarios para que nuestro plan sea viable. Entendemos pues, que nuestro planteamiento es conservador y por lo tanto muy razonable.

6.1 Plan de Marketing y Acción Comercial:

Nuestro público objetivo va a concentrarse en dos principales frentes

- **Mercado local**, donde vamos a reforzar nuestra posición, fidelizando al actual cliente e incrementando nuestra cuota, planteamos promociones de cara a la temporada baja y descuentos especiales. Realización de torneos específicos para el mercado local con el objetivo de dar a conocer nuestro producto.
- **Mercados Americano y Canadiense**, donde pretendemos darnos a conocer como una alternativa a los grandes campos de golf conocidos de Dominicana que ya están posicionados. Se trata del mayor mercado del mundo con un volumen de 36,9 MM de jugadores que han jugado 502 MM de rondas el pasado año 2021, según datos de NGF, National Golf Foundation, que lleva realizando estudios y estadísticas sobre este mercado desde 1986. El potencial de estos datos es enorme, tanto por la cantidad como por la calidad, los americanos gastan una media del doble por persona y estancia según Carlos Álvarez en la revista especializada en turismo Hosteltur en su edición especial de golf de agosto de 2007.

ACCIONES

- Fotos de gran tamaño y espectacularidad de nuestros hoyos en primera línea de mar en los 3 aeropuertos internacionales de República Dominicana.
- Vallas publicitarias en principales zonas de tránsito hacia el aeropuerto
- Contactos con principales tour operadores e invitaciones a las instalaciones, según José Pablo Vázquez, director general del turoperador especializado 'Go and Golf' "Es fundamental que el agente conozca de primera mano el producto que vende"
 - Presencia en totalidad de actos a los que acudan nuestros nuevos socios PGA y TROON.
 - Acceso a sus BD y mailing a todos sus asociados con presentación campo y ofertas especiales
 - Presencia en sus revistas, páginas webs, redes sociales...
 - Revisión y contacto de sus acuerdos con sus asociados por si hubiera algo de interés
 - Creación de un paquete especial PGA y TROON con códigos dto promoción a publicar en todos sus medios
- Comunicado de PGA y TROON, rueda de prensa , informando alianzas
- Acuerdo con resto de campos PGA y TROON para que sus socios tengan precio especial en PGA Ocean's 4
- Torneo de golf con jugadores representativos de PGA y TROON que sean embajadores de sus marcas.
- Anuncio en los vuelos de las principales compañías aéreas con origen USA y destino RD

Descripción del Catálogo de Producto / Servicio

Política de Precios

La política de precios será ascendente, inicialmente determinada por el número de clientes, la idea es empezar con unos precios competitivos para penetrar en los mercados, teniendo en cuenta también los precios de la competencia. La evolución esperada es creciente, teniendo en cuenta nuestro mejor posicionamiento previsto en el futuro.

La gestión de precios será activa, dentro de unos rangos, en base a las variables del mercado, temporada, otros eventos, climatología, todo ello basado en el "yield management". Aplicaremos descuentos especiales a los clientes que lleguen a través de los canales de nuestros socios estratégicos, PGA y TROON.

Política de Comunicación

Queremos posicionarnos en el mercado como uno de los 5 mejores campos de República Dominicana. Queremos ser una de las primeras opciones de elección por parte de los jugadores. Utilizaremos una combinación de medios convencionales y no convencionales

- **Objetivos de la política de comunicación:**

Dar a conocer que nuestro campo está en un emplazamiento espectacular, en primera línea del Océano, con un diseño atractivo y entretenido. Que nuestro servicio y estándar de calidad es elevado, a la altura de los mejores campos de la zona pero con una relación calidad/precio superior a la de nuestros competidores. Que somos una de las opciones que debe elegir un jugador si quiere venir a jugar a República Dominicana y que por ello socios estratégicos como son PGA y TROON se han asociado a la marca.

- **Imagen corporativa**

PGA Ocean's 4 Significa que somos un campo asociado a la PGA y que tenemos 4 hoyos en primera línea, bordeando el Océano Atlántico. El sol dorado que incluye el logotipo es la base del logotipo corporativo del Grupo Piñero, hoteles Bahía Príncipe, transmite que en destino encontrarás el clima esperado con un sol radiante.

- **Acciones para el “lanzamiento”**

- Rueda de prensa y comunicados para informar al mercado local y al mercado americano de la existencia del campo y de las nuevas asociaciones con PGA y TROON
- Presencia en totalidad de redes sociales con plan específico de posicionamiento
- Carteles publicitarios en los aeropuertos internacionales de RD
- Carteles publicitarios en los principales aeropuertos origen de nuestros clientes en USA
- **Promoción de ventas.** Aplicaremos descuentos iniciales muy agresivos, invitaciones a personajes famosos que sean jugadores, torneos de golf con premios atractivos que atraigan el interés a participar y conocer nuestras instalaciones.
- **Relaciones públicas.** Presencia en totalidad de ferias del sector, buscando una cercanía en el emplazamiento de nuestros stands a la de nuestros socios estratégicos. Presencia en cualquier conferencia o evento en el que podamos tener visibilidad. Financiación de carrera deportiva de algún jugador PGA o local que tenga potencial. Presencia compartida en cualquier acto que nuestros nuevos socios tengan previsto acceder.
- **Merchandising** de calidad para asociar el mismo a la imagen que queremos transmitir. Tenemos una alianza con una marca reconocida mundialmente en el golf, la PGA. El nuevo merchandising incorporará PGA en la mayoría de sus prendas.

Plan de marketing y ventas

- Contratación de 3 personas para reforzar el equipo de ventas. Deben reunir las siguientes características. Experiencia en ventas, ser jugadores con hándicap < 15 y ser nativos del lugar donde desarrollarán su actividad.
- Campaña de anuncios en Facebook. La haremos durante 12 meses consecutivos. Evaluaremos trimestralmente el impacto. En el caso de ser satisfactorio prorrogaremos año a año.
- Presencia en prensa generalista destacada cuyos principales lectores se encuentran en nuestros mercados origen como Wall Street Journal.
- Presencia en publicaciones y revistas de nuestros socios estratégicos PGA y TROON
- Presencia física en la principal feria de golf, IAGTO, que se celebra en Nevada en junio 2022
- Anuncios en los aviones con destino RD, dando a conocer a la totalidad de viajeros la alternativa de nuestro campo como uno de los mejores de RD
- Contacto con influencers conectados al mundo del golf y viajes para desarrollo de colaboraciones.
- Haremos un seguimiento a los clientes a través de nuestro departamento de atención al cliente y fidelización. A través del mismo resolveremos las quejas y estableceremos herramientas para medir la satisfacción de los clientes.

6.2 Plan de RR.HH.

Plantilla descripción de las funciones principales

Describimos únicamente las personas que trabajan directamente en la unidad de explotación.

- Director del campo. Máximo responsable de que las instalaciones estén en perfecto estado. Tanto el campo como sus anexos. Coordinación con la matriz del grupo. Director de RRHH en el centro de trabajo.
- Green keeper. Encargado del buen estado del campo de golf en lo que se refiere a toda la jardinería.
- Personal en tienda. Recepción de los clientes y reservas. Asimismo son comerciales de la tienda que venden todo el material y merchandising
- Personal de mantenimiento del campo. Mantenimiento de instalaciones y campo de golf. Principalmente se encargan de segar el césped, abonarlo y supervisar el regadío.
- Personal de atención del bar-restaurant. Servicio a los clientes en todo lo necesario para atender la demanda.

- Comerciales. Deben de reunir las siguientes características. Experiencia en ventas, ser jugadores con hándicap < 15 y ser nativos del lugar donde desarrollarán su actividad.

Descripción de los perfiles de las personas a contratar

La estructura de la empresa tiene una correcta dimensión en su sede, con personal cualificado y bien conocedor de un sector tan específico como el golfístico. También tiene una correcta dimensión en el campo de golf. Pero una vez definida la estrategia, que básicamente consiste en incrementar el número de clientes tanto en el mercado local como en el americano será necesario incrementar la plantilla en los siguientes ámbitos:

- Digital manager. Es necesaria una persona que domine a la perfección el márketing digital y las RRSS.
- Comerciales. En los mercados locales y de emisión, USA y Canadá, principalmente en las ciudades que tengan mayor potencial de emisión de clientes. Deben personas que sean nativas y que conozcan el sector. Estarán en coordinación directa con la empresa y mantendrán un contacto estrecho con los touroperadores. Se encargarán de visitar a toda organización o club relacionado con el golf para presentar el producto y promocionarlo. Como inicio establecemos la incorporación de 3 personas, 2 en USA y otra en Canadá.

6.5 Plan de Tecnología de la Información

Hardware

Se cuentan ya con los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Software:

Aprovechamos la experiencia del grupo y su conocimiento en los sistemas de reservas.

Presencia en Internet y Comercio electrónico. Especial énfasis en este sentido dada la importancia y la ascendente evolución del e-commerce. Hay personal específico para trabajar en el dominio, el alojamiento de la página web, el diseño gráfico y la política de comunicación, así como creación de contenidos y puesta al día de los mismos. Se potenciará la actividad en Redes Sociales buscando partners e influencers que estén vinculados al sector. Está prevista la contratación de una persona especializada en el aspecto online.

6.4 Otros Planes, (Medioambiente, Calidad, RSC, Igualdad, PPRL, ...)

Seguir las políticas establecidas por el Grupo Piñero, matriz principal, donde su manera de trabajar lleva implícita la devoción por las personas y el respeto

absoluto por sus entornos. Los objetivos económicos van de la mano de los sociales y medioambientales, buscando un equilibrio entre rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. De este modo tienen establecidas políticas que son responsables en los siguientes ámbitos.

- Responsabilidad Social Corporativa
- Política Ambiental
- Política de protección Social y Cultural
- Política de bienes y servicios
- Política de Seguridad y Salud
- Política de calidad
- Política Derechos Humanos
 - Políticas contra la explotación laboral, el maltrato, el abuso sexual de niños, niñas y adolescentes

7 Calendario General:

Centramos la acción en el aspecto comercial basado en la repetida idea de buscar un nuevo posicionamiento. Los responsables serán el departamento de Márketing en colaboración con el departamento comercial.

Marketing y Ventas				Programación Meses											
Nº.	Acciones	Presupuesto	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Presentación de plan de posicionamiento	133.500	Jefe Dpto Marketing y ventas	x											
1	Rueda de prensa presentando campo y nuevas alianzas estratégicas con PGA y TROON	3.000	Jefe Dpto Marketing y ventas		x										
2	Presencia IAGTO	9.000	3 comerciales						x						
3	SEM (Search engine marketing)	30.000	Digital manager	x	x	x	x	x		x	x				
4	Visitas clientes potenciales USA -ESTE	15.000	Comercial USA-ESTE			x	x	x		x	x				
4	Visitas clientes potenciales USA -OSTE	15.000	Comercial USA-OESTE			x	x	x		x	x				

4	Visitas clientes potenciales Canadá	15.000	Comercial Canadá			x	x	x		x	x				
5	Campaña Facebook	30.000	Digital Mánager	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Publicaciones conjuntas PGA y TROON	15.000	Dtor Cial			x		x		x		x		x	

8 Conclusiones y Objetivos a Largo Plazo:

8.1 Conclusiones

1. El objetivo del presente trabajo era hacer un plan de empresa que buscara la viabilidad para el campo de golf Ocean's 4 de RD, de reciente construcción y cuyo EBITDA era negativo. Hemos realizado un estudio detallado de los principales parámetros de la empresa y su entorno. Con ello hemos conseguido identificar las fortalezas y debilidades de la compañía así con las oportunidades y amenazas más importantes de la misma.
2. De la evaluación de ese análisis hemos constatado que RD es el mejor destino de golf del Caribe, con una estabilidad política destacable, en continuo crecimiento con una tasa del 15%, con un potencial muy elevado a causa de la cercanía al principal mercado emisor de golf mundial, que es lo que representa USA y Canadá, con más de 36'5MM, de los cuales vienen 250.000 jugadores. En 2019 se han jugado 335.000 rondas de las cuales 14.000 se han jugado en nuestras instalaciones, lo que representa el 4,2% del mercado.
3. Que PGA Ocean'4 reúne las principales características que un turista de golf elige cuando busca una alternativa a su reserva.
 - i. Clima
 - ii. Calidad del diseño y emplazamiento del campo
 - iii. Precio del paquete
 - iv. Accesibilidad
 - v. Calidad de acomodación
 - vi. Número campos de golf del destino
4. A partir del estudio realizado entendemos que una estrategia basada en la mejora del posicionamiento, es la ideal para alcanzar nuestro objetivo. Lo lograremos a través de alianzas con PGA y TROON, realizando las mejoras necesarias en el campo, mejorando los servicios que prestamos, con campañas de marketing tanto digitales como tradicionales y siendo activos en la tarea comercial con USA y Canadá.
5. Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, y partiendo de unos datos conocidos, hemos realizado un plan financiero, que siendo conservador, y teniendo en cuenta nuestros precios y cuota de mercado, nos hace ser optimistas pensando que un nuevo posicionamiento nos permitirá subir precios y aumentar cuota de mercado.
6. Para finalizar, creemos que este plan estratégico es viable y financiable de manera combinada entre los recursos de la empresa y los que el plan genera. Asimismo es rentable, mejora los resultados y tiene coherencia con la situación actual del mercado y la posición de la compañía y los recursos que la empresa.

8.2 Objetivos a Largo Plazo:

Lo anteriormente expuesto ha puesto de manifiesto la gran aportación del Golf al Turismo en RD y su gran potencial recorrido. Todos los indicadores muestran que RD se ha convertido en el destino preferido del Caribe y estar en este mercado es una gran oportunidad de negocio. Teniendo en cuenta todo lo positivo de esta situación y con la idea de que hay grandes sinergias en el binomio Golf-Turismo entendemos que hay una serie de acciones que se pueden realizar y que aportarán valor a largo plazo. Bajo nuestro punto de vista son las siguientes:

- Llegar a los más de 50 MM de potenciales jugadores que tenemos cercanos en USA y Canadá con la información de nuestro campo.
- Incentivar para que se inicien en el deporte del Golf a aquellos turistas que visitan nuestros hoteles cercanos al campo informando con claridad de los precios y condiciones y desmitificando la idea de deporte elitista.
- Avanzar de manera consistente en la presencia en RRSS y el resto de canales online
- Conseguir ser lo más cercano posible al turista de golf en su origen, a través de su club o profesor PGA, para que conozca las oportunidades de jugar en Ocean's 4 antes de plantearse el viaje.
- Y lo más importante, posicionamiento de nuestro campo como uno de los que cualquier jugador que venga a RD se sienta en la obligación de visitar.

BIBLIOGRAFIA

- Portoreal, F., & Morales, M. (2011). *Análisis crítico de la legislación y las políticas turísticas en República Dominicana*. Turismo placebo. Nueva colonización turística: del Mediterráneo a Mesoamérica y El Caribe. Lógicas espaciales del capital turístico. Editorial Enlace, Managua, 29-52.
- JIMENEZ JIMENEZ 2009 Félix Jiménez. *Notas sobre la industria turística dominicana*. 67-71 / ISSN: 1997-2520
- Marvin Cardoza escrito el 22/08/2018 en “el dinero”, *Revista de finanzas*. Consulta web 10/04/2022 <https://www.eldinero.com.do/66062/sistema-tributario-de-republica-dominicana-analisis-de-sus-caracteristicas-y-complejidades/>
- <https://elordenmundial.com/perspectiva-la-actual-politica-exterior-la-rep-dominicana-eddy-garcia/> Consulta 15/03/2022
- https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/78/EE2021_Rep_Dominicana_es.pdf Consulta 17/03/2022
- <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5331-bcrd-incrementa-su-tasa-de-politica-monetaria-de-500--a-550--anual> Consulta 17/03/2022
- <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/01/Impactodel-tipo-de-cambio-en-la-IED.pdf> (04/05/2022)
- <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/pol%C3%ADtica-social> Consulta 06/02/2022
- López, Altagracia, Morrison, Hiddekel. *La innovación tecnológica en República Dominicana: Situación actual, retos y realidades*. Ciencia y sociedad 2008 , XXXIII(2), 212-222 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011539005> Fecha consulta 13 abril 2022
- Francisco Orgaz Agüera <https://www.eumed.net/rev/delos/17/impacto-ambiental.html> Consulta 13/04/22
- Simon Hudson GOLF TOURISM, Goodfellow Publishers Ltd 2009
- <https://www.revistamercado.do/turismo/turismo-de-golf-en-republica-dominicana-una-industria-millonaria-en-crecimiento> Consulta realizada 10/04/2022
- Vol 7, Nº 16 (junio/junho 2014) EL TURISMO DE GOLF EN REPÚBLICA DOMINICANA. UN ESTUDIO DE CASO Francisco Orgaz Agüera1 Universidad de UTESA, Rep. Dominicana “