



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

FACULTAD DE CIENCIAS DEL DEPORTE Y  
LA EDUCACIÓN FÍSICA

Departamento de Educación Física y Deportiva

TESIS DE DOCTORADO

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN PARA EVALUAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS  
USUARIOS EN CLUBES DE GOLF

2012



Virginia Serrano Gómez





FACULTAD DE CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA EDUCACIÓN FÍSICA

Departamento de Educación Física y Deportiva

**TESIS DE DOCTORADO**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
PARA EVALUAR LA CALIDAD PERCIBIDA DE LOS USUARIOS EN  
CLUBES DE GOLF**

Presentada por:

Virginia Serrano Gómez

Directores:

Prof. Dr. Vicente Gambau i Pinasa

Prof. Dr. Antonio Rial Boubeta

A Coruña, 2012



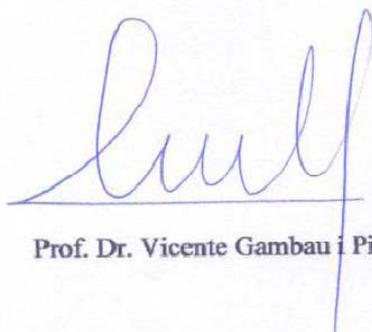
D. Vicente Gambau i Pinasa, Profesor Titular del Departamento de Educación Física y deportiva, de la Universidad de A Coruña, y

D. Antonio Rial Boubeta, Profesor Titular del Departamento de Psicología Social, Básica y Metodología, de la Universidad de Santiago de Compostela.

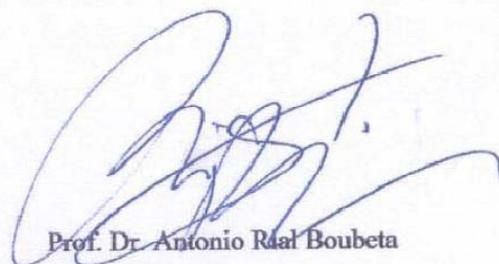
Hacen constar:

que la presente Tesis Doctoral titulada “Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf”, elaborada por Dña. Virginia Serrano Gómez, reúne los requisitos científicos y académicos necesarios para ser presentada y defendida.

A Coruña, 6 de julio de 2012



Prof. Dr. Vicente Gambau i Pinasa



Prof. Dr. Antonio Rial Boubeta



A mi hijo Diego

*“La calidad es un valor humano, está en las personas.  
Ellas son las que depositan ese valor en lo que hacen”  
Vicente Córdoba, 2006*



## Agradecimientos

Quiero dedicar este espacio a todos aquellos que de alguna forma han colaborado en la realización de este proyecto. A todos muchas gracias. Sin embargo, me gustaría resaltar la labor de las personas que en mayor medida han participado:

Mis directores, Vicente Gambau por apoyar esta iniciativa desde el principio, y Antonio Rial por todo el trabajo duro compartido.

Eduardo Picón por su experta y valiosa colaboración.

Eduardo Blanco por su dedicación y profesionalidad, maestro de la gestión y ejemplo a seguir.

Antonio Hernández y Verónica Morales, investigadores incansables que nos abrieron las puertas de su casa, literalmente. Gracias por vuestra inestimable ayuda y continuos ánimos.

Mi amiga Rosa y el resto del grupo de investigación de Málaga: Pablo, Rita, Encarna,... porque todo no puede ser *picar en la mina*, gracias por esas risas y buenos momentos.

Francisco Camiña y Jaime Ruppen, por introducirme en el mundo del golf y facilitarme los contactos oportunos.

La Universidad de A Coruña, por concederme en 2010 uno de los contratos predoctorales que hicieron posible continuar este proyecto y finalizarlo.

A todos los alumnos colaboradores de la asignatura de Dirección y gestión deportiva de la Facultad de Ciencias del Deporte y la Educación Física (UDC), porque juntos nos hemos recorrido toda la geografía gallega... Gracias por haber conseguido de forma brillante, entrevistar personalmente a tantos usuarios.

La Federación gallega de golf por su colaboración, y particularmente, a los 14 gerentes de clubes que se prestaron a participar en este proyecto. Sin vosotros esta tesis no habría sido posible.

Y especialmente quiero dedicar estas líneas a las personas más importantes de mi vida: Mi niño, Diego, por compartir todos tus añitos con esta tesis. Mi marido, Óscar, por ser mi verdadero guía... - Siento mucho la continua presencia de esta compañera de trabajo en casa. Mis padres, Francisco e Inmaculada, por darlo todo por mí y mis hermanos, Antonio e Inma. A todos, y al resto de familiares y amigos, muchas gracias por vuestro apoyo incondicional. Perdonad el tiempo no compartido.



# **Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf**

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es desarrollar una escala con propiedades psicométricas adecuadas, breve y de fácil aplicación que permita incorporar las percepciones de los usuarios a la gestión de los clubes de golf. Por otra parte, otra de las intenciones es llevar a cabo una segmentación integral de los practicantes de golf en Galicia, identificando los posibles perfiles existentes y explorando la existencia de diferentes vías para favorecer la satisfacción de los usuarios.

Para ello, fueron entrevistados 1042 usuarios de 14 clubes de golf de Galicia a partir de un cuestionario estructurado *ad hoc*. El Análisis Factorial Confirmatorio ofrece una escala de 15 ítems agrupados en 3 dimensiones, con un alto grado de validez y consistencia interna, convirtiéndola en una herramienta de notable interés aplicado.

Fruto del análisis clúster se establecen dos grandes segmentos (Golfistas y Sociales), conformados a su vez por dos subgrupos: *Golfistas vocacionales* y *Golfistas de ocio y negocio*, *Sociales maduros* y *Sociales familiares*. Para los dos segmentos la dimensión más importante y con mayor peso sobre la satisfacción del usuario es la *Profesionalidad del personal y gestión*, seguido de la *Zona de juego* en el caso de los Golfistas y *las Instalaciones* en los Sociales.



# **Deseño e elaboración dunha ferramenta de xestión para avaliar a calidade percibida dos usuarios en clubs de golf**

## **Resumo**

O obxectivo deste traballo é desenvolver unha escala con propiedades psicométricas adecuadas, breve e de fácil aplicación que permita incorporar as percepcións dos usuarios á xestión dos clubs de golf. Por outra banda, outra das intencións é levar a cabo unha segmentación integral dos practicantes de golf en Galicia, identificando os posibles perfís existentes e explorando a existencia de diferentes vías para favorecer a satisfacción dos usuarios.

Para iso, foron entrevistados 1042 usuarios de 14 clubs de golf de Galicia a partir dun cuestionario estruturado *ad hoc*. A Análise Factorial Confirmatorio ofrece unha escala de 15 ítems agrupados en 3 dimensións, cun alto grao de validez e consistencia interna, converténdoa nunha ferramenta de notable interese aplicado.

Froito da análise clúster é posible establecer dous grandes segmentos (Golfistas e Sociais), conformados á súa vez por dous subgrupos: *Golfistas vocacionais* e *Golfistas de lecer e negocio*, *Sociais maduros* e *Sociais familiares*. Para os dous segmentos a dimensión máis importante e con maior peso sobre a satisfacción do usuario é a *Profesionalidade do persoal e xestión*, seguido da *Zona de xogo* no caso dos Golfistas e as *Instalacións* no caso dos Sociais.



# **Design and development of a management tool to assess the perceived quality of the users in golf clubs**

## **Abstract**

The aim of this paper is to develop a scale with appropriate psychometric properties, brief and easy to apply which allows incorporating the user's perceptions of the management of golf clubs. On the other hand, another intention is to carry out a comprehensive segmentation of the golf users in Galicia, identifying the possible existing profiles, and exploring the existence of different ways to promote the users' satisfaction.

For this, 1042 users of 14 golf clubs in Galicia were interviewed by means of an ad hoc structured questionnaire. The Confirmatory Factor Analysis (CFA) provides a scale of only 15 items grouped into 3 dimensions with a high degree of validity and internal consistency, becoming a tool of considerable applied interest.

As a result of the hierarchical cluster analysis can be established two major segments (Golfers and Socials) formed in turn by two subgroups: Vocational golfers and Business and leisure golfers, Socials mature and Socials family. Furthermore, for both groups, the most important dimension on the user's satisfaction is the Professionalism of staff and management, followed by the *Playing Area* for Golfers and the *Facilities* in the case of Socials.



# **INDICE**



---

# Índice

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO.</b>	7
<b>1. El sector del Golf. Evolución e industria</b>	9
1.1. Breve reseña histórica	9
1.2. Contextualización geográfica y temporal de la práctica del golf	10
1.3. Campos y clubes de golf. Clasificación y características	18
1.3.1. Aspectos conceptuales de los campos y clubes de golf	18
1.3.2. Clasificación, tipos y aspectos comerciales de los campos y clubes de golf	19
1.4. Dimensión económica del golf	24
1.4.1. La economía del golf	24
1.4.1.1. Antecedentes a nivel internacional	24
1.4.1.2. Antecedentes a nivel nacional	30
1.5. El golf ¿un negocio rentable y solidario con el medio ambiente?	34
<b>2. El golf bajo el enfoque de la organización y gestión deportiva</b>	39
2.1. La organización y gestión deportiva	39
2.2. Estructura deportiva en el sector público y privado	43
2.3. La Real Federación Española de Golf (RFEG)	48
2.4. Federación Gallega de Golf	49
2.5. Gestión de los campos/ clubes de golf.	49
<b>3. Marketing de servicios deportivos</b>	55
3.1. El marketing de servicios	55
3.1.1. Contextualización del marketing de servicios	55
3.1.2. Diferencias entre bienes de consumo y servicio.	57
3.1.3. Enfoque relacional del marketing de servicios	58
3.2. Marketing deportivo.	60
3.3. La importancia de la segmentación en el ámbito deportivo.	66
3.4. Segmentación y perfil del usuario en el ámbito del golf.	70

<b>4. La apuesta por la calidad en el ámbito del golf</b>	79
4.1. La calidad como eje fundamental del marketing de servicios	79
4.1.1. Componente principal del marketing de servicios: la calidad	79
4.2.1. Evolución del concepto de calidad.	80
4.2. Definiciones, enfoques y perspectivas.	81
4.3. La gestión de la calidad	85
4.3.1. Evolución de la gestión de la calidad. Tránsito hacia la calidad percibida	85
4.3.1.1. Inspección de la calidad	85
4.3.1.2. Control de calidad	86
4.3.1.3. Aseguramiento de la calidad	87
4.3.1.4. Gestión de la Calidad Total GCT/ <i>Total Quality Management TQM</i>	90
4.4. Antecedentes de gestión de la calidad en el ámbito del golf. La norma UNE 188001.	93
<b>5. Evaluación de la Calidad Percibida y satisfacción de los usuarios</b>	99
5.1. La Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana	99
5.2. El modelo SERVQUAL y el modelo SERPERF	104
5.3. Calidad percibida y su relación con la satisfacción.	107
5.4. La evaluación de la calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios deportivos	113
<b>SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO</b>	119
<b>6. Objetivos</b>	121
6.1. Objetivo general	122
6.2. Objetivos específicos	123
<b>7. Metodología</b>	125
7.1. Diseño	125
7.2. Participantes	126
7.3. Procedimiento	127
7.4. Instrumentos	128
<b>8. Resultados</b>	131
8.1. Modelización y medida de la calidad percibida	131
8.2. Un intento de segmentación integral de los usuarios	140

8.2.1. Análisis descriptivo	141
8.2.2. Análisis Clúster	149
8.2.3. Modelización del Desempeño por segmentos	156
<b>9. Discusión.</b>	159
<b>10. Conclusiones</b>	173
<b>11. Limitaciones y futuras líneas de investigación</b>	177
<b>REFERENCIAS</b>	181
<b>ANEXOS</b>	201
Cuestionario	203
QGolf: Escala de evaluación de la calidad percibida del servicio de golf	205



---

## Índice de tablas

---

<b>Tabla 1.</b> Golf a nivel mundial.	11
<b>Tabla 2.</b> Evolución del golf en Europa de 1985-2010.	12
<b>Tabla 3.</b> Campos y jugadores de golf en Europa .	13
<b>Tabla 4.</b> Evolución de licencias federativas españolas de golf (1991 -2011).	15
<b>Tabla 5.</b> Recuento de federados de golf por territoriales.	16
<b>Tabla 6.</b> Clubes de golf de Galicia.	17
<b>Tabla 7.</b> Industrias del golf agrupadas en 6 conjuntos.	27
<b>Tabla 8.</b> El valor de la economía del golf en Europa.	28
<b>Tabla 9.</b> Comparación de la industria del Golf con otras Industrias en EEUU.	29
<b>Tabla 10.</b> Volumen de la economía del golf en EEUU.	29
<b>Tabla 11.</b> Volumen de la economía del golf en España.	30
<b>Tabla 12.</b> Contenido de las cuatro Pes	56
<b>Tabla 13.</b> Adaptación del marketing clásico al marketing relacional	64
<b>Tabla 14.</b> Número de licencias federativas gallegas de golf según provincias, género y categorías	73
<b>Tabla 15.</b> Características del turista de golf	75
<b>Tabla 16.</b> Definiciones de calidad	82
<b>Tabla 17.</b> Evolución del concepto de calidad	83
<b>Tabla 18.</b> Esquema de la norma UNE 18001:2008	94
<b>Tabla 19.</b> Definiciones de satisfacción	108
<b>Tabla 20.</b> Ficha técnica del estudio	125
<b>Tabla 21.</b> Clubes de golf participantes y usuarios muestra de estudio	126
<b>Tabla 22.</b> Ítems y dimensiones que configuran la escala de Calidad percibida utilizada.	129
<b>Tabla 23.</b> Descriptivos de los 25 elementos de la escala inicial	132
<b>Tabla 24.</b> Indicadores de bondad de ajuste del modelo AFC inicial y reespecificado	135

<b>Tabla 25.</b> Indicadores de bondad de ajuste del modelo causal de estructuras de covarianza	139
<b>Tabla 26.</b> Distribución de practicantes en función de variables socio-demográficas	141
<b>Tabla 27.</b> Distribución de practicantes en función de motivaciones y práctica deportiva	142
<b>Tabla 28.</b> Distribución de practicantes en función del tipo de práctica de golf.	144
<b>Tabla 29.</b> Importancia a diferentes elementos del club de golf (Escala de 1-5)	147
<b>Tabla 30.</b> Valoración global, cumplimiento de expectativas y satisfacción general de los usuarios	148
<b>Tabla 31.</b> Análisis de Varianza Simple para la comparación de los 4 grupos	150
<b>Tabla 32.</b> Variables asociadas significativamente al grupo de pertenencia	151
<b>Tabla 33.</b> Indicadores de bondad de ajuste del modelo causal final por segmento	158

---

## Índice de figuras

---

<b>Figura 1.</b> Evolución de licencias federativas en España en relación con la población total	15
<b>Figura 2.</b> Evolución de licencias por comunidades autónomas	16
<b>Figura 3.</b> Campos de golf y Pitch & Putt de Galicia	18
<b>Figura 4.</b> Diagrama de la economía del golf	25
<b>Figura 5.</b> Comparativa entre el volumen de la economía del golf en EEUU y en España.	30
<b>Figura 6.</b> Relación del PIB general con el PIB turístico en España	32
<b>Figura 7.</b> Clúster turismo de golf de Escocia	34
<b>Figura 8.</b> Triple perspectiva de la gestión en una entidad deportiva	41
<b>Figura 9.</b> Fases evolutivas de la gestión en una entidad deportiva	41
<b>Figura 10.</b> Instituciones públicas y privadas del deporte español	46
<b>Figura 11.</b> Rueda con asignación de puestos de trabajo en campo de golf.	52
<b>Figura 12.</b> La contribución de la economía del golf al empleo en Europa, Oriente Medio y África	53
<b>Figura 13.</b> Evolución del marketing desde el enfoque de producción al enfoque relacional basado en la calidad de servicio.	59
<b>Figura 14.</b> Fuerzas externas e internas del Marketing deportivo	62
<b>Figura 15.</b> La orientación hacia la oferta	62
<b>Figura 16.</b> La orientación hacia la comunicación	63
<b>Figura 17.</b> La orientación hacia el mercado	63
<b>Figura 18.</b> Las tres dimensiones del marketing	64
<b>Figura 19.</b> Aplicación de los procesos de <i>Project Management</i> (PMI, 2008) a la implantación de CRM en centros de fitness y servicios deportivos	66
<b>Figura 20.</b> Criterios de segmentación más utilizados	68
<b>Figura 21.</b> Comparativa de licencias federativas de golf europeas entre los años	72

1995 y 2010

<b>Figura 22.</b> Características del turista de golf.	74
<b>Figura 23.</b> Evolución de la gestión de la calidad	93
<b>Figura 24.</b> Calidad total percibida.	100
<b>Figura 25.</b> Modelo de Grönroos	101
<b>Figura 26.</b> Modelo de Parasuraman Zeithaml y Berry de Calidad de Servicio.	102
<b>Figura 27.</b> Evaluación del usuario acerca de la calidad del servicio ofrecido	103
<b>Figura 28.</b> Dimensiones de la calidad percibida	107
<b>Figura 29.</b> Modelo teórico AFC a poner a prueba (escala inicial)	134
<b>Figura 30.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo AFC inicial	134
<b>Figura 31.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo AFC reespecificado	136
<b>Figura 32.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo cusal de estructuras de covarianza	138
<b>Figura 33.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo causal reespecificado	139
<b>Figura 34.</b> Principal motivación para la práctica del golf	143
<b>Figura 35.</b> Principal barrera para práctica del golf	143
<b>Figura 36.</b> Tipo de usuario/a de golf	145
<b>Figura 37.</b> Con quién juega al golf habitualmente	145
<b>Figura 38.</b> Servicios del club más utilizados por el usuario de golf.	146
<b>Figura 39.</b> Importancia que los usuarios atribuyen a los elementos del servicio de golf (Escala 1-5)	147
<b>Figura 40.</b> Satisfacción general de los usuarios con los servicios del club de golf (Escala 0-10)	148
<b>Figura 41.</b> Segmentos y grupos obtenidos a partir del Análisis Clúster	156
<b>Figura 42.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo causal final para el Segmento I	157
<b>Figura 43.</b> Parámetros estimados estandarizados del modelo causal final para el Segmento II	157

---

## Índice de abreviaturas

---

- ACB.** Asociación de Clubes de Baloncesto
- ADO.** Asociación de Deportes Olímpicos.
- ADF.** Asymptotically distribution free / Asintóticamente Libre de Distribución
- ADOP.** Plan Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico.
- AENOR.** Asociación Española de Normalización y Certificación.
- AEA.** Agencia Estatal Antidopaje.
- AFC.** Análisis Factorial Confirmatorio.
- AGFI.** Adjusted Goodness of Fit Index- Índice ajustado.
- ASQ.** Sociedad Americana de Calidad.
- BS.** British Standards-Normas Británicas.
- CDDS.** Comité para el Desarrollo del Deporte.
- CEN.** Comité Europeo de Normalización.
- CFI.** Comparative Fit Index - Índice de Ajuste Comparado.
- COE.** Comité Olímpico Español.
- COI.** Comité Olímpico Internacional
- CRM.** Customer Relationship Management. Gestión de las relaciones con el cliente.
- EFQM.** European Foundation for Quality Management- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
- EGA.** European Golf Association-Asociación Europea de Golf.
- EMAS.** Eco-Management and Audit Scheme - Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría
- EN.** European Norms-Normas Europeas.
- ENAC.** Entidad Nacional de Acreditación.
- FGGolf.** Federación Gallega de Golf.
- GFI.** Goodnes of Fit Index-Índice de Bondad de Ajuste.
- GLS.** Generalized Least Squares / Mínimos Cuadrados Generalizados

**IET.** Instituto de Estudios Turístico.

**IHc.** Índice de Homogeneidad Corregido.

**ISO.** International Organization for Standardization- Norma Internacional de Estandarización

**LPF.** Liga Profesional de Fútbol.

**NFI.** Normed Fit Index- Índice de Ajuste Normalizado.

**NGF.** National Golf Foundation. Fundación nacional de Golf (Americana)

**PCA.** Philip Crosby Associates.

**PGA:** Professional Golfers Association - Asociación de Golfistas Profesionales

**RFEGolf.** Real Federación Española de Golf.

**RMSEA.** Root Mean Square Error of Approximation- Error de aproximación cuadrático medio.

**SCTE.** Sistema de Calidad Turística Española.

**SGMA.** Sistemas de Gestión Ambiental.

**TEAD.** Tribunal español de arbitraje deportivo.

**TLI.** Tucker Lewis Index- Coeficiente de Tucker y Lewis.

**TQM.** Total Quality Management-Gestión de la Calidad Total (GCT).

**TQS.** Total Quality Service-Servicio de Calidad Total.

**ULEB.** Liga Europea de Baloncesto.

**ULS.** Unweighted Least Squares/ Mínimos Cuadrados no ponderados

**UNE.** Una norma española.

**USGA.** United States Golf Association - Asociación Americana de Golf.

# INTRODUCCIÓN



---

## INTRODUCCIÓN

---

Desde que en 1891 se crease el primer club de golf de España en Las Palmas de Gran Canaria, el golf ha ido cobrando mayor protagonismo, convirtiéndose a día de hoy en un fenómeno complejo que conviene analizar desde diferentes perspectivas. Por un lado, supone un importante área de negocio que reporta año tras año considerables beneficios y es foco de cuantiosas inversiones. En España, es capaz de generar anualmente más de 2.300 millones de euros entre actividades directas e indirectas (inmobiliarias, turismo), siendo nuestro país líder destacado de turismo de golf en el mercado europeo. Por otro lado, se trata de un deporte practicado a nivel mundial por más de 60 millones de jugadores (Turespaña, Aymerich Golf Management e Internacional Golf Travel Market, 2005). Según la Real Federación Española de Golf el número de licencias federativas en España a 1 de enero de 2012 suman un total de 325.403 federados, lo que supone una espectacular evolución si se considera que en 1968 apenas existían 3.203 licencias. En la actualidad se contabilizan en España 424 instalaciones de golf y 592 clubes federados. Por lo que se refiere a Galicia, comunidad donde se realiza el presente estudio, cuenta con 11563 licencias federativas (28,9% femeninas y 71,1% masculinas) y con 24 instalaciones de golf.

A tenor de lo expuesto, no cabe duda de la importancia que tiene ofrecer un servicio de calidad en estas instalaciones. Con este motivo la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2008), entendiendo que “la calidad tiene como resultado la mejora del servicio del cliente, la optimización del negocio y la consecuente mejora en competitividad”, establece la norma de calidad UNE 188001:2008 *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*, pionera en su ámbito, que engloba los requisitos a cumplir específicos para los campos de golf, y

que definen el nivel de servicio al cliente, incrementando el estándar de acuerdo a las instalaciones. Sin embargo aunque la norma incluye un sub-apartado de medición y seguimiento de la calidad, donde se especifica que “la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio por los usuarios, a través de cuestionarios o entrevistas, y que deben incluir componentes para la evaluación de los servicios y resultados que deben comunicarse al personal...” no ofrece ningún tipo de herramienta para tal evaluación aunque requiere su uso.

Este trabajo se desarrolla para cubrir esta necesidad, con el objetivo general de realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf, que permita elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado, que puedan ser utilizadas de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, y ayuden a identificar los puntos débiles de su servicio y las posibles áreas de mejora, con el fin de incrementar la satisfacción final y el mantenimiento de sus usuarios. Por otra parte, resulta fundamental contemplar la posible existencia de diferentes perfiles o segmentos de usuarios en el contexto del golf, en consecuencia, otra de las intenciones del presente trabajo es llevar a cabo una segmentación de usuarios/practicantes en este ámbito, explorando la existencia de diferentes vías para favorecer la satisfacción de cada uno de ellos.

En la primera parte de esta tesis se aborda la base teórica de este trabajo que engloba los siguientes apartados: Capítulo 1, “El sector del golf, su evolución e industria”, se incluye aquí una breve reseña histórica del golf, la evolución del número de campos y licencias federativas, aspectos conceptuales, clasificaciones de clubes e instalaciones, y la visión desde la dimensión económica y medioambiental del mismo. En el capítulo 2, “El golf bajo el enfoque de la organización y gestión deportiva”, recoge términos y conceptos de la organización privada y pública del deporte, situándolo de forma más concreta según los sistemas y modelos de gestión del golf (federaciones, clubes,...). En el capítulo 3 se aborda el “Marketing de servicios deportivos”, en él se contextualiza los distintos enfoques, se explica la importancia de la gestión de las relaciones con el cliente e identificación de los distintos segmentos y perfiles de usuarios. En el capítulo 4, “La apuesta por la calidad en el ámbito del golf”, se realiza una aproximación al concepto de la gestión de la calidad, y se expone entre otros la norma UNE 188001 Campos de golf: Requisitos

para la prestación del servicio. Finalmente se cierra el marco teórico con el capítulo 5, “Evaluación de la Calidad Percibida y satisfacción de los usuarios”, donde se desarrollan los tópicos objeto de estudio centrados en su definición y medida, las investigaciones más relevantes en la evaluación de servicios deportivos y de forma más específica del golf.

Tras esta fundamentación teórica se presenta el trabajo empírico realizado. En el capítulo 6 se plantea el problema y se establecen los Objetivos. En el capítulo 7 se desarrolla la Metodología utilizada, que de forma general consistió en la elaboración de una encuesta entre usuarios de golf de la comunidad autónoma de Galicia. En el capítulo VIII se expresan los resultados obtenidos de la “Modelización y medida de la calidad percibida” y “Segmentación integral de los usuarios”. Finalmente se presentan en los capítulos 9 y 10, la Discusión y Conclusiones respectivamente síntesis de las principales aportaciones de este trabajo, concluyendo con las Futuras líneas de investigación en el capítulo 11. Como anexo se incluye el cuestionario *ad hoc* utilizado durante las entrevistas para la recogida de datos y la escala de evaluación de la calidad percibida en clubes de golf.



# **PRIMERA PARTE**

*Marco teórico*



---

## I. EL SECTOR DEL GOLF. EVOLUCIÓN E INDUSTRIA

---

### 1.1. Breve reseña histórica.

La práctica del golf<sup>1</sup>, como se conoce en la actualidad, nace a principios del siglo XV en Escocia. Fue un juego muy popular, tanto que el rey James II promulgó una ley en 1457 que prohibía su práctica con el fin de que los arqueros de su ejército dedicaran más tiempo a practicar el tiro con arco. Se trata del primer documento escrito que alude expresamente a este deporte, ya que golpear una forma esférica con un artefacto tiene antecedentes históricamente remotos. Sin embargo esta ley no tuvo mucha aceptación entre sus ciudadanos y el golf fue indultado en 1501. Es a partir de esta fecha, debido al aumento de la afición, cuando el juego sufre entre las clases sociales más altas su mayor auge. En 1603, Jacobo VI de Escocia traslada su residencia a Inglaterra pasando a llamarse Jacobo I de Inglaterra. Este paso de fronteras del juego tiene una gran aceptación entre la nobleza inglesa. De hecho, es en este país donde se funda el primer club de golf, el *Royal Black Heath Golf Club*, considerándose el club de golf más antiguo conocido, fundado en 1608. En este sentido, las primeras asociaciones de golf se formaron durante el siglo XVIII, tales como la *Honourable Company of Edinburgh Golfers* (1744) o la *St. Andrews Society of Golfers* (1754) que en 1834 cambió su nombre a como se conoce en la actualidad: el *Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews*. Pasarán algunos años hasta que se cree en España el primer club, concretamente será en 1861 en las Palmas de Gran Canaria. En América, se estableció la Asociación Americana de Golf (United States

---

<sup>1</sup> Golf: Consiste en jugar una bola desde el lugar de salida hasta el interior del agujero mediante uno o sucesivos golpes conforme a las reglas. Éstas son un total de 34 y tratan los siguientes aspectos: El juego. Los palos y la bola. Las responsabilidades del jugador. El orden de juego. El lugar de salida (tee). Jugando la bola. El green. Bola movida, desviada o detenida. Alivio, situaciones y procedimiento. Otras modalidades de juego. Ordenación del juego-administración (Del Pobil, 2001).

Golf Association - USGA) para regular el juego en Estados Unidos y México en el año 1894. En 1904, se funda en la península española el Club Puerta de Hierro de Madrid. Es a partir de entonces cuando comienzan a crearse campos y clubes en toda España, aunque inicialmente la oferta se restringía a los socios de clubes privados, propietarios de los campos quienes se encargaban de su construcción y mantenimiento, limitando de este modo la práctica a una población con un cierto elitismo socio-económico (Villar, 2008). Sin embargo es a partir de los años setenta cuando el golf comienza a aumentar en España, consiguiendo llegar al resto de extractos sociales gracias a la expansión del turismo, la diversificación de las actividades de ocio, y la repercusión mediática de los éxitos deportivos de Severiano Ballesteros, convirtiendo el golf de una actividad social a una actividad deportiva (Paniza, 2005).

Fernández de Caleyá (1997) señala que la expansión de los campos de golf se extiende a todos los países desarrollados durante los últimos años, llegando en 1993 a unos 14.000 campos en Estados Unidos, 1750 en Canadá, 1706 en Japón, 1512 en Inglaterra, 1466 en Australia, y más de 250 en países como Francia, Escocia, Suecia, Alemania e Irlanda. En ese año, aproximadamente unos 40 millones de golfistas en todo el mundo utilizaban estos campos, principalmente norteamericanos (21 millones), japoneses (12'4 millones) y canadienses (casi 4 millones). A día de hoy se estima que existen en el mundo más de 60 millones de jugadores de golf.

Para finalizar cabe añadir, que el golf fue disciplina olímpica en los Juegos de París (1900) y Saint Louis (1904), siendo excluido en los Juegos de Londres (1908). No obstante, el pasado 9 de octubre de 2009, el Comité de Selección del COI (Comité Olímpico Internacional) decidió incluir nuevamente el golf dentro del Programa Olímpico, y concretamente formarán parte de nuevo a partir de los Juegos de Río de Janeiro en 2016.

## **1.2. Contextualización geográfica y temporal de la práctica del golf.**

Tal y como ya se apuntaba, según las estimaciones efectuadas el mercado global del golf pueden conformarlo más de 60 millones de jugadores (tabla 1).

**Tabla 1.** Golf a nivel mundial. Fuente: Turespaña, Aymerich Golf management e International Golf Travel Market (2005)

<b>Golf a nivel mundial</b>				
	<b>Jugadores</b>	<b>% total</b>	<b>campos</b>	<b>% total</b>
<b>África</b>	133 850	0,2	622	2,0
<b>América del norte</b>	31 600 000	52,1	18 693	59,2
<b>América del Sur</b>	160 455	0,3	663	2,1
<b>Asia</b>	22 520 700	37,3	1 440	10,9
<b>Europa</b>	3 556 500	5,9	5 981	18,9
<b>Oceanía</b>	2 341 800	3,9	2 184	6,9
<b>Otros</b>	2 500	0,0	9	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>60.315.805</b>	<b>100,0</b>	<b>31.592</b>	<b>100,0</b>

Vierna (2008) de la compañía *Global Golf*<sup>2</sup> en uno de sus informes titulado “Datos numéricos sobre la situación del mercado del golf en el mundo, Europa y España”, sitúa la cifra de jugadores de golf en 65 millones, señalando que ha habido un crecimiento de más del 80% en los últimos diez años, advirtiendo de la dificultad de cuantificación cuando no todas las fuentes tienen el mismo criterio, por ejemplo Estados Unidos considera golfista a la persona mayor de 18 años que ha jugado 18 hoyos en los últimos 12 meses y en Europa se considera golfista a aquella persona que tiene licencia federativa.

Datos más actuales (González y Suárez, 2011) señalan que en el mundo puede haber alrededor de 80 millones de jugadores. América del norte (principalmente Estados Unidos) con casi el 50% y Asia (fundamentalmente Japón) con el 20%, son las que aportan mayor volumen de jugadores. Solamente entre las dos suman prácticamente el 70% del total.

Según la *National Golf Foundation*<sup>3</sup> (NGF, 2007) los Estados Unidos es el país donde más se juega al golf, cuenta con 17.179 campos y 26,2 millones de jugadores, incluyendo aquí a cualquier persona de 18 años de edad o más que juega al menos una ronda de golf a lo largo de un año, y si se considerara a los participantes de golf a partir de los 5 años, que hayan jugado al menos una vez o hayan asistido a

<sup>2</sup> *Global Golf Company*: Fundada en 1994, es el resultado de la unión de un grupo de profesionales, provenientes de todas las áreas de la industria del golf y de los resorts, cuyo objetivo es dar una respuesta profesional, a cada servicio que se les demanda. Se trata de una empresa especializada en diseño, ingeniería, arquitectura, dirección de obra, gestión y comercialización de campos de golf y clubs de campo. [www.globalgolf.es](http://www.globalgolf.es)

<sup>3</sup> NGF: Es una organización americana sin fines de lucro, objetiva y con recursos independientes, dedicada a apoyar a todas las personas, empresas, centros y asociaciones que se ganan la vida con el golf. Se considera una fuente fiable de información y conocimientos sobre el negocio del golf y la única asociación comercial con miembros de todos los segmentos de la industria del golf. <http://www.ngf.org/>

una instalación de golf, podrían contabilizar aproximadamente a unos 36,7 millones de estadounidenses.

Comparativamente Europa sólo cuenta con un 5,9% de los jugadores, aunque en los últimos años ha experimentado un crecimiento bastante notable. En Europa se ha tardado 52 años en pasar de 1.000 a 2.000 campos de golf y tan sólo 5 años en pasar de 4.000 a 5.000. Según datos de la Asociación Europea de Golf<sup>4</sup> (EGA, 2012) el número de campos de golf en Europa a finales de 2010 ascendía a 6741.

A continuación se presenta en la tabla 2 la evolución de los campos y licencias de golf en Europa originados en los últimos 25 años.

**Tabla 2.** Evolución del golf en Europa de 1985-2010. Fuente: EGA (2012).

<b>Evolución del golf en Europa de 1985-2010</b>					
<b>Años</b>	<b>Campos</b>	<b>Jugadores</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Juniors</b>
2010	6 741	4 438 513	2 894 999	1 104 038	438 116
2009	6 691	4 328 856	2 811 240	1 060 482	442 643
2008	6 614	4 328 856	2 865 549	1 055 817	363 411
2007	6 560	4 270 156	2 782 271	1 059 465	428 420
2006	6 423	4 135 086	—	—	—
2005	6 242	4 107 174	—	—	—
2004	6 052	3 958 965	—	—	—
2003	6 105	3 741 680	—	—	—
2002	5 981	3 556 623	—	—	—
2001	5 896	3 400 588	—	—	—
2000	5 782	3 187 622	2 146 509	782 613	222 383
1999	5 657	3 022 499	2 007 068	743 672	210 039
1998	5 523	2 948 405	1 831 529	635 503	173 135
1997	5 277	2 755 116	1 470 088	498 027	166 708
1996	5 041	2 636 113	1 534 610	474 788	161 236
1995	4 863	2 497 163	1 453 874	436 950	145 941
1994	4 585	2 368 914	1 368 952	424 201	160 041
1993	4 323	2 190 669	1 360 046	438 318	166 381
1992	3 962	2 026 244	1 262 311	411 286	146 347
1991	3 698	1 858 952	1 138 915	384 398	137 231
1990	3 578	1 713 906	765 220	164 579	5 596
1989	3 375	1 573 401	761 559	159 077	—
1988	3 241	1 485 806	761 559	161 884	—
1987	3 171	1 495 835	849 845	161 602	—
1986	3 094	1 423 456	849 923	159 674	—
	2 914	1 312 032	780 371	159 644	—

*Nota.* El número total de jugadores puede variar ya que no todos los países ofrecen los detalles de las categorías.

<sup>4</sup> Asociación Europea de Golf (European Golf Association: EGA) fue fundada durante una reunión celebrada en Luxemburgo el 20 de noviembre de 1937. La Asociación declara como fundamento el cumplimiento de las Reglas de Golf y de la condición de aficionado según lo establecido por el R & A Limitada. La misma se ocupa exclusivamente de cuestiones de carácter internacional. La membresía está limitada a las asociaciones nacionales de Europa Amateur de Golf, las Federaciones o Uniones. Además está compuesta por 42 países miembros y se rige por los siguientes Comités: Comité Ejecutivo (10 miembros). Comité de competición (12 miembros). Comité de clasificación de handicap EGA y campo. <http://www.ega-golf.ch/>

Asimismo en la tabla 3 se recogen los datos de 2012 referentes al número de campos y jugadores de golf por países en Europa, según datos de la EGA (2012)

**Tabla 3.** Campos y jugadores de golf en Europa. Fuente. Adaptado de EGA (2010 y 2012).

<b>Recuento de campos y licencias federativas de golf por países en Europa</b>					
<b>País</b>	<b>Campos</b>	<b>Jugadores</b>	<b>Masculinos</b>	<b>Femeninos</b>	<b>Juniors</b>
Albania	1	64	60	2	2
Austria	151	104 286	57 567	36 454	10 265
Bélgica	76	56 448	33 016	16 914	6 518
Bulgaria	7	450	350	30	70
Croacia*	3	-	-	-	-
Chipre	10	1 294	911	306	77
Chequia	93	52 971	31 311	14 195	7 465
Dinamarca	186	152 801	97 860	44 167	10 774
Inglaterra	1 874	761 335	592 850	104 635	63 850
Estonia	8	2 061	1 402	444	215
Finlandia	129	143 887	86 347	39 369	18 171
Francia	579	418 340	266 118	106 862	45 360
Alemania	716	624 569	354 268	219 209	51 092
Grecia*	7	1335	880	180	275
Hungría	14	2 028	1 445	376	207
Islandia*	66	15529	9825	3732	1972
Irlanda	419		147 340		23 589 +JL
Israel	2	1 005	832	155	18
Italia	278	101 817	66 727	23 586	11 504
Kazajstán	6	530	400	65	65
Letonia	1	368	241	117	10
Lituania	6	337	245	53	39
Luxemburgo	6	4 010	2 262	1 170	578
Macedonia	1	50	-	-	-
Malta	1	567	414	148	5
Países Bajos	211	381 584	239 986	121 056	20 542
Noruega*	174	125160	80320	30637	14203
Polonia	27	3 008	2 321	479	208
Portugal	86	14 679	10 702	2 681	1 296
Rumania*	4	551	337	81	133
Rusia*	17	16500	8500	3100	4900
Escocia	541	230 186	180 677	28 400	21 109
Serbia	2	440	240	50	150
Eslovaquia	14	7 200	4 400	1 800	1 000
Eslovenia*	12	7900	4600	2200	1100
España	352	325 310	198 096	84 936	42 278
Suecia*	456	512407	311355	139582	61470
Suiza	95	82 755	48 109	27 442	7 204
Turquía	20	5 649	1 909	818	2 922
Ucrania	4	547	394	46	107
Gales	157	55 079	42 114	7 059	5 906

Nota: Los países señalados con un asterisco cuentan con datos obtenidos por la EGA en 2010.

En España, según datos de la Real Federación Española de Golf<sup>5</sup> (RFEGolf, 2012), el número de campos de golf federados a 1 de enero de 2012 es de 424, seis más que en 2010 y dos más que 2011.

En función de los números de hoyos se dividen en:

- Los clubes que aúnan 63 hoyos –Arabella Golf, en Mallorca, un complejo golfístico que cuenta con 3 recorridos de 18 hoyos (Son Vida, Son Muntaner y Son Quint) y 9 hoyos pares 3.
- Con 60 hoyos. La Cala (Málaga), que cuenta con 3 recorridos de 18 hoyos y 4 pares 3.
- 54 hoyos. Los tres recorridos de 18 hoyos de La Manga en Murcia.
- 36 hoyos. Dos recorridos de 18.
- 27 hoyos. Uno de 18 y uno de 9.
- 18 hoyos y 9 hoyos.
- Pares 3 y Pitch & Putts.

Además se encuentran 20 campos rústicos registrados, 38 canchas de prácticas y 130 clubes sin campo. Todos ellos suman, a principios del año 2012, un total de 592 clubes de golf federados en España. De los 424 campos de golf, 38 de ellos, más seis canchas de prácticas, tienen carácter público y popular, representando un 9% del total, un porcentaje ya significativo si se tiene en cuenta que hace quince años los campos de golf de titularidad y gestión pública eran sólo 3. En este sentido, el número de federados de golf por algún campo público ha experimentado un crecimiento del 85% en los últimos ocho años, un dato que contribuye a avalar el proceso de popularización de este deporte en nuestro país. La proporción en enero de 2004 de este tipo de licencias constituía el 8,8% del total (21.253 sobre 241.618), mientras que en enero de 2012 ese porcentaje supone ya el 12% (39.371 sobre 326.905).

Por Comunidades Autónomas, Andalucía con 97 campos federados, es la que concentra un mayor número de campos de golf, seguida de Cataluña con 45, excluyendo de estos datos los campos de tipo rústico, uno en ambos casos. Además se

---

<sup>5</sup> Real Federación Española de Golf: Es una Entidad Asociativa privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus asociados. Goza de plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y está integrada por federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes, deportistas, técnicos-entrenadores, jueces-árbitros y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte del Golf dentro del territorio español. <http://www.rfegolf.es>.

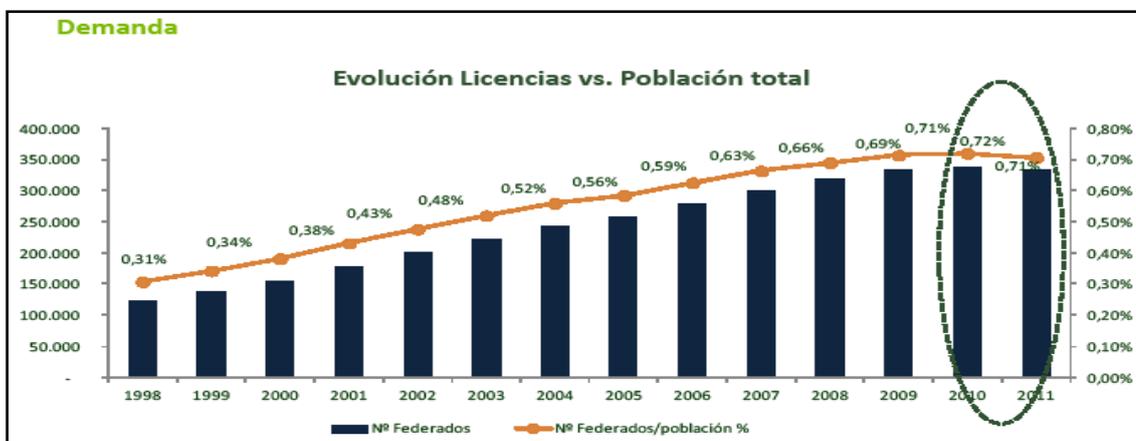
federaron en 2011 un campo de 9 hoyos (Els Espiolets Granvalira Golf, en el Principado de Andorra) y siete clubes sin campo.

En la tabla 4 se representa la evolución de licencias federativas de golf en España producidas en los últimos veinte años, con datos referentes al 1 de enero de cada año.

**Tabla 4.** Evolución de licencias federativas españolas de golf (1991 -2011). Fuente. Elaboración propia a partir de la RFEGolf (2012)

Evolución de licencias de golf en España de 1991 - 2011							
Año	Federados	Incremento	%	Año	Federados	Incremento	%
1991	58 202	5 850	11.2	2002	199 516	22 107	12.5
1992	65 525	7 323	12.6	2003	222 200	22 684	11.4
1993	73 203	7 678	11.7	2004	241 618	19 418	8.7
1994	80 450	7 247	9.9	2005	258 081	16 463	6.8
1995	89 139	8 689	10.8	2006	279 660	21 579	8.4
1996	98 263	9 124	10.2	2007	300 047	20 387	7.3
1997	108 915	10 625	10.8	2008	318 331	18 284	6.1
1998	121 916	13 001	11.9	2009	333 818	15 487	4.9
1999	136 937	15 021	12.3	2010	338 558	4740	1.4
2000	153 938	17 001	12.4	2011	333 013	- 5 545	- 1.6
2001	177 409	23 471	15.2				

Resulta evidente, el ingente aumento de licencias desde 1991 hasta 2001 y progresivo crecimiento hasta 2011, donde por primera vez en veinte años se produce un decrecimiento en el número de federados, probablemente por la complicada crisis mundial en la que nos encontramos, y que Aguirre Newman (2011) denomina bajada puntual de federados. En la figura 1, se presenta la relación de la evolución de licencias federativas con respecto a la población total. El ajuste de federados ha generado un decremento de 0,01% en 2011 con respecto a 2010 (Aguirre NewMan, 2011).



**Figura 1.** Evolución de licencias federativas en España en relación con la población total. Fuente: Aguirre NewMan (2011)

Sin embargo esta depresión no ocurre sólo en España, ya desde 2008 en Estados Unidos se lleva produciendo un descenso de jugadores de golf de hasta 4 millones (Burke, 2012).

Puede observarse en la figura 2, la evolución del número de federados por comunidades autónomas en España. En 2011 sólo se ha registrado incrementos en Aragón, Asturias, Navarra, Ceuta y Melilla. Por lo demás el descenso de federados con respecto al año anterior ha sido del 1,8%.

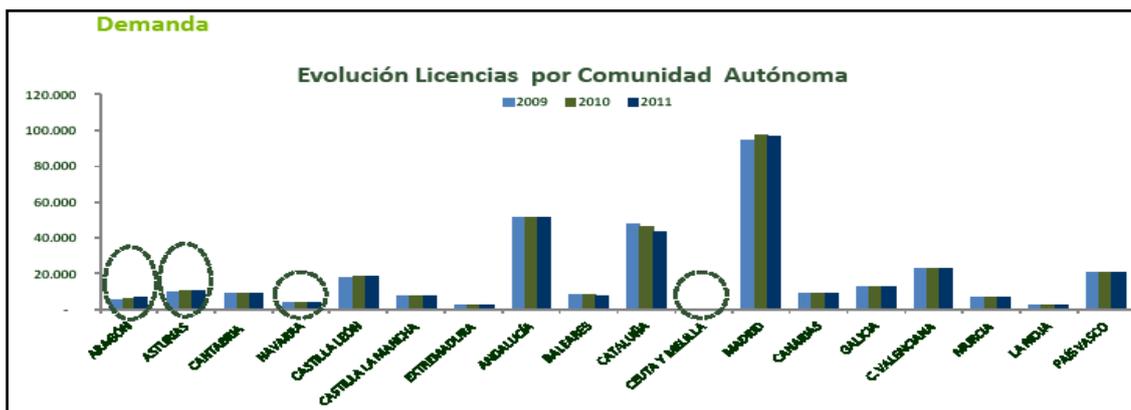


Figura (2). Evolución de licencias por comunidad autónoma. Fuente: Aguirre NewMan (2011).

En la tabla 5 se presenta la evolución de licencias por territoriales en España, desde 1986 a 2012 (RFEGolf, 2012).

Tabla 5. Recuento de federados de golf por territoriales. Fuente: RFEGolf, 2012.

Federación	1-1-1986	1-1-1996	1-1-2006	1-1-2012
Andalucía	5512	17866	42.492	50.401
Aragón	654	1647	4.268	6.581
Asturias	943	2710	8.083	10.628
Baleares	1035	3339	7.597	7.514
Canarias	877	2697	6.854	8.939
Cantabria	449	1912	8.074	9.238
Castilla-La Mancha	-	611	5.443	7.020
Castilla y León	25	3608	14.605	17.845
Cataluña	5253	16867	46.717	40.822
Ceuta	-	67	80	69
Extremadura	-	1182	2.353	2.600
Galicia	1328	3511	10.256	12.433
La Rioja	-	-	1.818	2.545
Madrid	9409	23980	76.881	95.194
Melilla	-	61	187	253
Murcia	239	1235	4.796	6.655
Navarra	414	1189	3.635	3.936
País Vasco	2410	7516	16.449	20.365
Valencia	2474	8308	19.060	22.292
Medallas de Mérito	-	-	-	80
Licencias de honor	-	-	12	13
<b>Total Amateurs</b>	-	-	-	325.403
Profesionales	-	-	-	1.502
<b>Total</b>	30783	98.263	278.364	326.905

Madrid es la territorial con más licencias federativas (95.194), seguida de Andalucía (50.401) y Cataluña (40.822).

La Federación Gallega de Golf (FGGolf, 2012) ocupa con 12.433 licencias, el séptimo lugar de diecinueve territoriales, es decir el 3,80% del total de licencias en España. En la actualidad, la RFEGolf (2012) hace un recuento de un total de 25 clubes de golf repartidos por las cuatro provincias gallegas, de los cuales uno es sin campo. No obstante, en la guía de campos de golf de Galicia (2012), en la revista de la Federación Gallega de golf, y en su propia web <http://www.fggolf.com/>, el número total entre campos de golf y *pitch and putt* federados es de tan sólo 20.

En la tabla 6 se presenta la distribución de los clubes de golf de Galicia según la FGGolf (2011), atendiendo a la provincia de localización, el tipo de instalación y el número de hoyos.

**Tabla 6.** Clubes de golf de Galicia. Fuente: Elaboración propia a partir de la FGGolf (2011).

Clubos de golf en Galicia (2011)		
Campo de golf	Provincia	Hoyos
Miño Club de Golf	A Coruña	18 hoyos
Real Club de Golf de La Coruña	A Coruña	18 hoyos
Real Aero Club de Santiago	A Coruña	18 hoyos (campo cerrado por reformas)
Hércules Club de Golf	A Coruña	9 hoyos (actualmente 18 )
Club de Golf Val de Rois	A Coruña	9 hoyos
Club de Golf Campomar	A Coruña	9 hoyos
Golf Balneario de Augas Santas	Lugo	18 hoyos
Golf Balneario de Guitiriz	Lugo	9 hoyos
Club de Golf de Lugo	Lugo	9 hoyos
Montealegre Club de Golf	Ourense	18 hoyos + 9 hoyos cortos
Golf Balneario de Mondariz	Pontevedra	18 hoyos
Campo de Golf de Meis	Pontevedra	18 hoyos
Golf Ría de Vigo	Pontevedra	18 hoyos
Club de Golf La Toja	Pontevedra	9 hoyos
Real Aeroclub de Vigo	Pontevedra	9 hoyos
Pitch & putt y Pares 3	Provincia	Hoyos
Valga golf	A Coruña	9 hoyos-Pares 3
Club Municipal Torre de Hércules	A Coruña	9 hoyos
Club de Golf Río Cabe	Lugo	9 hoyos- Pares 3
Golf El Pilar-Sarria	Lugo	9 hoyos-Pares 3
Pozo do Lago	Ourense	9 hoyos

Además de los señalados en la tabla anterior también se encuentran los siguientes (RFEGolf, 2012):

- Barbanza Golf –Boiro (A Coruña) Pitch & putt de 18 hoyos.
- Club de golf par tres-El Golpe (A Coruña) Pitch & putt de 9 hoyos-Pares 3.
- Golf Pazo da Touza -San Amaro. (Ourense) Pitch & putt de 18 hoyos
- Club Tambre Golf. (Ourense) Pitch & putt de 18 hoyos
- Club de golf Ourense-Vilamarin (Ourense). Sin campo.

En la figura 3 se presenta un mapa de Galicia con los campos y pitch & putt de Galicia según la Federación Gallega de Golf en 2010, momento de la recogida de datos de este estudio.

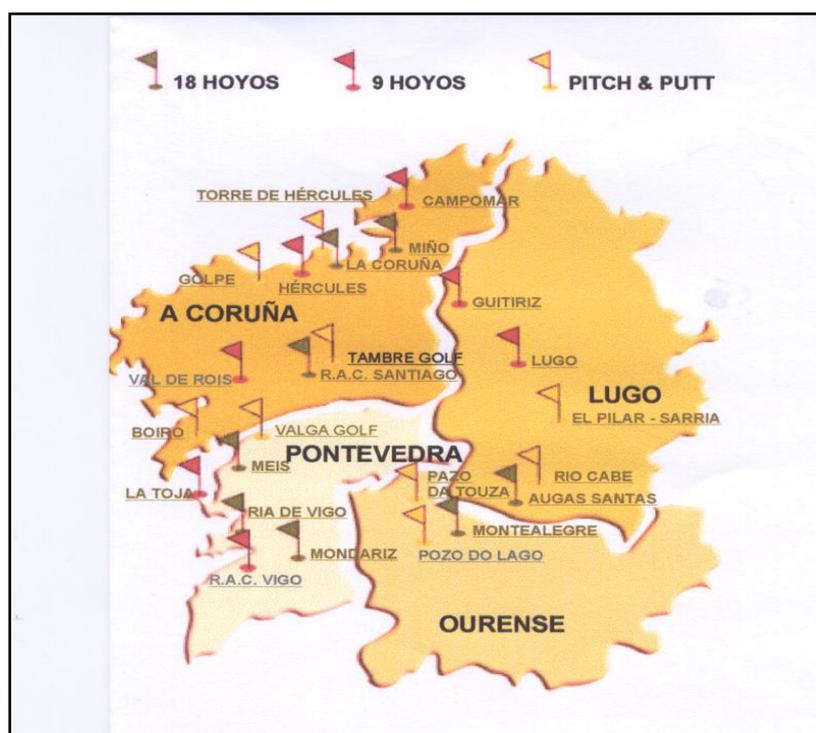


Figura 3. Campos de golf y Pitch & Putt de Galicia. Fuente: FGGolf (2010).

### 1.3. Campos y clubes de golf. Clasificación y características.

#### 1.3.1. Aspectos conceptuales de los campos y clubes de golf.

Tras esta primera aproximación parece adecuado hacer algunas matizaciones entre términos tales como: campo de golf, club de golf, pitch & putt y campo de golf rústico. Tales diferencias resultan necesarias al hablar por ejemplo, del número de campos de golf y/o de clubes, ya que pueden encontrarse como ya se ha visto, clubes

de golf sin campo. En España se contabilizan a fecha 1 de Enero de 2012 un total de 130 con estas características, asociaciones que, como su nombre indica, promueven este deporte pero carecen de campo de golf propio.

El libro Verde de la RFEGolf (2012) define *club de golf* como “asociación de personas practicantes de este deporte sin fin de lucro, que celebran elecciones democráticas y con voto unitario para elegir su presidencia. Si celebra competiciones tiene que estar obligatoriamente afiliado a la Federación española a través de su Autonómica correspondiente”. Asimismo define *campo de golf* como, “una entidad que, sin reunir las características de club de golf definidas en el punto anterior, desarrolla la práctica del golf. Si celebra competiciones tiene que estar obligatoriamente afiliado a la Federación española a través de la Autonómica correspondiente”. El Pitch and putt, es considerado por la Real Federación Española de Golf como una especialidad de golf, la misma goza de elementos singulares como que el juego se realiza en un campo de par<sup>6</sup> 3 cortos, o la posibilidad de que las salidas se realicen desde superficie artificial. La longitud estará comprendida entre los 720 metros y los 2.160 metros, con una superficie recomendada para 18 hoyos no inferior a cinco hectáreas, excluyendo el campo de prácticas, los hoyos tendrán una longitud entre 40 y 120 metros, y se aconseja que la salida para caballeros y señoras sea única. Los *campos de golf rústicos*, son una alternativa que se adaptan a los elementos naturales del entorno, actuando mínimamente sobre el terreno. El trazado está diseñado por la propia naturaleza, los *greens*<sup>7</sup> son de arena y en el *rough*<sup>8</sup> hay matorrales. La hierba sólo se riega con el agua de la lluvia, siendo los recorridos exigentes porque los mismos cambian con la estación del año.

### **1.3.2. Clasificación, tipos y aspectos comerciales de los campos y clubes de golf.**

La RFEGolf está estructurada en federaciones o delegaciones territoriales, y registra las entidades en distintas categorías:

- Según número de hoyos
- Campos rústicos.

---

<sup>6</sup> Par: Número de golpes permitidos para un hoyo o para un campo o resultado que los iguala. Hay hoyos de par tres, cuatro o cinco.

<sup>7</sup> Green: Área de césped especialmente raso en la que se encuentra el hoyo. Está separado de la calle por una franja de césped de altura intermedia. Este terreno del hoyo está preparado especialmente para el putt.

<sup>8</sup> Rough: Es la zona del hoyo donde la hierba no está segada al ras.

- Pitch & Putt.
- Otros clubes registrados: entidades sin campo, canchas, con campos en proyectos y campos en construcción.

Como ya se indicaba en el apartado anterior existen distintos tipos de campos de golf, no es lo mismo un *pitch & putt* que un campo de golf rústico, ni este último igual que un campo de competición. Según la Asociación de Golf de los Estados Unidos (United States Golf Association- USGA<sup>9</sup>) podría clasificarse los campos de golf en dos categorías principalmente:

- Campo profesional: aquel donde la suma de las distancias totales de los 18 hoyos, medido desde la salida de las marcas negras de los *tees* de salida<sup>10</sup>, sobrepasan los 6.400,80 metros.
- Campo turístico-ejecutivo: son los que no sobrepasan esta distancia.

Pero existen otras clasificaciones. Blanquer (2002) distingue tres grupos: los campos cerrados, abiertos al público y los campos populares.

- Los campos cerrados: Vinculados en muchas ocasiones a promociones de urbanizaciones residenciales, dónde sólo pueden ser socios del club titular del campo los propios vecinos de la urbanización. En este caso es habitual que el promotor reserve una serie de días y horas abierto al público que paga su salida al campo o *green-fee*<sup>11</sup>, estableciendo lo que se conoce como un estatuto mixto.
- Campos abiertos: En este caso el campo estará siempre abierto al cliente/usuario que abona su *green fee*. Este tipo de campos suelen estar

---

<sup>9</sup> USGA (Asociación de Golf de estados Unidos). Es una asociación sin fines de lucro que gobierna el juego de golf. Existe para preservar y proteger la tradición de este deporte, monitorea las reglas del golf y los estándares en el equipo esforzándose para asegurar que la habilidad en vez de la tecnología represente la esencia del juego. La USGA también lleva a cabo investigaciones de medio ambiente y el césped, mantiene un Handicap Nacional y un Sistema de Clasificación de Campos de Golf y preserva una extensa colección memorable del golf en su museo y biblioteca. En nombre de todos los golfistas, tanto amateur y profesionales, la USGA lleva a cabo tres campeonatos abiertos cada año, para hombres, hombres seniors y mujeres - y 10 campeonatos Amateur. [www.usga.org](http://www.usga.org)

<sup>10</sup> Tee de salida: Sitio desde el que se inicia el juego en un hoyo. Dos marcas señalan donde se tiene que realizar el primer golpe de cada hoyo. Una bola está fuera del lugar de salida cuando toda ella reposa fuera de este área

<sup>11</sup> *Green fee*: Es el ticket de entrada. El precio estipulado por los campos de golf para poder jugar en ellos. El mismo puede variar según el día de la semana, hora, nivel, y si el jugador es miembro o no del club.

ubicados en destinos turísticos para la comercialización entre sus visitantes.

- Campos populares: Son aquellos con el objetivo de socializar la práctica del golf. Por lo general son de administración pública.

Blanquer (2002) hace además otra clasificación:

- Primera generación: Son los campos de golf vinculados a la promoción privada de urbanizaciones residenciales y que constituyen un reclamo para la comercialización y venta de las viviendas.
- Segunda generación: Aquellos que forman parte de complejos hoteleros. Los jugadores usuarios de estos campos suelen ser los turistas alojados y que utilizan esta instalación deportiva como una parte más del servicio ofrecido. Así mismo el *Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006* (PICHTE), considera este tipo de campos de golf como “un motor de creación de corrientes turísticas” a potenciar.
- Tercera generación: Se trataría de los campos que no se encuentran vinculados a ninguno de los casos anteriores. En este caso, el interés se centra en popularizar el deporte del golf e incrementar el número de participantes, no de turistas.

Atendiendo a la titularidad de los campos de golf, Ramiro, García-Ferrando y Sánchez-Bañuelos (1998) realizan la siguiente clasificación en el Libro Blanco I+D en el deporte:

- Asociaciones deportivas (clubes): No tienen ánimo de lucro. Es el modelo tradicional de los campos de golf, por lo general es financiado por sus socios, normalmente propietarios o accionistas, y por tanto su acceso se limita a ellos y a sus invitados, restringiendo a los demás jugadores el juego a determinadas horas y días.
- Entidades deportivas comerciales (S.A.): Son sociedades con ánimo de lucro, diseñadas para la explotación de los campos de golf. Tiene un indudable peso turístico al ofrecer paquetes con alojamiento en el propio

complejo o en sus alrededores. Se trata por tanto del modelo turístico clásico, asociado por lo general a un desarrollo inmobiliario.

- Municipales: Es la forma más adecuada para la popularización de este deporte. Son campos financiados por municipios o comunidades, con acceso libre, precios asequibles y con poca o nula orientación turística.
- Mixtos: Con el fin de obtener la máxima rentabilidad con un grupo de usuarios mixtos, se recibe por un lado una cuota mensual fija de socios y por otro, unos ingresos variables a través del *green-fee* de aquellos usuarios del club que no son socios.

Además, en relación a los campos de golf públicos, la RFEGolf diferencia entre los términos público y popular, siendo el primero un campo donde el juego es permitido a todo aquel que pague su cuota de juego o *green fee* sin necesidad de ser socio, e incluyendo aquí a los campos comerciales e incluso a algunos privados. Mientras que el término popular es más amplio, y además del acceso libre pretende que el precio de juego en estas instalaciones sea más asequible para todos.

De este modo, se van a distinguir tres modelos básicos de explotación: privados, comerciales y mixtos.

- Clubes privados: Se trata de un modelo de explotación privada, en donde el uso se limita exclusivamente a los usuarios-socios. El socio es el principal actor y partícipe de las instalaciones, exceptuando invitados expresos de socio, que tendrán esta opción algunas veces al año, y según el club.
- Clubes comerciales (abiertos): Se trata de un modelo más industrial y de utilización popular. El sistema de explotación que utilizan es el acceso y uso abierto de las instalaciones a cualquier usuario/interesado en la práctica del golf, sin la necesidad de hacerse socio. En las costas turísticas españolas ha sido el modelo de explotación con mayor impacto.
- Clubes mixtos: Este modelo, que ha proliferado en los últimos años, es un híbrido entre el club privado y el comercial. En este campo juegan

tanto socios como usuarios libres, combinando ambos caracteres y buscando el mejor aprovechamiento de las instalaciones.

En consonancia con lo anterior, Paniza (2010) ofrece cinco categorías a la hora de clasificar los distintos modelos de gestión de campos de golf: social, comercial, mixto (socios y comercial al 50%), mixto mayoritariamente comercial y campo mixto aunque mayoritariamente de socios.

Por último podría resumirse la clasificación de los campos de golf, tal y como expone Martín (2008) de la empresa especializada *Global Golf*:

- Según la titularidad:
  - Municipales. Son de propiedad e inversión pública, por lo general con base a concesión. Sus objetivos son de carácter deportivo y de ocio. Por lo general tienen una cuenta de explotación rentable.
  - Turísticos. Acceso abierto para los clientes que abonan su entrada.
  - Privados. Son de propiedad e inversión privada, con base a una sociedad anónima y con espíritu de servicio al socio. Sus objetivos son de carácter deportivo y de ocio, y con cuenta de explotación cero.
- Según el tamaño:
  - 18 hoyos tipo *Regulation Course*. Son campos Par 70-72, con longitud de 5800-6700 metros, el tiempo de juego suele oscilar entre las dos horas y media y cinco horas. Otras combinaciones posibles son los múltiplos de 9 hoyos, como campos de 27 o 36 hoyos.
  - Campos de golf tipo *Excutive Golf*. Son campos Par 55-69, con longitud de 2700-4600 metros, aunque son campos de golf con hoyos de longitud variable, en su mayoría Par 3, pueden existir Pares 4 incluso un Par 5. Son también conocidos como *Challenge Course*. Requieren más recursos de diseño que un campo habitual, son propios de zonas urbanas con muy alta densidad y poco espacio disponible. El tiempo de juego oscila entre dos y tres horas y media. La superficie es de 25 a 40 Ha. Son campos dirigidos a jugar en poco tiempo, para golfistas recién iniciados, jugadores *seniors*, partidos entre niños y adultos, incluso adecuados para jugadores con algún impedimento físico entre otros.

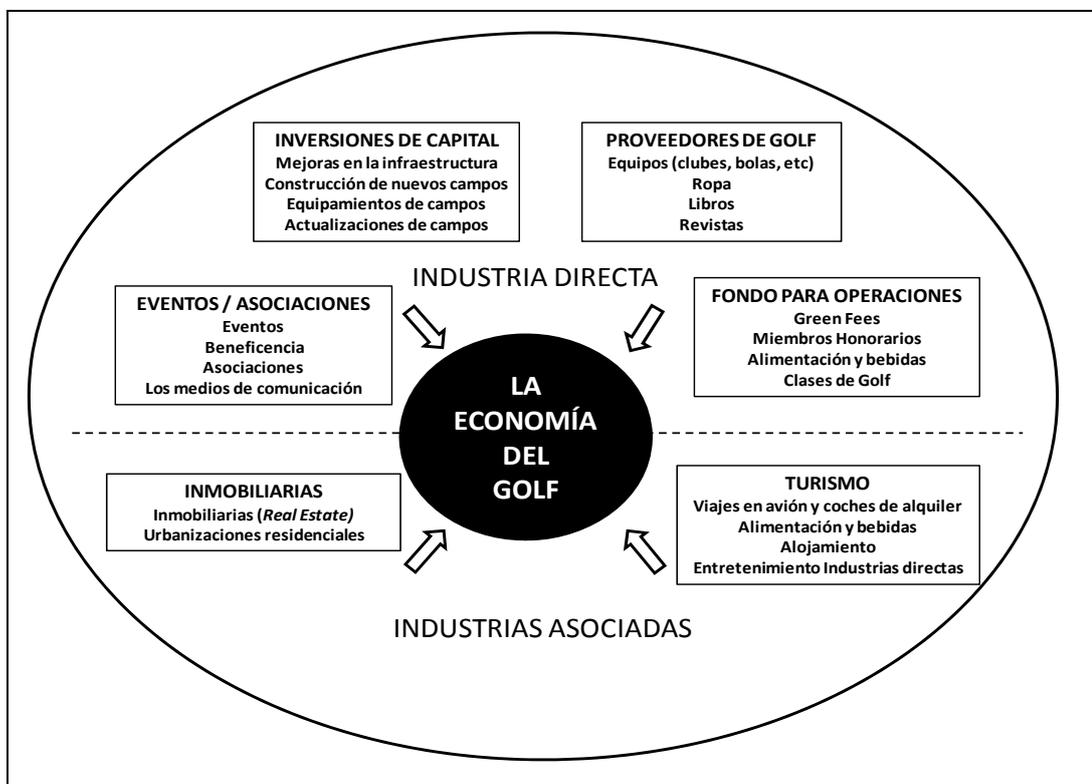
- Campos de golf de 9 hoyos. Campos Par 35 ó 36. Generalmente asociados a desarrollos inmobiliarios, o a un desarrollo de construcción por fases. Superficie de 20 a 30 Ha.
- Campos Pares 3. Campos Par 54 con longitud de 1800-2200m., son campos de golf con todos sus hoyos Par 3, las distancias son variables de 29 a 225 metros. Son habituales en zonas muy urbanas con poco espacio o con elevado coste del terreno, siendo también adecuados en zonas de topografía muy accidentada con restricciones ambientales y/o de presupuesto. Surgen generalmente como pretexto para un desarrollo inmobiliario o como complemento a una academia o escuela de golf. Se pueden emplear todos los hierros de la bolsa. Su superficie puede variar de 10 a 20 Ha (18 hoyos).
- Pitch & Putt. Campos de golf Par 3 con todos sus hoyos con longitud inferior a 90 m. (desacuerdo internacional). Superficie de 8 a 12 Ha (18 hoyos). En zonas muy urbanas asociados a academia de golf.
- Minigolf (*putting course*). Hoyos donde sólo se patea. Se utiliza césped de *green*.
- Por el entorno:
  - Campos de alta montaña
  - Clima atlántico
  - Zona centro (meseta)
  - Campos desérticos
  - Costa mediterránea
  - Humedales
- Campos de golf residencial.
  - Situados en urbanizaciones.

## **1.4. Dimensión económica del golf**

### **1.4.1. La economía del golf.**

#### ***1.4.1.1. Antecedentes a nivel internacional.***

Ernst & Young<sup>12</sup> y la PGA<sup>13</sup> de Australia (2006), evalúan la dimensión económica del golf a nivel mundial en los mercados clave, dividiendo la economía del golf en dos segmentos distintos, directo e indirecto, definidos principalmente en función de su visibilidad para el consumidor (figura 4):



**Figura 4.** Diagrama de la economía del golf. Fuente: Elaborado a partir de Ernst & Young & PGA of Australia (2006)

1. El segmento directo. Se compone de campos de golf, palos de golf, equipos de golf, los medios de comunicación de golf, asociaciones de golf y eventos de golf, necesarios para la participación en el juego.
2. El segmento indirecto. Contiene las industrias. Aunque este apartado parece tener menor asociación directa con el juego en sí, es igualmente importante en términos económicos en general. En él se incluyen los viajes y el turismo de golf, así como las urbanizaciones residenciales con campos de golf. Ambas industrias ayudan a aumentar y mantener el interés hacia el sector del golf y por tanto han sido consideradas fundamentales para la evaluación de esta economía.

<sup>12</sup> *Ernst & Young*: Una de las mayores empresas de servicios profesionales del mundo que incluye auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad y asesoramiento en la gestión de la empresa.

<sup>13</sup> *PGA*: *Professional Golfers Association* - Asociación de Golfistas Profesionales.

Los autores analizan el valor de los distintos sectores, que a su juicio, conforman la economía del golf en Australia, encontrando que en el año 2004 el valor de los bienes y servicios se estimó en 2,71 millones de dólares, o aproximadamente 2.110 dólares por jugador. Además señalan que unas 23.000 personas están empleadas directamente en la industria del golf, y que aproximadamente dos puestos de trabajo se crean en las propias instalaciones para cada 100 personas que practican este deporte.

En el caso del estudio realizado por la KPMG<sup>14</sup>, Oxford Economics<sup>15</sup> & SRI International<sup>16</sup> (2006) para la evaluación económica del golf en Europa, se utilizó tres efectos: directo, indirecto e inducido.

1. Efectos directos. El impacto económico directo de la industria del golf. El mismo se produce en el lugar de las instalaciones de golf, fabricantes y distribuidores de equipos de golf, las empresas que tratan con la difusión, comercialización y ejecución de los torneos de golf, el transporte, instalaciones, hoteles y restaurantes utilizados por los turistas de golf. Además las actividades inmobiliarias vinculadas a campos de golf, también crearán valor económico.
2. Efectos indirectos. Estos efectos se producen a través de la industria de compras de bienes y servicios. Este gasto genera un resultado, las ganancias y empleo en los proveedores.
3. Efectos inducidos. Una parte de estos ingresos se gasta en bienes y servicios. Los impactos económicos inducidos son los efectos sobre el resto de la economía de este gasto de los consumidores (tiendas y ocio cerca de donde viven los empleados, etc.).

---

<sup>14</sup> KPMG: Es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 146 países

<sup>15</sup> Oxford Economics: Empresa líder mundial en la predicción y el análisis cuantitativo que ofrece servicios tales como publicaciones, bases de datos y modelos en tres áreas clave: las industrias, la economía y las ciudades. También ofrece servicios especializados en el Reino Unido.

<sup>16</sup> SRI International: Es una organización de investigación independiente líder en el mundo de desarrollo tecnológico. Fundada en el Stanford Research Institute en 1946, el SRI ha respondido a las necesidades estratégicas de los clientes por más de 55 años. Este instituto de investigación sin fines de lucro realiza contratos de investigación y desarrollo para las agencias gubernamentales, empresas comerciales y fundaciones privadas. Además de realizar contratos de I+D, el SRI realiza licencias de sus tecnologías, alianzas estratégicas y crea empresas spin-off

Por tanto, la economía de golf incluye una serie de sub-sectores que están directamente relacionados con el juego del golf, ya sea desde las instalaciones de golf o la perspectiva de los jugadores y también llega a otros sectores que tienen de alguna forma una relación con el golf, por ejemplo la hostelería o el turismo (tabla, 7).

**Tabla 7.** Industrias del golf agrupadas en 6 conjuntos. Fuente: KPMG, Oxford Economics & SRI International (2006)

<b>Grupos de industrias del golf en Europa</b>		
<b>Industrias directas</b>	Grupo 1: Operaciones realizadas en las instalaciones de golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Green fees y cuotas de afiliación</li> <li>• Ingresos por alimentos y bebidas</li> <li>• Ingresos de patrocinio</li> <li>• Contrato de Arrendamiento, derechos de alquiler</li> <li>• Otros ingresos</li> </ul>
	Grupo 2: Inversiones en campos de golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos campos</li> <li>• Ampliación de campos existentes</li> <li>• Otras inversiones (Ej: renovación de casa club, sustitución del sistema de riego, etc)</li> </ul>
	Grupo 3: Suministros de golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accesorios y vestuario (palos, bolas, zapatos, bolsos, guantes, ropa, etc.</li> </ul>
	Grupo 4: Torneos de golf y visados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torneos internacionales</li> <li>• Reproductor de anotaciones</li> <li>• Derechos de emisión</li> </ul>
<b>Industrias relacionadas</b>	Grupo 5: Turismo de golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto de turistas de golf en los viajes, alojamiento, F &amp; B<sup>17</sup>, etc.</li> <li>• Entretenimiento</li> </ul>
	Grupo 6: Inmobiliarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del golf residencial</li> </ul>

Con el fin de poder medir la dimensión de la economía del golf KPMG et al. (2006) han analizado los 6 grupos de industrias vistos en la tabla 7. Las conclusiones obtenidas de este informe, indican que en 2006, la industria del golf generó 19.560 millones de euros de ingresos directos en la economía europea, impulsado principalmente por tres segmentos: Operaciones realizadas en las instalaciones de golf, urbanizaciones residenciales con campos de golf y turismo. El valor económico total del juego asciende a 48.254 millones de euros en términos de ingresos. Y si se resta los costos de bienes y servicios, el valor de la industria en el PIB asciende a 13.258 millones de euros. Además destaca que la industria crea 400.000 puestos de trabajo y paga casi 9.400 millones en salarios.

La siguiente tabla 8 resume las conclusiones sobre el valor de la economía del golf en Europa (KPMG, Oxford Economics & SRI International, 2008):

<sup>17</sup> F&B: Denominación abreviada de lo que se conoce en el mundo de la hostelería por *Food and Beverage*, que es el departamento encargado de gestionar todo aquello relacionado con la comida y bebida dentro de un complejo hotelero.

**Tabla 8.** El valor de la economía del golf en Europa. Fuente: KPMG, Oxford Economics & SRI International (2008).

<b>El valor de la economía del golf en Europa.</b>										
Grupos de la economía del golf	Efecto directo de los ingresos (millones/€)		Impacto económico							
			Los ingresos totales (millones/€)		Contribución a la PIB (millones/€)		Empleo		Ingreso salarial total (millones/€)	
Operaciones en instalaciones de golf	6,917	35.4%	17,333	35.9%	4,968	37.5%	181,733	46.2%	3,809	40.5%
Inversiones en campos de golf	1,744	8.9%	3,622	7.5%	1,245	9.4%	31,716	8.1%	953	10.1%
Golf suministros	1,872	9.6%	3,663	7.6%	598	4.5%	13,518	3.4%	544	5.8%
Torneos de golf y visados	318	1.6%	721	1.5%	374	2.8%	3,572	0.9%	303	3.2%
Turismo de golf	2,243	11.5%	5,307	11.0%	1,520	11.5%	49,052	12.5%	1,332	14.2%
Urbanizaciones residenciales (Inmobiliarias)	6,465	33.1%	17,608	36.5%	4,553	34.3%	114,043	29.0%	2,455	26.1%
<b>Total</b>	<b>19,560</b>	<b>100%</b>	<b>48,254</b>	<b>100%</b>	<b>13,258</b>	<b>100%</b>	<b>393,634</b>	<b>100%</b>	<b>9,396</b>	<b>100%</b>

Los grupos de industrias básicas están determinadas en gran medida por el número de campos de golf y jugadores de cada región: cuanto mayor sea el número de campos y los jugadores, mayor será el impacto económico de los grupos principales de la industria en cada sub-región. La mayor parte del impacto de la industria del golf en Europa Occidental (Francia, Italia, pero sobre todo Portugal y España), viene reflejada por los aficionados que viajan de vacaciones de golf y las compras de segundas residencias para vacaciones, construidas como parte de las urbanizaciones y complejos turísticos de golf. Más del 80% del total del PIB generado por la industria del golf en Europa occidental viene de inmobiliarias y el turismo. Sin embargo, en otros como Gran Bretaña e Irlanda más de 70% del PIB generado por el golf viene dado por las propias instalaciones.

La KPMG et al. (2008) realizan otro informe económico del golf, donde además de Europa incluyen a Oriente Medio y África. Las conclusiones señalan que la suma de estas tres zonas generó un total de 21.174 millones/€. Sin embargo, aunque la industria del golf en Europa está creciendo de forma muy rápida, su impacto a nivel de ingresos, está aún muy por debajo del tamaño de la industria del golf en EE.UU.

Aymerich Consulting Management (2007) indica que el golf de EEUU estaría posicionado en un tercer lugar dentro del ranking de industrias (tabla 9), generando un total de 59.136 millones de euros anuales, 36.887 millones de euros anuales en actividades directas y 22.249 millones de euros en actividades indirectas o relacionadas (tabla 10).

**Tabla 9.** Comparación de la industria del Golf con otras Industrias en EEUU. Fuente: Aymerich Golf Management (2007)

<b>Volumen de la economía del golf comparada con otras industrias (billones de €)</b>	
Muebles (minorista)	70,2
Electrónica y aplicaciones (minorista)	66,5
<b>Golf</b>	<b>59,1</b>
Cinematográfica y grabación de discos	54,74
Entretenimiento y juego	52,9
Minería	48,9

**Tabla 10.** Volumen de la economía del golf en EEUU. Fuente: Aymerich Golf Management (2007)

<b>Volumen de la economía del golf en estados unidos ( millones de euros)</b>	
<b>Actividades directas</b>	
Explotación de Campos	19.322
Inversión en instalaciones	7.612
Proveedores de material de golf	5.855
Media, Torneos y Asociaciones	4.099
<b>Total Actividades Directas</b>	<b>36.887</b>
<b>Actividades relacionadas</b>	
Inmobiliarias	9.368
Turismo de golf	12.881
<b>Total Actividades Relacionadas</b>	<b>22.249</b>
<b>TOTAL</b>	<b>59.136</b>

Sin embargo, como indica recientemente un artículo publicado por la revista *Forbes*<sup>18</sup>, estos informes realizados antes de la gran recesión son “prácticamente insignificantes” (Burke, 2012), por lo que desde la revista manifiestan estar esperando al respecto, para otoño de 2012, el nuevo trabajo de investigación de *SRI International*.

<sup>18</sup> La revista Forbes: se publica en Estados Unidos y está especializada en el mundo de los negocios y las finanzas. <http://www.forbes.com/>.

### 1.4.1.2. Antecedentes a nivel nacional

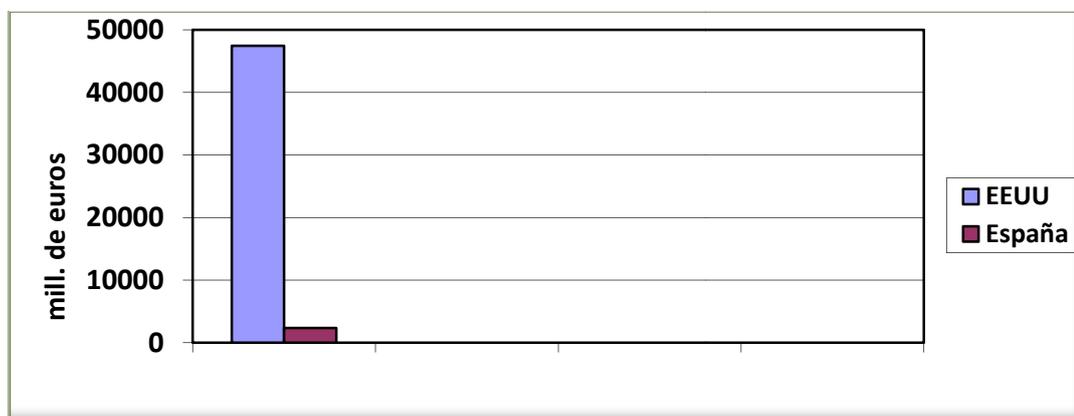
En España la industria del golf genera unos 2.673 millones de euros al año. Datos de 2007 revelan un incremento de casi cuatro veces más (396%) si se compara con datos de 1997, cuando generó 674 millones. Según el estudio de Aymerich Consulting Management (2007), en actividades directas el volumen de la economía de golf en nuestro país sumaría un total de 580 millones de euros al año, todo ello entre explotación de campos, inversión en instalaciones, proveedores de material de golf, torneos y asociaciones.

Por otro lado, las actividades relacionadas o indirectas, generarían un total de 1795 millones de euros anuales, este apartado englobaría el negocio de las inmobiliarias (urbanizaciones residenciales con campos de golf) y el turismo de golf que aporta a la economía del golf los valores máximos (tabla 11).

**Tabla 11.** Volumen de la economía del golf en España. Fuente: Elaboración a partir de Aymerich Consulting Management (2007)

<b>Volumen de la economía del golf en España (en millones de euros)</b>	
<b>Actividades directas</b>	
Explotación de Campos	404
Inversión en instalaciones	88
Proveedores de material de golf	44
Media, Torneos y Asociaciones	44
<b>Total Actividades Directas</b>	<b>580</b>
<b>Actividades relacionadas</b>	
Inmobiliario	830
Turismo de golf	965
<b>Total Actividades Relacionadas</b>	<b>1795</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2375</b>

A continuación de forma gráfica se representa la comparativa de la economía del golf en EEUU y España en millones de euros (figura 5).



**Figura 5.** Comparativa entre el volumen de la economía del golf en EEUU y en España. Fuente: Elaboración propia a partir de Aymerich Consulting Management (2007)

Claro está que desde la elaboración de este informe en 2007, hasta el presente 2012, se ha producido a nivel nacional e internacional, y de forma general, una situación de deterioro económico importante. En apartados anteriores de este trabajo, ya se explicaba como el contexto del golf no es ajeno a esta crisis, por ejemplo en el decrecimiento del número de licencias federativas o en el descenso de los ingresos del sector turístico, entre otros. Concretamente según datos del Instituto de Estudios Turísticos (IET, 2007) en el informe “Segmentación del gasto de los turistas que llegan a España, en su apartado turista que practica el golf”, el gasto medio diario del turista de golf ha descendido, pasando de 129,96 euros/día en el año 2004, a 110,66 euros/día en 2007 ó 99,60 euros/día si se aplica la corrección por la pérdida de poder adquisitivo experimentada.

Sin embargo un informe reciente del Observatorio Turístico de la Comunidad de Valencia (2011) explica que la recesión económica no ha afectado al número de turistas de golf en el mundo, y que por el contrario se ha incrementado en 2009 y 2010. No obstante como ya señalábamos sí que ha provocado una reducción de su gasto medio en destino. Por otro lado, revelan que los campos de golf están registrando menores beneficios derivados de un descenso en sus ingresos tales como un menor número de asociados, de gasto en comidas y bebidas, y de ingresos por *green fee*, y un aumento en los gastos. Así los campos vinculados a destinos turísticos y que dependen de emisores como Reino Unido o Irlanda son los más afectados por la crisis (KPMG, 2010). Este es el caso de los destinos de golf españoles, muy dependientes del mercado británico, que también se han visto afectados por la pérdida de valor de la libra esterlina frente al euro.

Aún así, a pesar de la crisis de la economía española, datos del Instituto de Estudios Turístico (IET, 2010) en el informe *Habitu*<sup>19</sup>, publican que 2010 se ha caracterizado por ser el año de la recuperación turística, aumentando de nuevo sus cifras después de tres años de retroceso. Puede observarse en la siguiente figura 6:

---

<sup>19</sup> *Habitu*: Encuesta de Hábitos Turísticos elaborado por el Instituto de Estudios Turísticos.

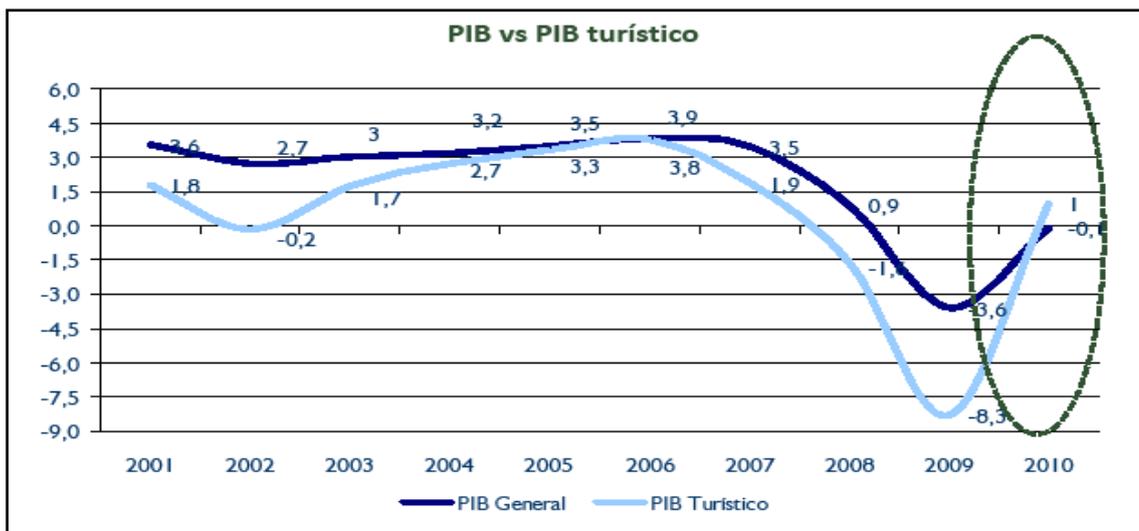


Figura 6. Relación del PIB general con el PIB turístico en España. Fuente: Aguirre NewMan (2011).

Respecto a las comunidades autónomas, el IET en una encuesta sobre el gasto turístico del golf señala que las que generan mayores ingresos por turismo de golf, según su volumen de ingresos son: Andalucía, Baleares, Comunidad Valenciana, Canarias, Murcia y Cataluña (Hosteltur, 2006). Galicia, en este aspecto, se encuentra dentro de un porcentaje referido al resto de comunidades, no contando particularmente con un volumen grande de ingresos por esta circunstancia. Estudios más recientes (Aguirre NewMan, 2011) indican que Andalucía con el 28% de la oferta española de turismo de golf, genera 400 millones de euros de ingresos anuales. Canarias, con el 5% de la oferta española de turismo de golf, generan 177 millones de euros de ingresos anuales. Baleares, con el 6% de la oferta española de turismo de golf, generan 161 millones de euros de ingresos anuales. Valencia, con el 11% de la oferta de turismo española de golf, genera 144 millones de ingresos anuales. Los motivos principales señalados son la oferta, el clima y la tradición turística.

Según Exceltur- Deloitte (2011) en el estudio *Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas*, Galicia ocupa la posición competitiva número 10 del ranking respecto de las demás CCAA, en el indicador *Turismo de golf*, y una puntuación media de 89,8 puntos sobre 100 en el mismo. Este mismo estudio por el contrario sitúa el turismo termal como el número 1 dentro del ranking con una puntuación del 165,4%. Por el contrario la peor puntuación de Galicia con respecto a las demás corresponde al indicador *Eficiencia percibida de la*

*estrategia de marketing y promoción institucional* ocupando el lugar número 15 del ranking y la puntuación más baja con un 66,7%.

Estos datos corroboran los obtenidos por Serrano, Rial, García y Gambau (2011) donde distinguen que la mayoría de los participantes de golf en Galicia suelen ser socios y/o usuarios habituales del club, con residencia en la provincia donde se localiza la instalación. Y por lo general aquellos clubes que cuentan con usuarios turistas, suelen ser clubes comerciales y/o mixtos que disponen además de otras alternativas de ocio en su propia instalación como es el caso de los hoteles con campos de golf y balnearios o los que ofrecen además alternativas de turismo cultural y gastronómico en sus alrededores.

En esta línea, TurGalicia (2010) ha puesto en marcha el *Plan de acción del turismo de Galicia 2010-2013*, en el que incluye el *Plan turismo de golf de Galicia*, cuyo objetivo principal es conseguir que el golf se convierta en un recurso turístico que potencie la llegada de nuevos turistas a Galicia. Este proyecto está valorado en 1.000.000 de euros, y en su plan estratégico figura la puesta en valor de la oferta de golf en Galicia, su ordenación, la introducción del recurso del golf en Galicia y la posición del mismo en el mercado turístico. Las acciones del mismo se estructuran en cuatro categorías: las que actúan sobre la comunicación y la imagen, sobre el producto, sobre la comercialización y sobre la promoción.

En relación al plan estratégico de Galicia, y al diagrama de la economía de golf presentado anteriormente en la figura 4, parece interesante mostrar el diagrama del plan estratégico elaborado por el Organismo de Turismo de Golf de Escocia (figura 7). El mismo define al turismo de golf como un *cluster*, es decir un grupo relacionado de industrias y organizaciones que comparten y ponen en marcha ideas y prácticas de negocios haciéndolas más competitivas e innovadoras. Además, se observa como los campos de golf y sus instalaciones son en esta representación el núcleo o el corazón del *cluster*, en tanto que constituye la principal razón para los viajeros de golf, y la estrecha relación del resto de negocios, encontrándose más o menos involucrados en este contexto dependiendo de la situación y de su intención de encajar en el mercado.



**Figura 7.** Clúster turismo de golf de Escocia. Fuente: Dávila (2005)

### 1.5. El golf ¿un negocio rentable y solidario con el medio ambiente?

El golf y el medio ambiente resulta ser un tema en continuo debate, sobre todo por parte del movimiento ecologista y la relación existente entre los recursos naturales (limitados) y el impacto de estas instalaciones (campos de golf). La mayoría de las críticas suelen darse a raíz del exceso y mal uso de fertilizantes y pesticidas utilizados, de la gestión poco afortunada de los residuos, del excesivo ruido, del impacto social y económico poco equilibrado, de las alteraciones de las zonas naturales, e incluso como el elemento que probablemente genera más controversia en gran parte de nuestro país, el abastecimiento de agua. García Ayala (2004) explica además que muchos problemas a este respecto se podrían evitar si se tuvieran en cuenta los recursos disponibles y las variedades climáticas, si se conociera la cantidad de agua necesaria y el mejor y más adecuado sistema de riego, señalando que evidentemente no será el mismo consumo en una comunidad del Norte que en el sur de España. En consecuencia, habría que tener en cuenta las necesidades hídricas, el clima (evaporación, transpiración y precipitaciones), el tipo de césped, el suelo, y la eficacia del sistema de riego, entre otros. No obstante Galicia al contar con un clima

de tipo atlántico, la necesidad de recursos hídricos es mucho menor que en el resto de la península e islas.

Blanquer (2002) expone que las necesidades de riego bien podrían ser atendidas con aguas depuradas, y a modo de ejemplo, equipara el gasto de un campo de golf estándar de 18 hoyos al de 50 hectáreas de cítricos y al producto económico generado, e indica que la mano de obra que se emplearía en el primero sería mucho mayor que en la explotación citrícola.

Una aplicación de lo comentado anteriormente es el caso que presenta la Mancomunidad de la Costa del Sol, donde Muñoz y Miranda (2007) exponen que la misma abastece con aguas residuales a 24 campos de golf, seis campos de fútbol, el Hipódromo de Marbella, los parques y jardines de sus municipios, utilizando siete hectómetros cúbicos de agua, sobrando incluso otros 54. Además, añaden que actualmente la Mancomunidad está trabajando en un proyecto único de referencia en toda Europa, que consiste en la creación de una red de depuradoras de la Costa del Sol, para poder abastecer a 25 nuevos proyectos de golf, excediendo aún unos 24 hectómetros cúbicos de agua depurada, la cual abastecería a unas 270.000 personas.

En este continuo debate para corregir la imagen que tienen los campos de golf en cuanto al consumo de agua para riego, los autores coinciden en la lógica solución, de que aquellos campos que ya se encuentran en funcionamiento, establezcan el punto de partida en la gestión de la instalación. Siendo los responsables de las mismas los que deban reducir al máximo el consumo, utilizando métodos y medios técnicos a su alcance. En esta dinámica de enfrentamiento social, Blanquer (2002) explica que es cierto que un campo de golf consume agua, genera emisiones, vertidos y residuos, pero en ese caso las debilidades ambientales son equiparables a los demás cultivos agrícolas. Además el autor asegura que estas instalaciones deportivas no sólo tienen puntos negativos si no también positivos, señalando que sirven para recuperar vertederos de residuos, y su impacto paisajístico de pradera de césped mejora el horizonte visual de plástico de los cultivos agrícolas en invernadero como es el caso de muchos puntos del país. Según lo comentado, Tapias, Salgot y Priestley (2000) indican que no sólo se ha de considerar el campo de golf como consumidor de gran cantidad de recursos, sobre todo hídricos, también se ha de ver las posibilidades

socioeconómicas que puede generar, y la mejora de la calidad de vida de los habitantes, siempre que exista una buena gestión de los recursos.

En esta línea, Sánchez (1998) concluye que el turismo del golf ha demostrado mayor productividad que el modelo turístico "sol y playa", afirmando que es interesante el mantenimiento de los campos de golf siempre dentro de unos límites de planificación, limitación y control del impacto ambiental que produce, todo ello como foco de atracción turística y mejora socio-económica.

Priestley y Sabí (1993) plantea para ello las siguientes recomendaciones:

- Es necesario potenciar el uso de aguas residuales, debido al alto consumo para el mantenimiento de un campo de golf.
- La ubicación de futuros campos de golf, deberían realizarse en suelos pobres, eriales, pedregales, etc., y planificar un stock de suelos agrarios, especialmente suelos potentes y en suelos sedimentarios.
- A ser posible sustituir el "modelo americano" de campos con grandes lagos, por un diseño más mediterráneo, más autóctono, debido a que inducen a una fuerte pérdida por evaporación, y optar por un césped que necesite menos cantidad de agua.
- En cuanto al paisaje, usar vegetación y árboles de características mediterráneas, y no introducir especies arbóreas exóticas de difícil climatización.
- En el diseño del campo, aprovechar más las características paisajísticas y medioambientales, un barranco de piedras puede ser un obstáculo tan válido como un lago artificial.
- Mejorar el césped autóctono y no abusar del importado. O aprovechar la vegetación autóctona para zonas más amplias del campo y usar las hierbas que requieren más riego para las zonas donde los golpes necesitan mayor precisión.

De acuerdo con la opinión de Espejo (2004), los campos de nueva creación pueden ofrecer muchas de las mismas ventajas medioambientales que los campos ya

establecidos siempre que estén situados, diseñados y construidos de acuerdo con los principios de una buena práctica ecológica y desarrollo sostenible. Todo ello, unido a una correcta fase de gestión donde se tenga en cuenta la optimización del uso de agua será decisivo, para ello Serrano y Toro (2005) señalan las siguientes medidas:

- Disponer de personal de mantenimiento preparado y motivado.
- Instalar sistemas de gestión del agua y sistemas de control del riego.
- Disponer de estaciones meteorológicas adecuadas.
- Adaptación a recursos disponibles.
- Tener en cuenta la agronomía del riego.
- Riego deficitario o riego excedentario.
  
- Además de poner en marcha alguno de los Sistemas de Gestión Ambiental (SGMA) como I.S.O. 14001 (Norma Internacional de Estandarización de un Sistema de Gestión Medioambiental), E.M.A.S. (Norma Europea de Estandarización de un Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales, más exigente que la anterior). U otros como el Committed to green (Sistema de Gestión Ambiental apoyada por la comisión Europea) o el Audubon (Sistema de Gestión Ambiental apoyado por la USGA).

Por último, Reyero (2007) confirma que es cierto que se han realizado numerosas aberraciones en cuanto al negocio del golf, sin embargo sugiere que puede ser también una actividad sostenible aplicable a una correcta ordenación urbanística, además de un factor de beneficio para el medio natural. Concluye señalando que lo que es imprescindible, es una planificación territorial que hasta ahora no se había hecho. Además considera fundamental comparar la relación existente entre gastos y beneficios, sosteniendo que el golf genera empleo estable, turismo de calidad, sinergia con otros sectores, mejora del entorno, la imagen y otros muchos beneficios como recarga de acuíferos, disminución de contaminación acústica y reducción de riesgo de incendios. De esta manera la base para todo ello pasará por realizar una buena planificación, bajo criterios razonables, sostenibles y un extremado control. Es decir, con la correcta y eficaz organización y gestión de los recursos.



---

## II. EL GOLF BAJO EL ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA

---

### 2.1. La organización y gestión deportiva.

Gran parte de la literatura existente considera que la administración, gerencia y gestión, son conceptos prácticamente sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos por diferenciarlos. En la práctica el término *management* es traducido como administración y gerencia, y aunque en algunos países *management* esté más referido a lo público y la gerencia a lo privado, lo esencial es que los tres conceptos se refieren a los procesos de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar (Koontz y Weihrich, 1998).

No obstante, pueden señalarse algunas diferencias entre estos términos que vendrían reflejadas principalmente por el tipo de trabajo designado, y según las características de las organizaciones, tales como (Méndez, 2009):

- La gestión, utilizada como sinónimo de *management*, es la desarrollada por el gerente o personal técnico encargado del trabajo diario de la organización.
- La administración, está más equiparada con una actividad de apoyo y de mantenimiento, asociando gestión con una labor más relacionada con la dirección del personal, logro de objetivos, entre otras funciones. Esta labor la suele desempeñar el administrador, contable o secretario.
- La dirección, se puede diferenciar en algunos casos entre el director general, encargado de dirigir, y el director gerente, encargado de gestionar; lo habitual es que esté asociada a directivos tales como: presidente, miembros de la junta de gobierno, políticos de la corporación local...

Aunque el término gestión pueda resultar complejo podría definirse, tal y como lo recoge el Consejo de Europa (Comité para el Desarrollo del Deporte- C.D.D.S), como “ el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y regulación dentro de una organización de recursos -personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados”. Mestre, Orts y Martínez (2011) concluyen que la gestión consistirá en “disponer de los medios para llevar a cabo los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización, detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras”.

Aplicando todo ello al sistema deportivo, e independientemente de que la literatura sea dispersa y ambigua a la hora de conceptualizar *gestión deportiva* (Pires, 2005), podría definirse como “el proceso de planificar y llevar a la práctica la amplitud de acciones, variedad de competencias y desempeños de la totalidad de los estamentos y los miembros de la organización deportiva, de forma coordinada y racional, buscando, ante todo sus propios fines como asociación deportiva, la eficacia colectiva, la calidad de los resultados y la rentabilidad de los recursos invertidos” (Mestre, 2004).

Blanco y Gambau (2006) explican que la gestión deportiva no es un tangible, si no un servicio constituido principalmente por la actividad física o deportiva que se oferta. Los autores definen gestión deportiva como “el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del sistema deportivo”. Esta definición se traduce en que la gestión deportiva está vinculada a la entidad donde se aplica, y por tanto existirán diferencias según el sector.

En este sentido, Méndez (2009) enumera algunas características definitorias acerca del término gestión deportiva .

1. Es una palabra polisémica y el término coloquialmente más utilizado.
2. Presenta un desarrollo y aplicación no homogéneos, ya que el deporte tampoco lo es y su evolución ha desembocado en manifestaciones distintas que condicionan la gestión.
3. Se consolida como una actividad científica y un ámbito profesional relativamente joven e interrelacionados.

4. Tanto pública como privada son diferentes pero con mucha complementariedad, desarrollándose ambas bajo una triple perspectiva (interna, externa e interactiva) y en fases secuenciales (figura 8).

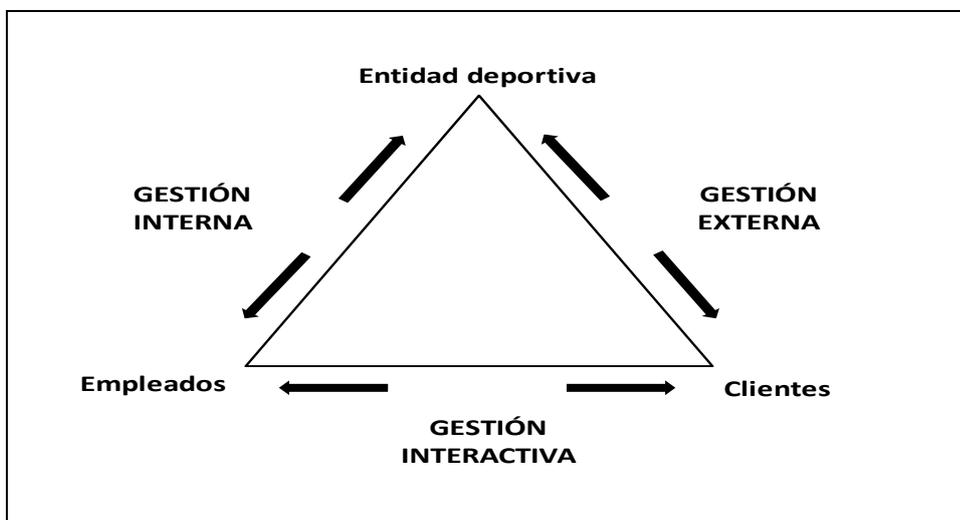


Figura 8. Triple perspectiva de la gestión en una entidad deportiva. Fuente: Grönroos (1994)

Luna-Arocas (2003) explica que la evolución del desarrollo de la gestión en una entidad deportiva sea pública o privada puede pasar por varias fases: 1) Instalaciones, 2) Planificación de actividades, 3) Dirección estratégica y de marketing, 4) Dirección estratégica de recursos humanos - Marketing-Management (figura 9)

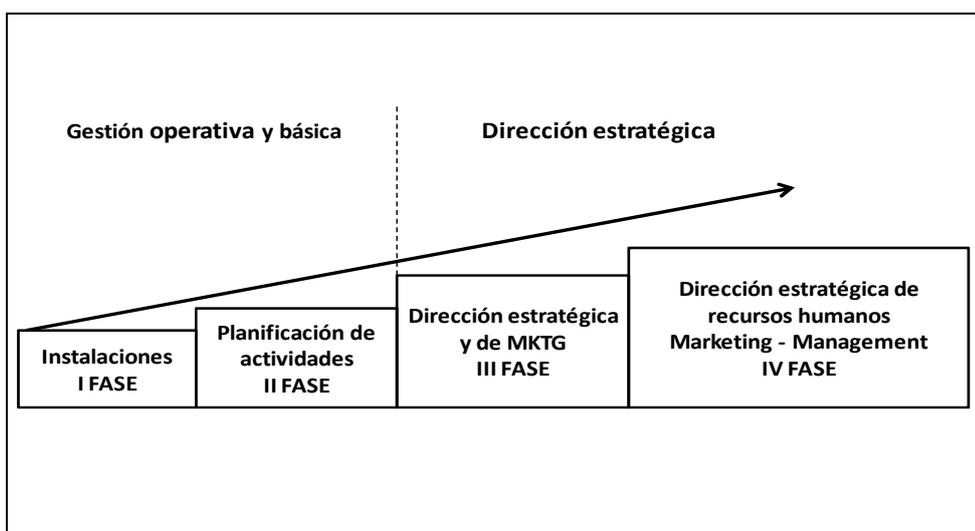


Figura 9. Fases evolutivas de la gestión en una entidad deportiva. Fuente: Luna-Arocas (2003)

5. La gestión deportiva es una labor compleja, global y genérica, pero por otro lado es concreta, operativa y particular.

6. Como un proceso que abarca distintas funciones (planificar, organizar, dirigir, controlar), la gestión deportiva se encuentra presente en todos los niveles jerárquicos de la organización, denominándose al responsable de la misma gestor deportivo.

El mismo, tal y como indica Mestre et al. (2011), no puede ser cualquier persona que opte por dedicarse al ámbito de la gestión, el gestor deportivo debe ser “una persona convenientemente formada, que se dedique profesionalmente a este desempeño de la gestión en el deporte y que realice convenientemente las funciones propias de la gestión deportiva en cada uno de sus elementos”. El autor, señala los conocimientos que debe poseer la persona que se dedique a la gestión deportiva, según el CDDS del Consejo Superior de Europa:

*... los conocimientos o formación básica del gestor podrían ser: Profesor de Educación Física, Economista, Ingeniero, etc. Pero necesitará unos conocimientos específicos (relativos al deporte), como son: a) Administración, Organización, Legislación y Economía/Finanzas. B) Dinámica de grupos, Sociología aplicada, Marketing y Relaciones Públicas. C) Mantenimiento y nuevas tecnologías, como Proceso de datos estadísticos (Informática, etc.) Deberá estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia de encuadramiento del personal (trabajo en equipo). Las cualidades personales requeridas son: “Capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo. Dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, previsión, saber hacerse respetar (p.52).*

7. La gestión deportiva, se aplica a las diferentes áreas de una organización (económica, recursos humanos, instalaciones, actividades y servicios, marketing, habilidades directivas), sea de forma directa, delegada o externalizada y en cinco sectores de profesionalización:

- Creación, marketing y distribución de bienes y servicios.
- Deporte profesional y comunicación de acontecimientos.
- Deporte y acción pública.
- Deporte, ocio y desarrollo turístico.

- Dirección de organizaciones deportivas.

En los últimos años la gestión deportiva se ha ido profesionalizando y evolucionando, como en otros tipos de organizaciones, hacia un nivel mayor de complejidad (Puig, 1994), adquiriendo una gran importancia en el contexto social actual basado cada vez más en las ofertas de ocio, tiempo libre y bienestar, y en las publicaciones relacionadas, cada día más numerosas (Celma i Jiménez, 2004; Gallardo y Lozano, 2006; Rial, Rial, Varela y Real, 2008; Romo, Chinchilla, García, 2010; Soucie, 2002; etc.).

## **2.2. Estructura deportiva en el sector público y privado.**

La repercusión social que tiene el deporte en nuestra sociedad, ha conseguido que éste se convierta en un instrumento de penetración social en todos los sectores de la población. Desde el sector público, se debe intentar garantizar que todas las personas tengan acceso a la práctica deportiva con la mayor calidad posible, y para conseguir este objetivo debe existir una buena relación con el sector privado, intentando complementar las distintas ofertas deportivas (Senlle, Gallardo y Dorado, 2004).

En España, la organización del deporte se basa en un sistema de colaboración mutua entre los sectores público y privado. Ambos sectores comparten responsabilidades en el fomento, promoción y desarrollo de las actividades y prácticas físico-deportivas. Los dos principios que informan y configuran la dinámica social de la actividad deportiva general, son la armonización de intereses y la corresponsabilidad social. Basado en *la Ley 10/1990, de 17 de octubre, del Deporte*, las instituciones más características del sector público y privado son (Consejo Superior de Deporte, 2012):

- Instituciones de carácter público.
  - El Consejo Superior de Deportes (C.S.D.): es el encargado de ejercer la actuación directa de la Administración del Estado en el ámbito del deporte en cumplimiento del mandato constitucional que establece que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte y facilitarán la adecuada utilización del ocio.

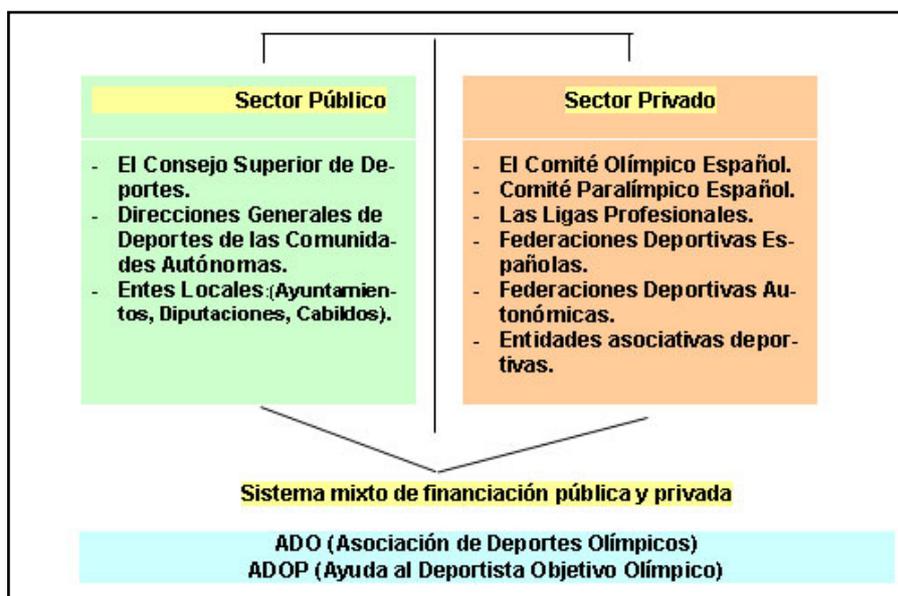
- Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas (CC.AA.): En los Estatutos de Autonomía y demás normas reguladoras de la actividad deportiva en el ámbito geográfico de cada Comunidad, se encuentran establecidas las funciones y competencias para el fomento y desarrollo de la política deportiva en las Comunidades Autónomas españolas. La Legislación deportiva de cada una de ellas, delimita el campo de actuación en este ámbito.
- Entidades Locales. Las entidades locales que fundamentalmente gestionan los servicios deportivos públicos son los Ayuntamientos, principalmente por su proximidad al domicilio familiar, al mayor conocimiento y uso de las instalaciones deportivas locales. Las mismas son las entidades locales que más favorecen y mejor posibilitan el desarrollo y fomento de la actividad deportiva base en el ámbito local
- Instituciones de carácter privado.
  - El Comité Olímpico Español. Es una asociación sin fines de lucro, dotada de personalidad jurídica y declarada de utilidad pública, cuyo objeto es el desarrollo del movimiento olímpico y la difusión de los ideales olímpicos. Integra a las Federaciones de modalidades olímpicas y representa a España ante el COI.
  - El Comité Paralímpico Español. Es un organismo sin fines de lucro, con personalidad jurídica, plena capacidad de obrar, patrimonio propio y duración ilimitada, rigiéndose por sus propios estatutos y reglamentos aprobados por el Comité Paralímpico Internacional. Está constituido de acuerdo con los principios y normas del Comité Paralímpico Internacional.
  - Federaciones deportivas españolas. Son entidades privadas, con personalidad jurídica propia, de ámbito de actuación nacional, integradas por las Federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces, árbitros, Ligas Profesionales y otras entidades interesadas en la promoción y desarrollo de una modalidad deportiva específica en el ámbito nacional.
  - Federaciones deportivas autonómicas o territoriales. Son entidades de características y finalidad similar a las anteriores cuya actuación es el

propio ámbito territorial autonómico representando a las Federaciones Deportivas Españolas en sus respectiva Comunidad Autónoma.

- Las Ligas Profesionales. Son entidades privadas con personalidad jurídica propia y autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto a la Federación deportiva española correspondiente, y de la que forman parte. Integran a los clubes que participan en las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. Existen las siguientes: Liga Profesional de Fútbol (LPF) y la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), Balonmano y Voleibol.
- Entidades asociativas deportivas. Son Asociaciones privadas integradas por personas físicas o jurídicas, cuyo fin es promocionar una o más modalidades deportivas, la práctica deportiva de sus asociados y la participación de los mismos en actividades y competiciones deportivas. Las mismas se clasifican en clubes elementales, clubes básicos, clubes de deporte profesional y Sociedades Anónimas Deportivas.
- Sistema mixto de financiación pública - privada.
  - El Programa ADO (Asociación de Deportes Olímpicos), está constituido por el Consejo Superior de Deportes (CSD), el Comité Olímpico Español (COE) y Radio Televisión Española (RTVE) que formaron en su día una asociación sin ánimo de lucro y enfocada a la obtención de recursos financieros para el apoyo a la preparación olímpica del deporte español. Representantes de estas tres entidades formaron el órgano rector desde el que se dirigió esta asociación, adecuando la preparación olímpica a los recursos financieros obtenidos. Desde entonces, funciona como una entidad privada de gestión que administra y dirige las aportaciones económicas que provienen de los patrocinadores, a la vez que controla el desarrollo de los diferentes planes deportivos que las Federaciones olímpicas presentan cada año. Junto a estas tres entidades, a la Junta Directiva de ADO se incorporan los representantes de los Patrocinadores a los fines propuestos por la Asociación ADO. Los objetivos básicos son: “conseguir una destacada actuación del equipo olímpico español cuando participe en unos Juegos Olímpicos; promoción de la alta competición española; facilitar a las empresas españolas patrocinadoras su participación en la promoción de la alta competición española a través

del patrocinio deportivo; funcionar como entidad privada de gestión administrativa para canalizar los fondos únicos y controlar los planes de preparación deportiva de las Federaciones Olímpicas para la participación de los deportistas españoles en los JJ.OO. La financiación privada que recibe ADO de los patrocinadores va destinada, fundamentalmente, a becas para el apoyo de los deportistas de elite de España y también a procurarles las condiciones de entrenamiento idóneas para alcanzar un rendimiento optimo”.

- El Plan Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico (ADOP). Es una iniciativa del Comité Paralímpico Español, el Consejo Superior de Deportes y el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad que tiene como fin proporcionar a los deportistas paralímpicos españoles las mejores condiciones posibles para poder llevar a cabo su preparación y afrontar así con garantía de éxito la participación del equipo español en los Juegos Paralímpicos.



**Figura 10.** Instituciones públicas y privadas del deporte español. Fuente: Consejo Superior de Deportes (2012).

De forma legislativa el deporte ha llegado a convertirse en un sistema social muy variado y multifuncional. En relación con lo anterior, Mestre et al. (2011) presenta el siguiente esquema de los organismos más importantes del deporte.

Sector público.

- *A nivel estatal:*
  - Consejo Superior de Deportes.

- Comité Español de Disciplina Deportiva.
- Junta de Garantías Electorales.
- Federaciones Deportivas Españolas y Autonómicas: modelo de corresponsabilidad entre el sector público y el privado.
- Agencia Estatal Antidopaje (AEA).
- Comité Nacional contra la violencia en los espectáculos deportivos.
- Tribunal Español de Arbitraje Deportivo (TEAD).
  
- *A nivel autonómico:*
  - Conserjerías
  - Tribunales
  - Órganos administrativos
  - Empresas públicas
  - Consejos consultivos o asesores
- *A nivel local:*
  - Ayuntamientos
  - Diputaciones y Cabildos
  - Mancomunidades y Consorcios
  - Otros
- *A nivel internacional*
  - Unión Europea
  - Consejo de Europa
  - Tribunal de Justicia CE
  - Agencia Mundial Antidopaje (50% público/privado)
  - Normas UNE (normalización de productos del deporte)

Sector privado.

- *A nivel estatal y autonómico:*
  - Federaciones estatales
  - Federaciones autonómicas
  - Comité Olímpico Español
  - Clubes deportivos
  - Ligas profesionales
  - Entes de promoción deportiva
  - Otras figuras creadas por las leyes autonómicas

Privados de carácter comercial

- Ligas Americanas (NBA, Beisbol, Fútbol americano)
- Fórmula I.
- Copa América.
- Tour de Francia.
- Liga Europea de Baloncesto (ULEB)
- ATP de Tenis, etc.

De todos ellos, Senlle et al. (2004) hacen una especial mención a las federaciones deportivas y particularmente a los clubes deportivos, a los que consideran “la célula del deporte”.

### **2.3. La Real Federación Española de Golf (RFEGolf).**

La RFEGolf es una entidad asociativa privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus asociados. Cuenta con la plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y está integrada por federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes, deportistas, técnicos-entrenadores, jueces-árbitros y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte del golf dentro del territorio español. Además de las funciones propias de gobierno: administración, gestión, organización y reglamentación del deporte del golf, la RFEGolf tiene la potestad de organizar las actividades y competiciones oficiales de ámbito estatal, ya sean nacionales como internacionales. Asimismo, en coordinación con las federaciones de ámbito autonómico, actuará en la promoción general del deporte del golf en todo el territorio nacional. Y ejerce la responsabilidad disciplinaria deportiva en los términos establecidos en la Ley del deporte, sus estatutos y los reglamentos internos entre otros. Además, son órganos de gobierno y representación la asamblea general y el presidente, y órganos complementarios la junta directiva, el secretario general y el gerente. Es en la asamblea general donde se constituye una comisión delegada de asistencia a la misma (RFEGolf, 2011).

En este contexto la RFEGolf define los siguientes términos:

- La asamblea general: Órgano Superior de la RFEGolf, donde están representados los clubes y demás asociaciones deportivas, los deportistas, los técnicos-entrenadores y los jueces-árbitros.
- La comisión delegada: Órgano de control ordinario y seguimiento de la gestión federativa.
- La presidencia: Órgano ejecutivo de la RFEGolf, que ostenta su representación legal, convoca y preside los órganos de gobierno. Es elegido cada cuatro años mediante sufragio de los miembros de la asamblea general.

- La junta directiva: Órgano colegiado de gestión de la RFEGolf, cuyos miembros son designados y revocados libremente por el Presidente.
- La gerencia: Bajo la superior autoridad del Presidente, garantiza la buena marcha económica y administrativa de la RFEGolf.

#### **2.4. Federación Gallega de Golf (FGGolf)**

La FGGolf como cualquier federación también es una entidad asociativa privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus asociados, con la plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y está integrada por los clubes, asociaciones, deportistas, técnicos-entrenadores, jueces-árbitros que cumplan los requisitos a los que se refiere los capítulos III y IV del Título 1º y artículo 15 de sus estatutos, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte del golf dentro del territorio de Galicia. A los efectos de su integración se reconoce como una especialidad del golf la práctica del juego en los denominados campos de *pitch&putt* y/o pares tres, de acuerdo con el auge experimentado por estas modalidades en los últimos tiempos, y el reconocimiento expreso realizado por el Consejo Superior de Deportes y la Real Federación Española de Golf. Además de sus propias atribuciones, ejerce por delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando en este caso, como agente colaborador de la Administración Pública (FGGolf, 2011).

#### **2.5. Gestión de los campos/clubes de golf.**

El éxito del golf ha generado una compleja demanda de campos y clubes, y por consiguiente una cierta competencia entre ellos. Ante tal situación la gestión profesional, de calidad y responsable es imprescindible. El gerente de campos de golf debe dominar, como cualquier directivo, la gestión de los recursos y las relaciones personales en tres ámbitos muy distintos: empleados, socios/usuarios y mundo exterior tales como autoridades, medios, proveedores, patrocinadores, etc. (Barreiro, 2011)

Según el estudio realizado por Paniza (2010) para la Junta de Andalucía “análisis del empleo y la formación en campos de golf”, la gestión de los campos de

golf se puede entender desde tres vertientes: empresarial, deportiva y biológica. La necesidad de contar con un campo de golf para practicar este deporte según sus reglas<sup>1</sup> es evidente, y su disfrute implica un gran esfuerzo por parte de la dirección y la gerencia para gestionar la entidad deportiva de la forma más eficaz.

Las tres áreas principales hacen referencia a: la administración o gerencia, el área deportiva y el mantenimiento del campo. Y aunque dependerá de los recursos y posibilidades económicas del club, por lo general se pueden encontrar entre otros las siguientes ocupaciones en las instalaciones de golf:

- Administración:
  - Gerente.
  - Adjunto del gerente o segundo.
  - Administrativos: Los trabajadores incluidos en este grupo profesional son los que realizan las labores o tareas específicas de la actividad administrativa, atendiendo a los protocolos y ordenes establecidas por la dirección de la empresa.
  - Personal de recepción. Atención al usuario.
  - Encargados de promoción y marketing.
- Actividad deportiva:
  - Master caddie: Responsable de la oficina del club: custodia los palos, organiza las reservas, vende los *green fees*, etc.
  - Marshal/starter: controlan las salidas de los jugadores, asegurando el flujo de los mismos.
  - Profesor de golf.
  - Monitores.

---

<sup>1</sup> Reglas del golf: Existen en total 34 reglas distribuidas en once secciones:

- 1.- El juego (tres reglas)
- 2.- Los palos y la bola (dos reglas)
- 3.- Responsabilidades del jugador (cuatro reglas)
- 4.- Orden de juego (una regla)
- 5.- El lugar de salida (una regla)
- 6.- Jugando la bola (cuatro reglas)
- 7.- El green (dos reglas)
- 8.- Bola movida, desviada o detenida (dos reglas)
- 9.- Situaciones y procedimientos de alivio (nueve reglas)
- 10.- Otras modalidades de juego (cuatro reglas)
- 11.- Administración (dos reglas)

A estas reglas se suman las de etiqueta (conducta del jugador en el campo), las definiciones/ vocabulario del golf, y los apéndices concernientes a las reglas locales, el diseño de los palos y la bola. (Real Federación Española de Golf aprobada por R&A (*R&A Rules Limited*) y la USGA (*United States Golf Association*)).

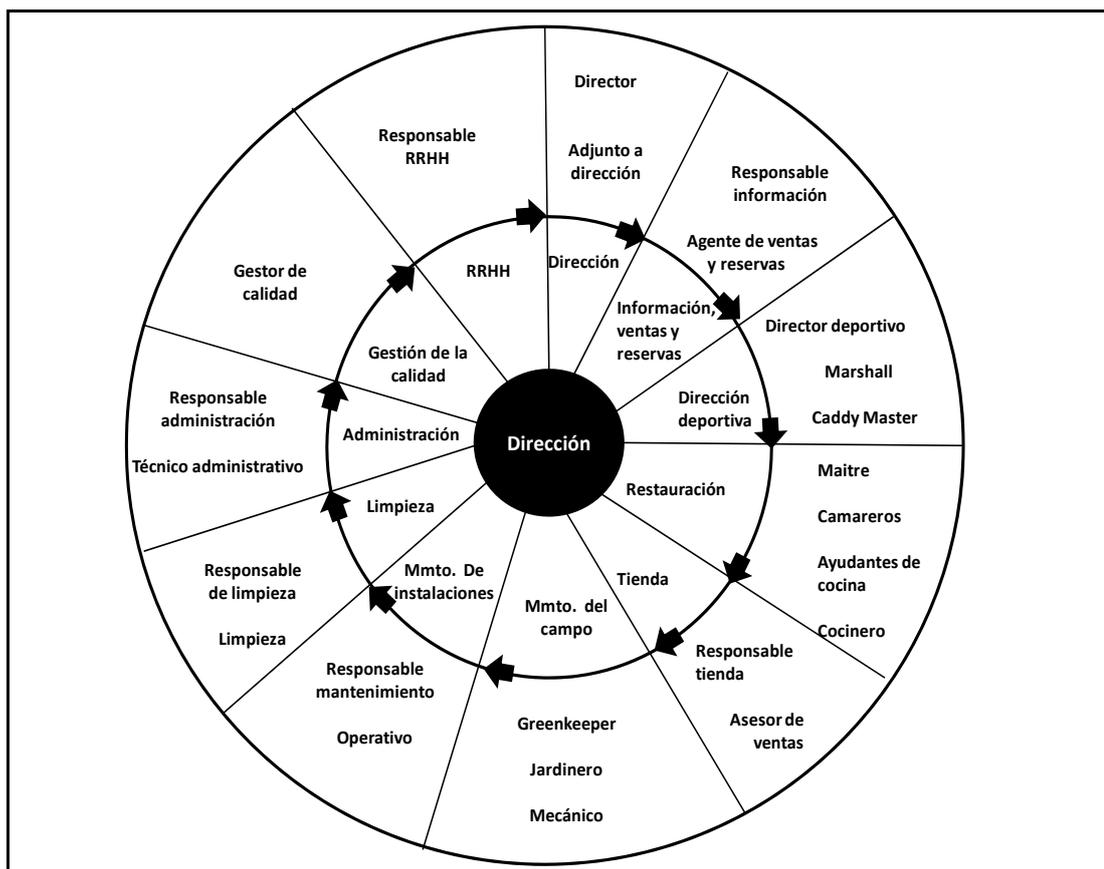
- Profesional del campo.
- Encargado de la tienda de golf. A veces el personal de recepción también cumple con estas funciones. Dependerá fundamentalmente de si la tienda está arrendada o no.
- Mantenimiento del campo:
  - Green-Keeper o superintendente: es el responsable de que el campo esté en perfectas condiciones, se le confía el desarrollo, mantenimiento y cuidado del campo de golf. Está al mando del resto del equipo de mantenimiento.
  - Capataz. Se encarga de organizar y asignar las tareas, supervisando que se cumplan las actividades diarias de los peones de forma segura y eficiente.
  - Mecánico. Se encarga de hacer las reparaciones de la maquinaria y aparatos de automoción. Organizando y realizando también el mantenimiento del almacén.
  - Fontanero o técnico de riego. Se encarga de los sistemas de riego y drenajes, ocupándose del correcto funcionamiento y/o reparación.
  - El peón o jardinero. Para realizar las tareas de jardinería, mantenimiento del campo e implantación de especies cespitosas.

Además, Paniza (2010) sugiere que existen otros tipos de ocupaciones generadas por una instalación de golf como son: personal de restaurante/cafetería (puede estar arrendado o no), personal de limpieza (puede estar en nómina o subcontratarse a una empresa especializada), vestuarios (encargados del mantenimiento de los mismos, por lo general se encuentra más en clubes privados), vigilancia (se suele subcontratar o realizarse por medios electrónicos), guardería y socorrista (suele ser un trabajo de temporadas y no todos los clubes disponen de guardería y piscina).

A modo de ejemplo se representa en la figura 11, una rueda con las áreas y la asignación de puestos de trabajos, representada dentro del monográfico Sistema de Calidad Tecnológica para campos de golf (SCTE<sup>2</sup>, 2006).

---

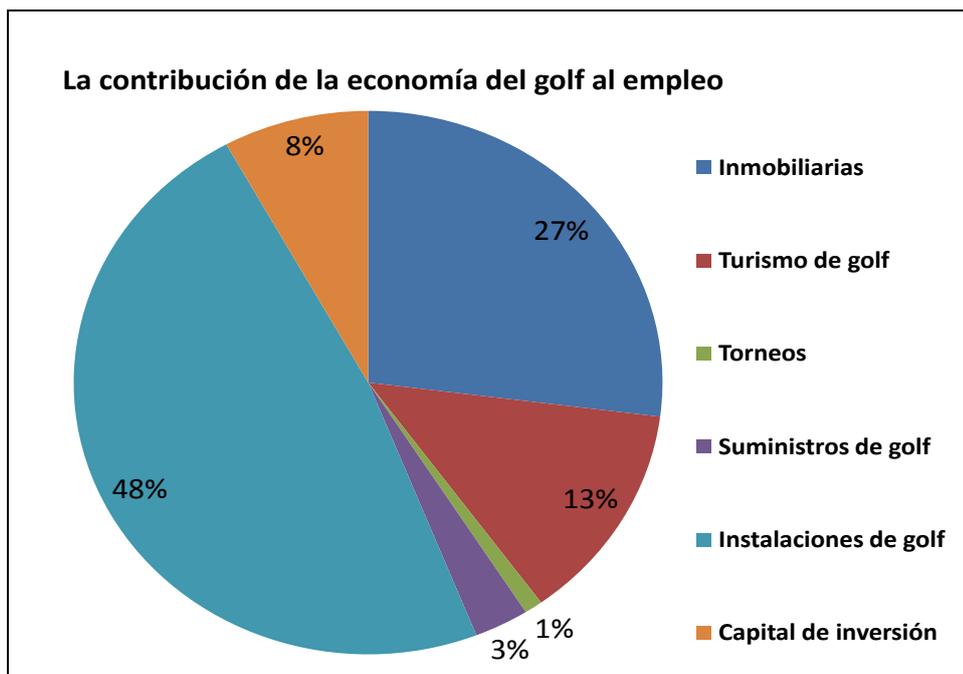
<sup>2</sup> El Sistema de Calidad Turística Española (SCTE): Es un conjunto de soluciones tecnológicas en el que están intrínsecamente relacionados conceptos tales como calidad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad. Está desarrollado por y para el sector turístico español y su rasgo más destacable es que la calidad se concibe como una opción empresarial totalmente voluntaria.



**Figura 11.** Rueda con asignación de puestos de trabajo en campo de golf. Fuente: Adaptado del monográfico SCTE para campos de golf (SCTE, 2006).

Como es evidente dependiendo de la prestación de los servicios, las ocupaciones requerirán distintos niveles de formación. Un informe elaborado por la Secretaría General de Turismo (2001) titulado “Estudio sobre el turismo deportivo de golf: el impulso a nuevos campos”, indica como en España existe una gran heterogeneidad en el número de trabajadores fijos y eventuales en los campos de golf, existiendo instalaciones con apenas 12 empleados y otras que alcanzan los 150.

En esta línea un dato que puede resultar interesante, es la relación de los porcentajes de la contribución de la economía del golf al empleo, esta información referente a Europa, Oriente Medio y África se recoge en la figura 12. En ella se aprecia como el 27% corresponde a las inmobiliarias, el 13% al turismo de golf, el 1% a torneos, el 3% a suministros y materiales de golf, el 48% a las instalaciones de golf y el 8% a capital de inversión (KPMG et al., 2008).



**Figura 12.** La contribución de la economía del golf al empleo en Europa, Oriente Medio y África. Fuente: KPMG, Oxford Economics & SRI International (2008).

De forma más concreta y cercana, Paniza (2010) hace referencia al informe elaborado por ATI-marketing (2001) para Cataluña donde muestra que el total de empleos generados por los campos de golf alcanza los 1.071 puestos. De ellos 711 son trabajadores en nómina de los campos de golf, 246 trabajan en servicios subcontratados del club y 114 son profesores. En consecuencia la media es de 32,5 empleados por campo, de los cuales trabajadores en nómina son 21,5, trabajadores de servicios subcontratados 7,5 y profesores 3,5.

Por otro lado, en Andalucía el número total de empleados en los campos de golf es de 1.232, de los cuales temporales son 207 y fijos 1.025, aunque el número de empleados oscila bastante de unos campos a otros, encontrando campos con sólo 6 empleados y otros con 60, según la Federación Andaluza de Golf. Concretamente en la Costa del Sol el grado de preparación de los empleados en este tipo de instalaciones es muy variado necesitando tanto personal de mantenimiento del campo o de limpieza, como administrativos que conozcan bien varios idiomas (Escorza, 2001). Más recientemente, Paniza (2010) hace mención al estudio realizado por el área de golf del Patronato de Turismo de la Costa del Sol en 2007, denominado “el golf y su entorno en Andalucía”, donde señala que la Costa del Sol -Costa del Golf, produce un total de 2400 puestos de trabajo directos, sin contar los eventuales que

desempeñan trabajos en temporadas altas para reforzar determinados servicios relacionados con los campos, como es el caso de las hostelerías de los resort, o en complejos deportivos anexos.

Con respecto a Galicia, cabe señalar que en los primeros años 90 (S. XX) la comunidad sólo contaba con 6 campos y un desarrollo incipiente, sin embargo a día de hoy cuenta con 24, con un plan director de desarrollo, y formando parte de los planes de inversión de la administración turística, funciona como reclamo y producto turístico, ya sea de forma independiente o asociado a otros productos como la naturaleza o el termalismo. Además parece que gracias a las mejoras de las comunicaciones realizadas durante los últimos años, unido al creciente interés por este deporte, tanto por parte de turistas como de los propios habitantes de Galicia, ha permitido un crecimiento constante de esta nueva tipología de turismo (Ulla y Pazos, 2010), y por consiguiente de aumento de empleo en el sector. En esta línea si volvemos al trabajo de Exceltur y Deloitte (2011), en la dimensión “Atracción de talento, formación y eficiencia económica”, se obtienen resultados ventajosos para el indicador *calidad de la formación profesional* en Galicia, mientras que para el indicador *productividad del profesional* se obtienen valores de desventaja con respecto al resto de comunidades autónomas en España. Llegados a este punto, y considerando que otros de los indicadores con desventaja en Galicia respecto al resto de comunidades es la *estrategia de marketing*, parece muy oportuno, máxime tratándose del área que engloba esta investigación, profundizar en este argumento teórico.

---

## III. MARKETING DE SERVICIOS DEPORTIVOS

---

### 3.1. El marketing de servicios.

#### 3.1.1. Contextualización del marketing de servicios.

Hasta comienzos del siglo pasado, las organizaciones se basaban en la existencia de mercados en los que la demanda del producto superaba a la oferta, se trataba esencialmente de un enfoque de producción en donde los esfuerzos se centraban en el incremento de la fabricación de productos con el fin de obtener mayor rentabilidad y beneficios (Ortega, 1987). A partir de que las necesidades de los consumidores y usuarios fueron satisfechas por el progresivo aumento de la oferta, la competencia empresarial también creció de forma que los consumidores pudieron elegir, haciéndose necesaria la adopción de estrategias alternativas y especificaciones técnicas con el fin de conseguir ventajas en el nuevo marco competitivo, orientación al producto, a la par que se ideaban nuevas estrategias basadas en políticas de promoción y venta, orientación a la venta (Abalo, 2006).

Debido a la creciente presión del mercado y de la tecnología, sobre la década de los cincuenta, se conformó el enfoque del marketing como filosofía empresarial, el mismo se basaba en la identificación de las necesidades y deseos del público objetivo con el fin de satisfacerlas de forma más eficaz y eficiente que la competencia, e integrando a los miembros de la organización hacia la consecución de tales objetivos (Grönroos, 1990; Kotler, 1992; Miquel, Mollá y Bigné, 1994). De esta forma se constituyó el marketing mix<sup>1</sup>, concepto que según Grönroos (1990) fue introducido

---

<sup>1</sup>Marketing-mix:

a) Es “el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo” (Kotler, 1992).

por Neil Borden en 1964 para optimizar y satisfacer una función de rentabilidad, el mismo, fue etiquetado por McCarthy como las 4P. En la siguiente tabla 12 se recogen las variables de marketing incluidas dentro de cada P.

**Tabla 12.** Contenido de las cuatro Pes. Fuente: Miquel, Mollá y Bigné (1994).

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
Línea y gama Calidad Servicios Envase Marca Características	Niveles Descuentos Condiciones de pago	Canales Cobertura Puntos de venta Localización Logística	Publicidad "Publicity" Promoción de ventas Ventas Relaciones públicas Patrocinio Ferias y exposiciones

Esta perspectiva ha dominado durante años, hasta la década de los 80 donde su insuficiencia a la hora de ser aplicado al nuevo contexto de mercado se ha puesto de manifiesto (Grönroos, 1990; Gummesson, 2002), no obstante incluso a día de hoy es un paradigma que continúa vigente en el mercado de bienes tangibles.

Por tanto mientras que la perspectiva del marketing de relaciones, consiste en la creación y entrega de valor que los clientes demandan, qué hacer por los clientes, la perspectiva clásica de las 4P's está más orientada a la producción, siendo base del modelo del marketing transaccional<sup>2</sup> centrada en qué hacer a los clientes. Así el *marketing mix* se convirtió en una propuesta demasiado restrictiva, porque principalmente no permitía abarcar con detalle las relaciones de la empresa con los clientes en el ámbito de servicios, estando más orientada a la producción que al usuario (Grönroos, 1982, 1994). De esta forma, se fue produciendo el paso del marketing tradicional al marketing de servicios.

- b) Es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing: producto, precio, comunicación y distribución. (Miquel et al., 1994).
- c) La combinación estratégica de los elementos de las denominadas cuatro P's del marketing. En el centro del proceso de decisión se encuentra la investigación y el conocimiento del consumidor, la competencia, la compañía, y el entorno. Todos estos procesos precisan de una gran atención (Pitts y Scotlar, 2002).

<sup>2</sup> Marketing transaccional: El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional, donde a través de la mixtura de 4 variables se convence al consumidor para que compre un determinado producto (Gummesson, 2002). La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación al mercado que se considera a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio, en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

### 3.1.2. Diferencias entre bienes de consumo y servicio.

Aunque no es fácil diferenciar taxativamente entre bienes de consumo y servicio, se indican a continuación las distinciones más relevantes (Grönroos, 1990; Lovelock, 1991; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Morales-Sánchez, 2003; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Bitner, 1996):

- La heterogeneidad: el servicio es prestado por personas y va dirigido a personas, por lo que los distintos factores que inciden en él implican que el mismo no se realice igual dos veces. La prestación puede ser alterada según las demandas y no puede ser inventariada, ello dificulta a las organizaciones la estandarización del servicio.
- La intangibilidad: el servicio a diferencia del producto no tiene componente físico, a pesar de que se preste gracias a elementos tangibles, como el mobiliario educativo o el material deportivo..., en definitiva lo que se compra es la acción, y la percepción por parte del usuario será subjetiva.
- La simultaneidad: el servicio se produce y consume al mismo tiempo, siendo ambos procesos inseparables. De hecho, la prestación de un servicio no puede ser controlada absolutamente hasta que éste es experimentado por el usuario.
- Imposibilidad de almacenaje: la intangibilidad, heterogeneidad y simultaneidad de los servicios imposibilitan su almacén a diferencia de los productos (*stock*).
- Participación del cliente: A diferencia del sector de bienes tangibles, los usuarios de un servicio son elementos activos participando activamente en la prestación del servicio e incidiendo en el resultado de la transacción.

Grönroos (1990) añade que el servicio requiere de un conocimiento profundo del usuario, de sus necesidades y expectativas, todo ello con el fin de lograr que el servicio sea una experiencia gratificante, siendo esta su particularidad, que ofrece emociones, vivencias, sentimientos, etc. A la intangibilidad del servicio, pueden añadirse tres características más (Abalo, 2006):

- La interacción proveedor-usuario
- El contexto de interacción
- El resultado de la prestación del servicio

### 3.1.3. Enfoque relacional del marketing de servicios

Esta perspectiva crea la necesidad de estudiar la relación del proveedor y el usuario en el contexto de interacción, prestando especial atención a la forma de prestación del servicio, y la gestión de las relaciones personales. En este sentido cabe señalar las aportaciones que realizan Booms y Bitner (1981), y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), al planteamiento de las comúnmente denominadas “4P”, añadiendo los elementos: personas, entorno físico y proceso, en el primer caso, y el propio desempeño o prestación (performance) en el segundo.

Además desde este enfoque, el cliente o usuario en cualquier empresa, ya sea productora de bienes de consumo como de prestación de servicios, se considera potencialmente activo y participe (Rial, 2007), planteamientos que dan lugar al enfoque relacional<sup>3</sup> del marketing de servicios. Todo ello va a desarrollar el marketing interactivo, donde se emplean técnicas y estrategias para las relaciones entre proveedor y clientes, donde el principal interés estratégico es retener a los clientes existentes sin desechar la obtención de nuevos clientes, y el marketing interno dirigido a motivar e implicar a los empleados en función de la más alta satisfacción de los clientes-usuarios (Grönroos, 1982).

Esta perspectiva del marketing busca la rentabilidad empresarial a partir de la diferenciación del servicio, gracias a un servicio excelente y personalizado, y orientándose hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades de sus usuarios actuales y potenciales. Para ello el eje de la estrategia relacional, es ofertar un nivel adecuado de calidad del servicio, para optar a la fidelización y rentabilidad de la empresa (Rial, 2007).

Abalo (2006) resume en la siguiente representación (figura 13) la evolución del marketing desde el enfoque de producción al enfoque relacional basado en la calidad de servicio:

---

<sup>3</sup> Enfoque relacional del marketing de servicios: “Significa establecer, mantener y mejorar (normalmente, aunque no siempre, a largo plazo) las relaciones con los clientes y otros asociados y relacionados, que implican un beneficio, con el fin de alcanzar los objetivos de las partes que intervienen. Esto se consigue mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas”. E incluye además que los recursos del vendedor, personal, tecnología y sistemas tienen que ser utilizados de forma que refuerce la confianza con el cliente (Grönroos, 1990).



**Figura 13.** Evolución del marketing desde el enfoque de producción al enfoque relacional basado en la calidad de servicio. Fuente: Abalo (2006).

A tenor de lo expuesto puede ser útil considerar el progreso de la relación con el cliente como un ciclo vital, donde un cliente potencial que puede no conocer la empresa y sus servicios (etapa inicial del ciclo de vida), tiene una necesidad que cree que la empresa puede satisfacer y se dispone a conocer sus servicios, pasando a la segunda etapa del proceso de compra. Aquí el cliente evalúa el servicio según lo que busca y está dispuesto a pagar. Si el resultado es positivo hace una primera compra (tercera etapa). Durante este proceso el cliente comprueba la habilidad de la empresa para ocuparse de sus problemas y prestar servicios, que según la percepción del cliente puede constituir una aceptable calidad técnica y funcional. Si el cliente está satisfecho la probabilidad de que continúe esta relación será mayor que si éste queda insatisfecho con el servicio. De esta forma el cliente podrá abandonar el servicio en cualquier etapa, o continuar utilizando los servicios, siendo evidente que los esfuerzos de la empresa por mantener al cliente serán decisivos al tomar su decisión. Por lo que la empresa siempre deberá saber: donde se encuentran los diferentes grupos objetivos de clientes, y qué recursos y actividades de marketing son eficaces, ambos según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el cliente (Grönroos, 1990).

### 3. 2. Marketing deportivo.

El término “marketing deportivo” se empezó a utilizar en el año 1978 en el *Advertising Age*<sup>4</sup> para describir las actividades del consumidor, del producto de la industria y de los responsables de marketing que utilizaban de forma desmesurada el deporte como promoción. Sin embargo esta definición es muy limitada ya que no incluye el marketing de productos, acontecimientos y servicios deportivos. Mullin, Hardy y Sutton (1999) exponen la siguiente definición de marketing deportivo tras adaptar una definición de marketing general: “El marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas” (p.23). Y añaden que esta definición determina que el término consumidor deportivo va a abarcar muchos tipos de vínculos con el deporte, incluyendo jugar, presenciar, escuchar, leer y recaudar.

Pitts y Stotlar (2002) señalan que la evolución del marketing deportivo a lo largo de su breve historia hasta la actualidad, integra dos niveles interrelacionados, macro y micro: “El marketing deportivo a nivel macro considera las fuerzas externas, por ejemplo, el crecimiento del mercado, la política del gobierno, la disponibilidad de recursos, los cambios tecnológicos, economías de escala, etc., que afectan a la industria deportiva en su conjunto, analizándolas con el objeto de adquirir una ventaja competitiva. El marketing deportivo a nivel micro, incluye el conjunto de actividades llevadas a cabo por una institución o compañía para captar y mantener clientes en relación al producto, precio, distribución y promoción” (p. 40).

Campos (1997) haciendo hincapié en la progresiva ampliación del contenido del concepto, concluye que el nuevo mapa del marketing deportivo quedaría configurado bajo la siguiente cuádruple categorización:

---

<sup>4</sup> *Advertising Age* (o *AdAge*): es una revista que ofrece noticias, análisis y datos sobre la comercialización y los medios de comunicación. La revista se inició como un periódico de gran formato periódico en Chicago en 1930. Hoy en día, su contenido aparece en impresión semanal distribuida en todo el mundo y en muchas plataformas electrónicas. (<http://adage.com/>)

1. Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportivas.
2. Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinios, promociones).
3. Marketing para promover la asistencia y atención prestada a espectáculos y eventos deportivos.
4. Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los fans y practicantes.

Por otro lado, Shilbury, Quick y Westerbeek (1998) añaden que existen dos corrientes dentro del concepto de marketing deportivo: marketing del deporte y marketing mediante el deporte. El primero hace referencia al uso de las variables del marketing mix para comunicar los beneficios de la participación a los potenciales consumidores, ya sea como practicante o consumidor. El segundo, marketing mediante el deporte, es cuando las grandes corporaciones utilizan el deporte como vehículo para realizar sus promociones y publicitar sus productos. Desde este enfoque los autores definen marketing deportivo como: “el proceso social y de gestión mediante el cual el gestor del deporte busca obtener aquello que la organización deportiva necesita y quiere, creando e intercambiando valor con otros. El intercambio de valor con otros reconoce la importancia del consumidor de deporte”.

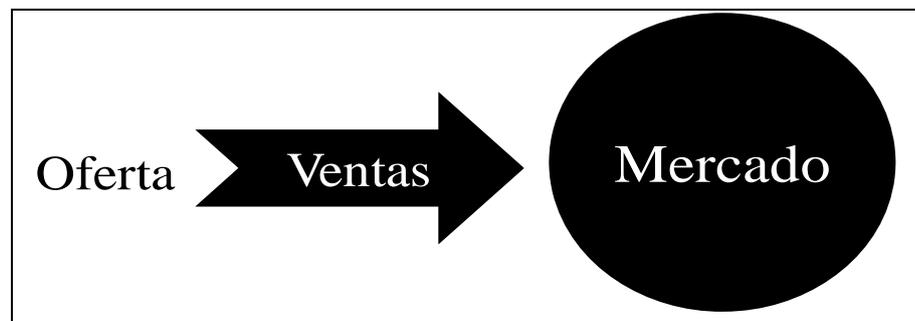
Partiendo del concepto clásico de marketing, y teniendo en cuenta todas las fuerzas que intervienen en el desarrollo del marketing deportivo (figura 14), Ramírez (2006, p.150) propone la siguiente definición: “El marketing deportivo contempla el conjunto de acciones y herramientas que afectan al modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución, promoción y servicio, por una de las partes – S.A.D; Club Privado; Organismo Público; Institución; ...- del producto- deporte, que la otra parte – consumidor de deporte de tipo diverso – desea o necesita en la actualidad”.



**Figura 14.** Fuerzas externas e internas del Marketing deportivo. Fuente: Ramírez (2006)

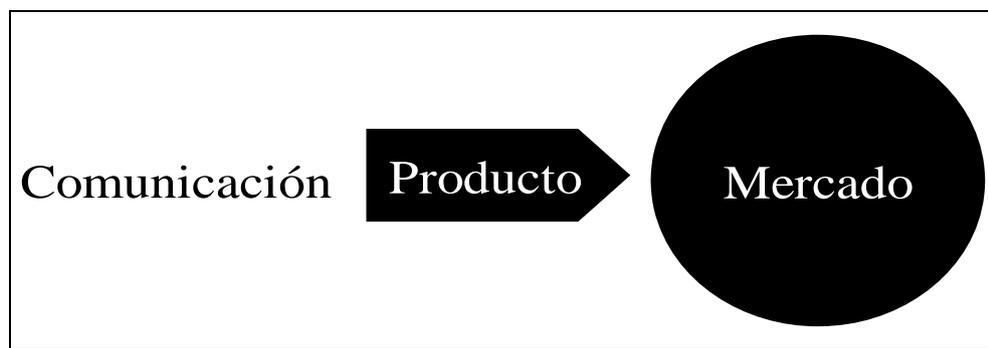
Con respecto al marketing de servicios deportivos, y más concretamente en el sector del fitness, Ferrán, Nardi y Gambau (2012) señalan que los primeros artículos publicados en revistas especializadas se realizaron a principios de los años 1990, continuaron aumentando hasta el 2000, y en la actualidad se encuentran en fase de madurez. Los autores concretan cuatro concepciones del marketing en este sector:

1. *La orientación hacia la oferta:* conciben y proponen productos y servicios basándose en su propia interpretación del mercado, con el objeto de encontrar clientes para esta oferta. Las dos situaciones posibles son: 1) existe mercado y hay una gran demanda con el pertinente éxito del club. 2) No existe mercado o es insuficiente, por lo que fracasa la operación parcial o totalmente. Esta concepción unilateral (figura 15) y arriesgada por el insuficiente conocimiento del mercado, es el que ha prevalecido durante los años 1980, sostenida por un mercado en fuerte crecimiento.



**Figura 15.** La orientación hacia la oferta. Fuente: Ferrán et al. (2012).

2. *La orientación hacia la comunicación:* Considera esta estrategia como elemento fundamental para obtener un gran impacto en los clientes actuales y potenciales. Consiste en diseñar un plan de comunicación que permita dar a conocer la oferta y construya una imagen atractiva, manteniendo su notoriedad. Como la anterior se trata de una concepción unilateral (figura 16), que ejerce una fuerte presión sobre el público objetivo. Este tipo de estrategia es la que usan los grandes grupos que disponen de una fuerte marca y disponen de considerables presupuestos.



**Figura 16.** La orientación hacia la comunicación. Fuente: Ferrán et al. (2012).

3. *La orientación hacia el mercado:* En este caso, se analiza el mercado para saber si es necesario modificar la oferta existente o si existen oportunidades para crear ofertas nuevas. Estos estudios de mercado son fundamentales, ya que permiten definir las expectativas de los potenciales clientes y establecer recomendaciones estratégicas. Ésta se trata de una concepción bilateral en la que el análisis del mercado permite valorar el valor de la oferta (figura 17).



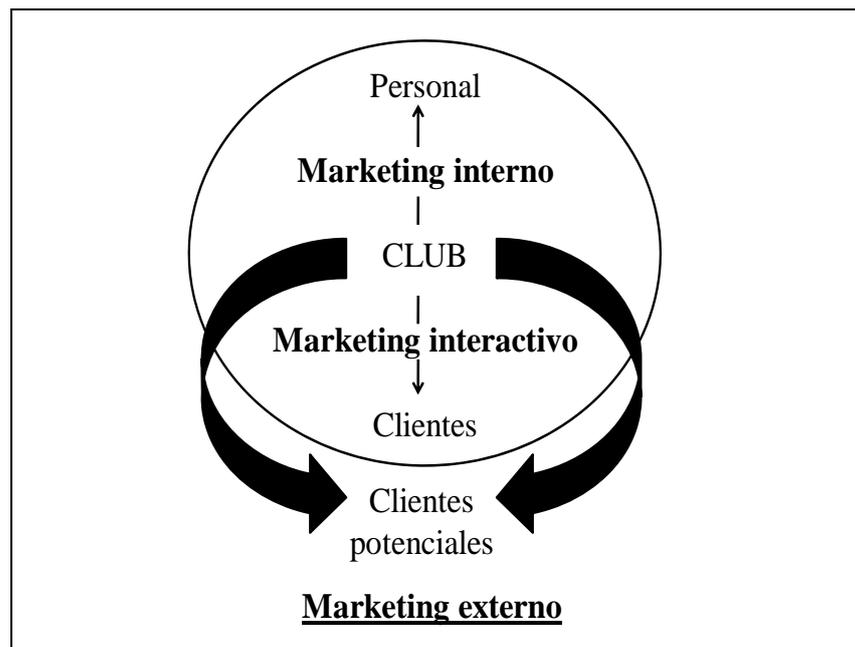
**Figura 17.** La orientación hacia el mercado Fuente: Ferrán et al. (2012).

4. *La orientación hacia el marketing relacional:* Aquí, se constata la facilidad en la cual los clubes están más preocupados por la captación de nuevos clientes que por la fidelización de aquellos que ya tienen. El objetivo de esta orientación es distinguir y tener en cuenta a cada cliente, construyendo una relación personalizada de larga duración (tabla 13). El patrimonio más importante para cualquier club deportivo son sus usuarios, por tanto éstos deben estar en el centro de cada evaluación, de cada elección estratégica y operativa. El objetivo final de una entidad que oferta servicios es satisfacer a sus clientes y fidelizarlos, y tanto satisfacción como fidelización están conectadas directamente al marketing.

**Tabla 13.** Adaptación del marketing clásico al marketing relacional. Fuente: Ferrán et al. (2012).

	<b>Marketing transaccional</b>	<b>Marketing relacional</b>
<b>Objetivo</b>	Aumento continuo del número de clientes	Mantenimiento de la clientela existente
<b>Estrategia</b>	Venta de productos y servicios	Construcción de relaciones
<b>Rentabilidad</b>	A corto plazo	A largo plazo (valor para siempre)
<b>Comunicación</b>	Envío de un mensaje único y unidireccional	Comunicación personalizada e interactiva
<b>Información</b>	Difusión masiva varias veces a lo largo del año	Personalizada y frecuente

Por último, Ferrán et al. (2012) sitúan la actividad del marketing de servicios deportivos en tres dimensiones presentadas en la figura (18).



**Figura 18.** Las tres dimensiones del marketing. Fuente: Ferrán et al. (2012).

La organización, desde el punto de vista del marketing interno, debe invertir en formación del personal, ya que este elemento impacta directamente en la satisfacción de los clientes. Es en el nivel interno, donde primero hay que intervenir si se quiere cambiar la situación y tener un negocio más rentable, ya que en definitiva, el servicio lo llevan a cabo personas.

De acuerdo con lo expresado parece recomendable que los responsables de servicios deportivos, como cualquier directivo, dominen las relaciones personales como una herramienta más de la gestión de las comunicaciones, y en este sentido la gestión de las relaciones con los clientes/usuarios, resultará imprescindible para el éxito de la entidad. Como ya se apuntaba anteriormente, la importancia que tiene el usuario de cualquier organización es tan relevante que se considerara su activo más importante, por esta razón todos los esfuerzos de las empresas deben ir dirigidos a ellos, utilizando dos estrategias diferentes pero complementarias: la captación y retención (Voces, 2005).

Obtener una base de clientes/usuarios satisfechos y leales, y ser capaces de mantenerlos, puede garantizar la supervivencia de la organización constituyendo una ventaja competitiva. De este modo el objetivo principal dentro del plan de marketing de servicios y gestión de las relaciones con los clientes (*CRM: Customer Relationship Management*) o usuarios, será identificar todo aquello que genera valor para los mismos con el fin de: captarlos, mantenerlos, satisfacerlos y fidelizarlos. A modo de ejemplo, se representa en la siguiente figura (19) un diagrama de cómo podría llevarse a cabo la implantación de CRM en centros de fitness y servicios deportivos (Valcarce y Serrano, 2011). En él se aplican los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de la guía de los fundamentos de Dirección Integrada de Proyectos, según la metodología utilizada por Project Management Institute (2008), y que bien podría ser utilizada por los responsables de otros servicios deportivos, como podría ser el caso de las instalaciones y servicios de golf.

En consecuencia, parece imprescindible que los responsables de servicios deportivos estudien e identifiquen aquello que genera valor para los clientes/usuarios como parte del proceso de gestión de las relaciones con el cliente. Para ello la segmentación de mercados será de señalada importancia.

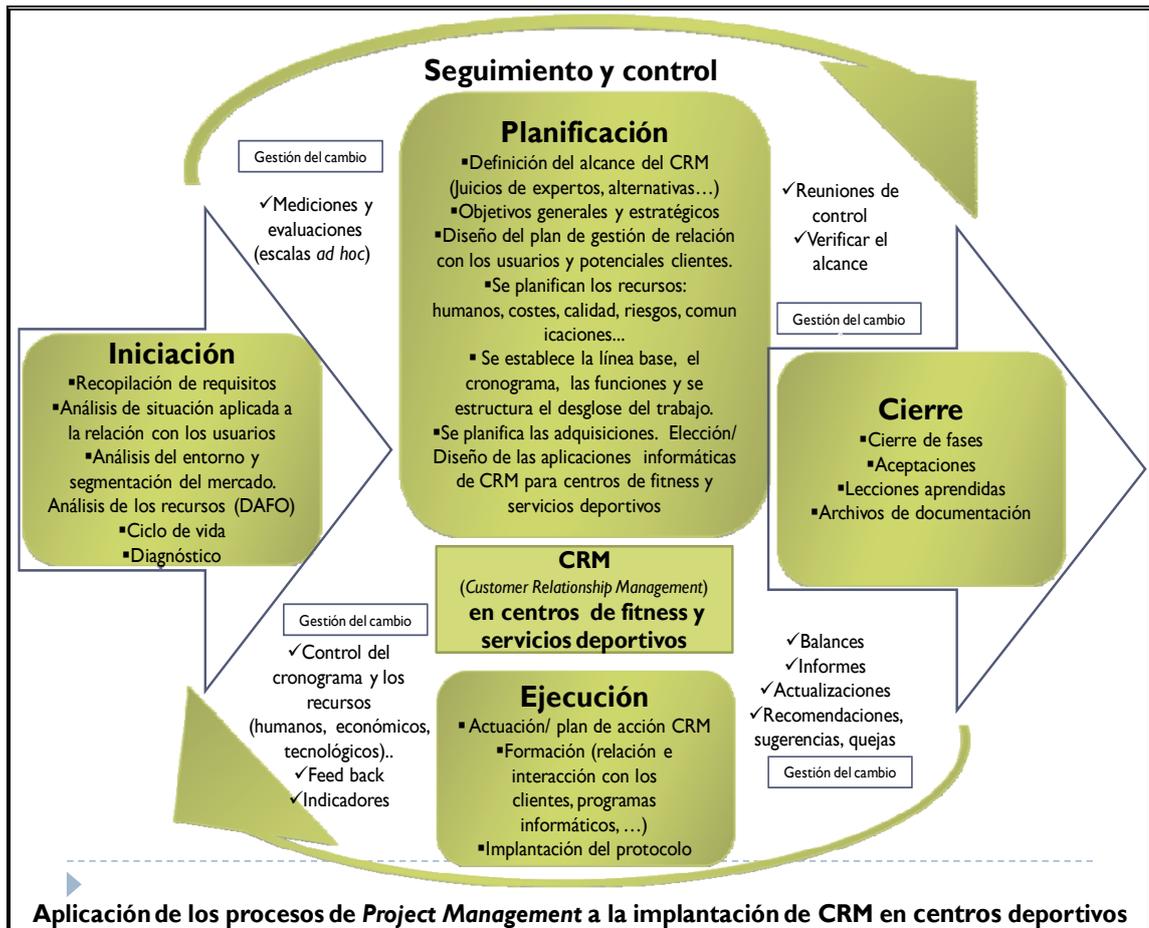


Figura 19. Aplicación de los procesos de *Project Management* (PMI, 2008) a la implantación de CRM en centros de fitness y servicios deportivos. Fuente: Valcarce y Serrano (2011).

### 3.3. La importancia de la segmentación en el ámbito deportivo.

La segmentación de mercados es una herramienta clave en la gestión del marketing actual (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2006). Según Miquel et al. (1994) segmentar es “diferenciar el mercado total de un producto<sup>5</sup> o servicio<sup>6</sup>, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias<sup>7</sup> de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa” (p.30).

<sup>5</sup> Producto: Debe ser entendido como “ todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo” (Kotler, 1992)

<sup>6</sup> Servicio: “Cualquier actuación que una parte pueda ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos” (Mique et al., 1994)

<sup>7</sup> Estrategia: “La explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y, asimismo, fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprederá durante un determinado período de tiempo” (Miquel et al., 1994).

A través de la segmentación de mercados la empresa podrá conseguir una serie de ventajas importantes que la diferencian de la concepción tradicional de análisis de mercado:

- Detectar y analizar las oportunidades del mercado, evaluando las necesidades de cada segmento con respecto a los productos y servicios que ya existen.
- Descubrir segmentos que aún no están atendidos, y poder establecer prioridades.
- Conocer los gustos y deseos de los clientes adecuando los productos y las políticas de marketing según sus preferencias, con el fin de fidelizarlos.
- La empresa será capaz de fijar sus objetivos de venta con mayor fundamento, al conocer las necesidades de cada grupo específico, implantando mejor sus acciones de comunicación.
- La empresa organizará mejor su red de distribución, al conocer las características de consumo y peculiaridades de cada segmento.

Además, los autores indican que para obtener resultados satisfactorios es necesario que los segmentos cumplan con unos requisitos básicos:

- Facilidad de identificación y medida.
- Facilidad de acceso.
- Dimensión adecuada.
- Características homogéneas
- Ser operativos en la práctica.

Por consiguiente, podría definirse la segmentación como el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se les aplica una estrategia comercial diferenciada con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa (Santesmases, 2001).

En diferentes ámbitos se ha constatado que la delimitación de segmentos diferenciales de consumidores, usuarios o clientes favorece una mejor orientación de la oferta de productos y servicios, al tiempo que una hace posible una optimización de las inversiones en innovación, desarrollo de nuevos productos y en comunicación. Asumir que el mercado no es uniforme y que existen diferentes grupos de consumidores, con perfiles diferentes y con necesidades, actitudes, motivaciones,

experiencias y comportamientos particulares, permite a las organizaciones comprender mejor los mercados en los que se insertan y ser más competitivos. En la práctica se han propuesto estrategias y procedimientos muy diversos para intentar segmentar un mercado. Inicialmente se ha echado mano de criterios socio-demográficos que categorizan a los sujetos en función de su edad, sexo, ocupación, categoría profesional, nivel de estudios o ingresos. Este tipo de criterios o variables han demostrado tener históricamente una elevada capacidad explicativa, pero han ido perdiendo protagonismo en mercados maduros. Diferentes autores (Hollywood, Armstrong y Durkin, 2007; Walsh, Henning-Thurau, Wayne-Mitchell y Wiedmann, 2001) han recalcado la importancia cada vez mayor de variables subjetivas como el estilo de vida, las motivaciones, actitudes y preferencias, como referentes más potentes en la caracterización de los consumidores.

A continuación se presenta algunos de los criterios de segmentación más utilizados obedeciendo a cuestiones de carácter objetivo o subjetivo (figura 20).

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN más utilizados</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>SUBJETIVOS</b>
<b>Segmentación geográfica:</b> el mercado se divide según variables como país, región, tamaño del municipio, hábitat, clima, etc. Su base radica en que los consumidores varían según el área geográfica donde vivan.	<b>Segmentación por la personalidad:</b> se divide el mercado según las particularidades que distinguen a cada persona. Como personas liberales, o conservadoras, independientes o dependientes, extrovertidas o introvertidas...
<b>Segmentación demográfica:</b> se divide el mercado en grupos distintos según variables tales como la edad, género, estado civil, tamaño familiar...	<b>Segmentación por lo beneficios buscados:</b> esta forma no es descriptiva, basándose en las diferentes ventajas que encuentran los consumidores en los productos que consumen.
<b>Segmentación socioeconómica:</b> el mercado se divide según el nivel de ingresos, nivel de estudios, clase social, actividad profesional...	<b>Segmentación por estilos de vida:</b> Este criterio es diferente a los anteriormente descritos. Las personas van a adquirir productos según creen más coherentes con su estilo de vida y se rodean de individuos que comparten su estilo. Así el marketing agrupa a estos consumidores y les ofrece los productos más adecuados a sus preferencias.

**Figura 20.** Criterios de segmentación más utilizados. (Miquel, Mollá y Bigné, 1994).

En la actualidad lo habitual es optar por estrategias capaces de integrar ambos tipos de información, gracias a la utilización de procedimientos multivariantes

avanzados, como el Análisis Clúster o el procedimiento CHAID (Picón, Varela y Lévy, 2004).

Además, segmentar el mercado en subconjuntos más homogéneos posibilita que la entidad pueda adecuar mejor su oferta a las demandas de los consumidores. En el enfoque tradicional destacan dos formas básicas de segmentar el mercado (Green, Carroll y Carmone (1977); Picón y Varela, 2000; Wind, 1978):

- La segmentación *a priori*, donde tanto el número de segmentos como su tamaño o su descripción se establece antes de que el estudio se lleve a cabo, es decir se segmenta la muestra mediante alguna variable de interés seleccionada previamente por el investigador.
- La segmentación *post hoc*, también llamada óptima, en la que un Análisis de Conglomerados es el encargado de determinar estas cuestiones.

Además puede utilizarse un modelo híbrido entre los dos enfoques, dividiendo por ejemplo, la muestra entre los muy consumidores y los poco consumidores, y a continuación los integrantes de cada uno de estos segmentos se someten a un análisis de conglomerados. La elección de una u otra de estas formas de segmentación son determinantes para el desarrollo del proceso de segmentación, ya que en función de esto se seguirán unos procedimientos concretos en el desarrollo de la estrategia de marketing (Picón et al., 2004).

En el ámbito deportivo, la importancia concedida a la segmentación tampoco resulta novedosa. Diferentes trabajos han evidenciado la necesidad de un análisis pormenorizado de las diferentes tipologías de usuarios para una mejor gestión de los clubes, organizaciones o recursos deportivos (Afthinos, Theodorakis y Nassis, 2005; Bouchet, Bodet, Bernache-Assollant y Kada, 2011; Kim y Kim, 1998; Shani, Wang, Hutchinson y Lai, 2010).

Cabe señalar el trabajo de Desbordes, Ohl y Tribou (2001) quienes ponen de manifiesto para el caso del mercado deportivo francés los siguientes factores que condicionan el consumo:

- Los ingresos: El elemento esencial del consumo es el presupuesto.
- Las categorías socio-profesionales: según las distintas categorías varía el uso de la oferta deportiva.
- El nivel de estudios: la práctica deportiva aumenta a medida que aumenta el nivel de estudios.

- La edad: la práctica deportiva disminuye con la edad y condiciona además las preferencias y el tipo de práctica, aunque se observa una progresión del consumo deportivo en elevadas franjas de edad y una tendencia a la instauración de una práctica deportiva permanente.
- El sexo: las diferencias de distribución de la práctica deportiva según el sexo tiende a reducirse. Las cifras tienden a minimizar una fuerte división sexual de las prácticas deportivas, aunque esta división sigue siendo más acusada entre las clases populares. Los cambios en la situación familiar afectan más a la práctica femenina.
- La situación geográfica: los autores destacan principalmente en este aspecto, no tanto cuestiones de espacio como sí de elementos de pertenencia a una comunidad rural o a una ciudad, lo cual condiciona el tipo de práctica y consumo.

En los últimos años en España, ha aumentado considerablemente las publicaciones sobre segmentación en el ámbito deportivo, y responden también a diferentes criterios de segmentación. Luna-Arocas y Mundina (1998) aluden a las expectativas como variables de segmentación, mientras que otros trabajos como los de Luna-Arocas (1998), Martínez y Balbastre (2004) y Mundina y Calabuig (1999), enfatizan el papel de las motivaciones como elemento de caracterización y segmentación de los usuarios de servicios deportivos. Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008) sobre calidad percibida en servicios náuticos, Martínez y Martínez (2009) estudiando la influencia según la experiencia del usuario, o Rial, Varela, Rial, y Real (2010) sobre calidad percibida en centros deportivos, son algunos ejemplos de que la vía para alcanzar la satisfacción del usuario de servicios deportivos puede ser distinta en función del segmento o perfil del que se trate.

Por último, Luna-Arocas y Tang (2005), Rial, Alonso, Rial, Picón y Varela, 2009; o Sanz y Ponce de León (2010), constituyen buena muestra de que la utilización de procedimientos multivariados, posibilitan una segmentación integral atendiendo a variables de diferente índole.

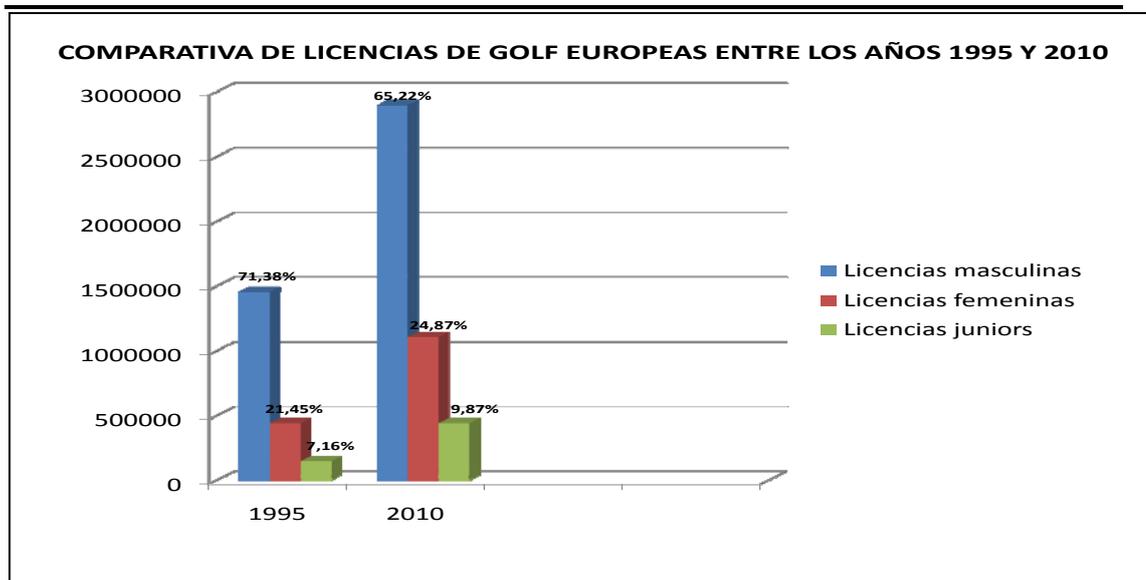
### **3.4. Segmentación y perfil del usuario en el ámbito del golf.**

De acuerdo con lo expresado, desde el punto de vista de la sociología y el marketing deportivo, las actividades deportivas y de ocio han sido bien estructuradas

desde parámetros sociodemográficos, actitudinales y motivacionales, permitiendo proporcionar indicadores para conocer el comportamiento de los usuarios deportivos o practicantes. Según Paniza (2005), una de las variables que mayormente explica el consumo o la práctica de actividades deportivas son los ingresos, principalmente en deportes como la hípica, la vela o el golf. También señala la importancia de la categoría socio-profesional, destacando que los mandos intermedios y superiores realizan más práctica deportiva que los operarios, además existe relación con el nivel de estudios, indicando que incrementa a medida que también aumenta la posibilidad de hacer deporte. Por otro lado, hace referencia a otras variables como la edad, señalando que la situación económica unida a la edad influye en el consumo de actividades deportivas, ya que los recursos aumentan con la misma. Se observa como estas consideraciones están estrechamente relacionadas con los resultados obtenidos por Desbordes et al. (2001). En este contexto, Faircloth, Richard, y Richard (1995) explican la relación existente entre ingresos y edad, y la demanda de campos de golf privados, destacando la relación inversa con respecto a los públicos.

Más relacionado con aspectos sociológicos y de género, Paniza (2005) destaca como en Gran Bretaña hasta hace relativamente poco no se permitía el acceso a las mujeres, y que por ejemplo en el año 1995, como en otros muchos países, el porcentaje de mujeres practicantes de golf con respecto al de hombres era de tan sólo el 14%. A día de hoy, el porcentaje de mujeres federadas en Gran Bretaña sigue siendo similar, incluso inferior según los datos estadísticos de la EGA para 2010 donde la media de licencias femeninas es de 12,7% del total, y de forma más específica: Inglaterra 13,7%, Escocia 11,9% y Gales 12,63%. Sin embargo de forma general en Europa, el porcentaje total de mujeres federadas es mayor que los valores de Gran Bretaña, cifras que siguen en aumento, y creciendo hasta un total de 38,13% según la EGA (2010). Siguiendo con el mismo ejemplo, si comparamos el número de licencias de 1995 con las cifras de licencias europeas obtenidas en 2010 (figura 21), se aprecia una gran evolución en los 15 últimos años. Las mismas pasan de 1.453.874 (71,38%) licencias masculinas en 1995 a 2.894.999 (65,22%) en 2010, de 436.950 (21,45%) licencias femeninas a 1.104.038 (24,87%) y de 145.941 (7,16%) licencias de menores en 1995 a 438.116 (9,87%) en el año 2010 (Asociación Europea de Golf). Asimismo, aunque se observa que el porcentaje total de licencias femeninas y de

menores ha incrementado en relación con las masculinas, la participación de ambos grupos sigue siendo muy inferior comparativamente.



**Figura 21.** Comparativa de licencias federativas de golf europeas entre los años 1995 y 2010. Fuente: Elaboración propia a partir de la Asociación Europea de Golf (EGA, 2012).

Según la NGF (2010) en Estados Unidos de los más de 26 millones de jugadores, el 22% son mujeres y el 78% hombres. Más del 45% de los jugadores de golf (11,9 millones) tienen edades comprendidas entre los 18 y 39 años, el 33% (8,6 millones) lo constituyen personas mayores de 50 años, y el 17,05% son golfistas junior que han jugado al menos un partido de golf o han visitado un centro de práctica de golf.

En España las licencias femeninas representan el 30,64% del total (RFEGolf, 2012). Según Deporte & business (2006), el 80% de los jugadores habituales de golf en España son varones, están casados y tienen al menos dos hijos. Más del 64% son mayores de 45 años, y un porcentaje superior al 85% tienen 35 o más años. Más del 50% de los hombres son directivos o empresarios, alcanzando el 75% si se incluyen los profesionales liberales. Sin embargo, el 20% de las mujeres jugadoras habituales de golf no trabajan, y tan sólo un 28% son directivas o empresarias.

En la Comunidad Autónoma de Galicia el porcentaje de licencias federativas femeninas alcanza el 28,89% del total en 2012. De forma más concreta, el 30,05% de las federadas son de A Coruña, el 30,78% de Pontevedra, el 21,67% de Ourense y el 22,19% de Lugo (FGGolf, 2012).

Con más detalle se recoge en la tabla 14 el número de licencias federativas gallegas según provincias, clubes, género y categorías.

**Tabla 14.** Número de licencias federativas gallegas de golf según provincias, género y categorías.  
Fuente. Federación Gallega de Golf (2012)

ANEXO 1																							
NUMERO DE LICENCIAS FEDERACION GALLEGA DE GOLF																							
LICENCIAS F.G.G A 30/04/2012		MAYORES				SENIORS				JUNIOR		CADETE		INFANTIL		ALEVIN		BENJAMIN TOTAL		Total Mujeres		Total Hombres	
CLUBES		HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES		MASC		FEM		MASC		FEM		MASC		FEM		Total Hombres	
C/H	S/H	C/H	S/H	C/H	S/H	C/H	S/H	C/H	S/H	MASC	FEM	MASC	FEM	MASC	FEM	MASC	FEM	MASC	FEM	MASC	FEM	Total Hombres	
360	71	69	20	151	24	73	4	16	8	1	5	4	0	3	1	6	1					817	
522	86	194	62	165	18	121	25	62	36	37	15	28	21	34	25	92	78					1.822	
210	33	77	19	93	18	44	17	24	18	19	5	14	18	13	5	7	7					638	
178	18	44	8	97	8	42	4	11	9	8	2	8	3	0	7	7	6					481	
147	34	40	16	95	18	33	13	9	8	7	9	4	8	2	6	3	1					480	
209	2	52	1	118	2	67	1	16	6	7	2	5	5	4	3	3	1					504	
55	0	6	1	14	0	2	0	0	0	1	0	2	0	1	1	2	0					85	
81	7	22	4	63	2	30	1	11	4	4	4	6	8	1	2	4						280	
217	2	59	3	128	2	65	2	5	1	9	2	5	5	11	2	8	3					527	
201	4	41	5	176	0	68	1	17	8	5	7	4	3	2	5	6	0					553	
110	3	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					19	
1.831	199	535	120	952	66	472	64	155	90	99	44	81	63	81	51	133	103					5.130	
PROVINCIA A CORUÑA																							
62	3	8	3	36	1	8	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0					130	
70	6	21	2	36	0	10	0	6	2	0	2	2	1	2	0	2	0					182	
15	1	4	0	7	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0					32	
153	25	52	11	87	15	37	10	13	9	3	4	13	1	5	0	6	3					447	
54	4	11	0	24	2	11	0	8	2	1	0	0	0	1	0	2	0					120	
354	39	96	16	190	19	67	13	30	13	6	6	16	5	8	1	19	3					691	
PROVINCIA LUGO																							
88	20	15	2	38	6	15	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0					188	
174	32	45	21	167	7	68	18	8	3	7	1	5	0	6	1	5	1					570	
62	6	8	2	16	0	7	1	1	1	3	0	2	0	4	1	7	2					123	
324	58	68	25	221	13	91	20	11	4	11	1	7	1	10	2	12	3					667	
PROVINCIA OURENSE																							
190	58	45	30	149	30	75	25	27	11	6	5	14	5	7	12	28	7					724	
326	122	78	69	216	61	108	35	34	26	21	6	21	7	20	13	23	10					1.197	
258	72	54	40	122	38	58	17	22	7	9	4	12	2	9	3	7	6					740	
150	12	68	9	81	3	67	7	17	13	5	2	9	6	5	6	10	7					477	
200	52	73	25	120	19	81	23	29	13	8	6	10	7	16	5	12	6					705	
1.124	316	318	173	688	151	390	107	129	70	49	23	66	27	57	39	80	36					3.943	
PROVINCIA PONTEVEDRA																							
3.993	673	1.086	354	2.202	274	1.093	208	341	185	165	79	174	96	159	94	241	146						11.583

Con respecto al perfil tipo del practicante de golf en Galicia, según Serrano et al., (2011) se trataría de un hombre de 40 a 60 años, con estudios universitarios, empresario, funcionario, profesional liberal o directivo, generalmente socio del club, con un hándicap medio, que juega con amigos una o dos veces por semana en torno a 4 horas. Comenzó de forma tardía (30-40 años), practica otros deportes (como fútbol, pádel o tenis) y suele incluir destinos de golf entre sus viajes vacacionales. Su principal motivación es lúdica, aunque implica también un fuerte componente social. Las principales barreras son la falta de tiempo, obligaciones laborales y, tratándose de Galicia la climatología. Las mujeres suponen el 22.4% del total de jugadores, cifra similar a otros países. No se aprecian diferencias con los hombres en relación a la edad ni al nivel de estudios, pero sí en la ocupación, detectándose mayor presencia de empresarios entre los hombres y de funcionarias entre las mujeres, el hándicap de juego suele ser más elevado en el caso de las mujeres, el 48,6% tiene más de 26,4 o sin hándicap. Por otro lado, se refleja también una presencia importante de segmentos de edad avanzada (15,6% son mayores de 60 años), cuyo motor para la práctica parece ser el componente lúdico-social y vinculado a la salud.

Si se analiza el perfil del turista de golf, la principal característica es la fidelidad con los destinos que elige, tiene un alto poder adquisitivo y genera un gasto entre 2 (turista nacional) y 4 veces (turista extranjero) más elevado que otro tipo de turista. Asimismo, el 70% opta por alojarse en hoteles de 4 y 5 estrellas y no le importa desplazarse internamente durante sus vacaciones (Aymerich Golf management, 2007). Aguirre NewMan (2011) señala que el turista de golf es de elevado poder adquisitivo, con un gasto medio por estancia de 1200 euros (figura 22).



**Figura 22.** Características del turista de golf. Fuente: Aguirre NewMan (2011).

De forma más específica se presenta la tabla 15 con las características del turista de golf según Amorós (2003).

**Tabla 15.** Características del turista de golf. Fuente: Amorós (2003).

VARIABLES	TURISTA			
	Reino unido	Alemán	Sueco	Español
<b>Edad media</b>	25% > 60años 50% > 50años 3% < 29 años	48% >50 años 3% < 29 años	25% > 60 años 50% > 50 años 12% entre 18 y 29	80% > 40 años 2% entre 18 y 29 años
<b>Género</b>	90% Hombres 10% Mujeres	77% Hombres 23% Mujeres	74% Hombres 26% Mujeres	84% Hombres 16% Mujeres
<b>Categoría profesional</b>	27% Profesión Liberal 22% Jubilados 20% Directivos	39% Profesión liberal 20% Jubilados	36% Profesión liberal 19% Jubilados 10% Empresarios y trabajadores cualificados	25% profesión liberal 23% Directivos 12% Empresarios, autónomos y trabajadores cualificados
<b>Forma de jugar</b>	30% En pareja 12% En familia 55% Con amigos	53% En pareja	43% Con amigos 15% En familia	46% En pareja 29% En familia 21% Con amigos
<b>Tipo de alojamiento</b>	14% Vivienda en propiedad 27% Hoteles 4 estrellas 26% Vivienda alquilada s	32% Vivienda en propiedad 20% Hotel de 4 estrellas 18% Vivienda alquilada 20% Vivienda prestada	22% Vivienda en propiedad 30% Hotel 4 estrellas 31% Vivienda alquilada	56% Vivienda en propiedad 17% Hotel de 4 estrellas o más 14% Vivienda alquilada 10% Vivienda prestada
<b>Medio de transporte</b>	99% Avión 1% Vehículo propio	97% Avión 3% Vehículo propio	96% Avión 4% Vehículo propio o tren	30% Avión 68% Vehículo propio
<b>Principales motivaciones</b>	61% la práctica del Deporte 25% Ocio y descanso 5% Visitas familiares	47% la práctica del Deporte 31% Ocio y descanso 15% Visitas familiares	54% la práctica del deporte 24% Ocio y descanso 8% Visita de familiares	42% la práctica del Deporte 40% Ocio y descanso 9% Visitas familiares
<b>Estancia media</b>	55% = 1 semana 12% = 2 semanas 10% = 5 días	12%= 3 semanas	33%= 1 semana 12% = 4 días 10%= 2 semanas	25%= 5 días 12% = 2 semanas
<b>Repetición de la visita</b>	78%	90%	88%	96%
<b>Viajes de golf al año</b>	41% = 1 sólo viaje 27%= 2 viajes 20%= entre 3 y 5	33%= 1 sólo viaje 20%=2 viajes 30%= de 3 a 5	58%= entre 1 y 2 25%= entre 3 y 4 4%= 5 veces 14%= + 5 veces	27%= entre 1 y 2 40%= entre 3 y 5 23%= 5 viajes

Haciendo una revisión de la literatura sobre la segmentación en el ámbito del golf, es destacable como la mayoría de los trabajos publicados son muy recientes, y principalmente desde la perspectiva del turismo. A continuación se señalan algunos:

- Mort y Collins (2001): Realizan una exploración de los indicadores de desempeño para las autoridades locales del golf municipal en Inglaterra, con el fin de determinar el perfil de uso de los jugadores de golf.

- Petrick, Backman, Bixler y Norman (2001): Analizan e identifican las motivaciones y limitaciones de los golfistas por distintos segmentos, mediante el examen de la conducta pasada y niveles de experiencia de los usuarios del servicio de golf en Cleveland, Ohio (EEUU).
- Nicholls y Crompton (2005), se preguntan en su estudio porque la gente compra casas en urbanizaciones de golf si muchos no son jugadores. Concluyendo que la razón más habitual para la mayoría es “por las vistas”.
- Correia y Pintassilgo (2006): Investigan las motivaciones de la demanda de golf en el Algarve (Portugal), identificando cuatro factores principales para explicar la selección de los campos de golf: El entorno social, asociado con motivos tales como los eventos y las playas; El ocio, relacionado con restaurantes y bares, el clima del paisaje, y el alojamiento; La titularidad del campo de golf, directamente relacionado con las características de los campos; La logística, asociado con variables como el precio y la accesibilidad. También se encuentra, que los factores de la elección pueden estar asociados con: El golfista turista, referido principalmente a los campos de golf y el juego; El jugador de familia, relacionado esencialmente con el alojamiento, gastronomía, paisaje, tiempo, el precio y la accesibilidad; El turista de sol playa, que está sobre todo interesado en las oportunidades de turismo.
- Tassiopoulos y Haydam (2008): Determinan el perfil del jugador que participa en un evento internacional de golf en el sur de África. El objetivo es arrojar alguna luz sobre sus patrones clave de viaje, determinar la relación con este deporte, el comportamiento general del turismo y analizar el mercado del mismo poniendo de relieve los factores críticos para su éxito.
- Hennessey, MacDonald y MacEachern (2008): Realizan un estudio de segmentación en destinos turísticos de golf, encontrando diferencias significativas entre los jugadores basados en la frecuencia de juego. Distinguen a los golfistas dedicados, de los moderados y poco frecuentes, realizando un perfil de cada uno de ellos.
- Won, Hwang y Kleiber (2009). investigan los factores y atributos que intervienen en la elección de un campo de golf. El estudio se realizó tomando datos de 155 golfistas, en tres campos de golf públicos distintos. Los resultados indicaron que los elementos más determinantes son el estado del campo, seguido del *green* y el precio de los carritos, el diseño del campo, la

disponibilidad de los *tees* de salida, y la distancia del viaje hasta el campo. Por otro lado, el nivel de ingresos, y nivel de especialización de golf destacan como variables útiles de segmentación del mercado.

- Ong, Hoe, Mea y Musa (2010): En Malasia, los autores segmentan a los golfistas por su nivel de especialización en la práctica de este deporte, examinando sus características demográficas, hábitos de desplazamiento y las preferencias de destino.
- Shani et al., (2010): realizan una segmentación de los viajeros de golf en una región del sur del golfo en los Estados Unidos. Está basada en el gasto de los viajeros al visitar un campo de golf, con el objeto de entender los patrones de gasto de los mismos y diseñar estrategias de gestión adecuadas.
- Wood y Danylchuk (2011). realizan un estudio etnográfico de un grupo de mujeres golfistas. Los resultados señalan que los temas principales que explican la constancia del juego en estas mujeres son: la conexión con los miembros del grupo y la construcción de una cultura de grupo.
- Kim y Ritchie (2012): intentan clasificar en distintos tipos los turistas de golf en función de las motivaciones de su viaje. Los resultados obtenidos revelan tres grupos: los jugadores de golf intensivos, los motivados por múltiples razones, y los golfistas acompañantes.

Para finalizar este apartado, cabe añadir como Pierre Bordiu (1988) manifestaba lo siguiente con respecto al golf: “los funcionarios, nuevos trabajadores especializados, etc., están incorporándose paulatinamente a este deporte, operándose en él cierta democratización y empezando a coincidir públicos socialmente distintos. Sin embargo en la realidad van a seguir existiendo una serie de barreras de entradas, como son las económicas y las sociales-culturales que prestan especial atención a las normas y a la vestimenta”. En la actualidad la práctica del golf es cada día más asequible y posible gracias al aumento de campos municipales, comerciales y mixtos. No obstante aquellos que aún prefieren seguir disfrutando de una mayor exclusividad, menor masificación, disfrutar de otros servicios complementarios y sus recursos se lo permitan, seguirán teniendo la oportunidad de asociarse a un club de golf privado. En definitiva, los distintos modelos son perfectamente compatibles y favorecen la expansión del golf.



---

## **IV. LA APUESTA POR LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL GOLF**

---

### **4.1. La calidad como eje fundamental del marketing de servicios.**

#### **4.1.1. Componente principal del marketing de servicios: la calidad.**

El enfoque relacional del marketing de servicios tiene como premisa fundamental la siguiente: no se puede desarrollar una buena función de marketing sin una buena calidad (Payne, Christopher, Clark, y Peck, 1995). La empresa va a buscar la máxima rentabilidad a través de la lealtad y fidelización de sus clientes/usuarios, la cual se consigue tras ofrecer una buena calidad del servicio que asegure la satisfacción del cliente, siendo por ello la calidad, uno de los constructos más investigados en el área del marketing de servicios (Anderson, Fornell y Lehman, 1994; Bolton y Lemon, 1999; Cronin, Brady y Hult, 2000; Cronin y Taylor, 1992; Yoshida y James, 2011; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996; Zhou, 2004).

El marketing de servicios concibe la calidad como la conformidad del servicio a las especificaciones del consumidor (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). De esta forma la calidad de servicio no sólo va a ser un medio primordial para la retención de consumidores sino uno de los pocos medios de diferenciación y ventaja competitiva capaz de atraer a nuevos usuarios, contribuyendo así también al incremento de la cuota de mercado. Como consecuencia, la conceptualización y medición de la calidad de servicio se ha convertido en un tópico central de la investigación en marketing (Abalo, 2006).

#### **4.1.2. Evolución del concepto de calidad.**

El proceso de la evolución de la calidad puede dividirse en distintas etapas (Llorens y Fuentes, 2000; Calabuig, 2006):

- Desde la Edad Media hasta la Revolución industrial: Donde los emergentes gremios de artesanos aportan los primeros ejemplos de calidad, realizando sus productos por encargos según los requerimientos de los clientes, mercaderes que harían llegar los productos al consumidor final y comerciantes que más adelante se encargarían de vender la producción.
- Desde la Revolución industrial hasta finales del siglo XIX: Etapa caracterizada por la aparición de las fábricas e inicio del sistema industrial. Muchos artesanos pasan a las fábricas convirtiéndose en operarios e inspectores. Aumenta la capacidad de producción y mejora las condiciones de vida, aumenta la demanda de productos y se buscan sistemas para atenderla adecuadamente.
- Desde finales del siglo XIX hasta la II Guerra Mundial: Proceso de división y estandarización del trabajo con el fin de aumentar la productividad. A finales del siglo XIX se inicia la concepción taylorista del trabajo defendiendo que la planificación o diseño y ejecución o producción debían entenderse de forma separada. De esta forma el trabajo fue aún más exigente para los operarios llevando a producirse fallos finales en la producción, que intentaron paliar incrementando la función de las inspecciones. En este momento la demanda era mayor que la oferta y lo que se fabricaba era absorbido por el mercado sin dificultades. Esta etapa se caracteriza por el trabajo en cadena y la traslación de la preocupación por la calidad a los inspectores.
- Desde la II Guerra Mundial hasta la década de los 70 (siglo XX): Comienza otra forma de abordar la calidad, debido al aumento de la producción resulta menos eficiente revisar uno por uno los artículos para encontrar fallos, así que se avanzó en técnicas de muestreo para aceptar o rechazar lotes. Esta técnica tuvo éxito en el armamento americano para la II guerra mundial. Más adelante esta técnica se empleo en todo el mundo industrializado. Se complementó en Japón extendiendo la técnica a todos los departamentos y entendieron que era necesario centrarse no sólo en la producción sino también en el proceso, haciendo participe de la calidad a todos los trabajadores de la empresa. Así,

pretendiendo el aseguramiento de la calidad desde el inicio, Japón había tomado la delantera, para cuando el resto de empresas occidentales empezaron a adoptar esta estrategia.

- Década de los 70 a los 90 (siglo XX): La crisis, la globalización y la saturación de mercados, provocó que el liderazgo occidental en muchos sectores empezara a decaer a favor de la oriental. Los directivos toman conciencia de la importancia de la calidad como requisito necesario para la competitividad de la organización y el beneficio que supone los procesos de control de costes, fiabilidad de productos, imagen de marca y satisfacción de los clientes. Así se produce el auge de la certificación y normalización de la calidad, que si en un principio se centró en empresas de productos en los años noventa se ampliaron a las empresas de servicios. Comienza un gran desarrollo de la calidad orientada al cliente como estrategia competitiva en un mercado saturado, de consumidores bien formados y exigentes.

- Principios del siglo XXI: El enfoque de la calidad pasa casi exclusivamente al cliente, a partir de estudios de mercado y el análisis de la calidad percibida como de la satisfacción del usuario. La implicación de los trabajadores en la gestión de la calidad pasa al estudio de las necesidades laborales y satisfacción del cliente interno. La normalización y certificación establecen criterios para valorar la influencia de la actividad empresarial con el deseo de extender los procesos de calidad hacia todas las salidas de la organización.

## **4.2. Definiciones, enfoques y perspectivas.**

Aunque no existe consenso a la hora de definir el término calidad, tal y como afirman Parasuraman et al., (1985) debido tal vez, a que el concepto de calidad es un término bastante indefinido e interpretado de muy distintas formas a lo largo del tiempo.

Se presentan a continuación algunas de las definiciones que pueden encontrarse en la literatura en los últimos años (tabla 16):

**Tabla 16.** Definiciones de calidad. Fuente: Adaptado de Dorado (2004).

<b>AUTOR/ES</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN DE CALIDAD</b>
Juran	1974	Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso
Pirsing	1974	La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo
Crosby	1979	Calidad son las características de un servicio o producto que le permiten ser conforme a las especificaciones. Cero defectos.
Feigenbaum	1986	Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente
Deming	1989	Dar satisfacción al cliente
Grönroos	1990	La calidad es lo que perciben los clientes
Montgomery	1991	El grado en que los productos o servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza
Horovitz	1992	El juicio de calidad que hace un usuario, resulta de la diferencia entre las expectativas que tenía y las experiencias que le ha aportado el servicio
Marqués y Gericó	1998	La consecución a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado, y entregar al cliente sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga
Mundina y Calabuig	1999	La calidad entendida como la satisfacción de los requerimientos, deseos y expectativas de los clientes usuarios
Tamames	2000	Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario
Kirchner	2002	La calidad es la aptitud para el uso
Marqués	2002	Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés
Nuviala, Ruiz y García	2007	Calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios
AENOR	2008	La calidad tiene como resultado la mejora del servicio del cliente, la optimización del negocio y la consecuente mejora en competitividad
Méndez	2009	Una propiedad, un conjunto de características, cualidades, atributos inherentes de un constructo (servicio/producto) que cumple y satisfacen las necesidades, expectativas, o deseos de los usuarios y en consecuencia lo hacen satisfactorio

En definitiva podríamos definir calidad como: un constructo con características objetivas medibles según estándares, y subjetivas que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño.

Puede observarse como el concepto evoluciona atendiendo a distintos aspectos de la calidad que inciden en ella misma, Dorado y Gallardo (2005) distinguen los siguientes: el objeto, alcance, aplicación, metodología, responsabilidad, predominio, costes, usuarios y significado, y realizan un cuadro comparativo de estas variables entre el concepto clásico y el actual (tabla 17).

**Tabla 17.** Evolución del concepto de calidad. Fuente: Dorado y Gallardo (2005)

ASPECTOS DE LA CALIDAD	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
<b>Objeto</b>	Orientada exclusivamente a la producción de servicios y productos	Afecta a todas las áreas y funciones que intervienen en actividades de la organización.
<b>Alcance</b>	Actividades de control	Gestión y control de toda la organización.
<b>Aplicación</b>	Impuesta por la dirección	Por convencimiento y participativa.
<b>Metodología</b>	Detectar y corregir	Prevenir y desarrollar un proceso continuo de mejora y perfeccionamiento.
<b>Responsabilidad</b>	Responsabilidad de un área de la organización, el departamento de calidad.	Responsabilidad de todos. Compromiso de cada miembro de la organización (directivos, gestores, personal de actividades, de mantenimiento y de administración).
<b>Predominio</b>	Cantidad sobre la calidad.	Calidad sobre la cantidad.
<b>Costes</b>	La calidad cuesta dinero.	La calidad es rentable para la organización.
<b>Usuarios</b>	Usuarios de actividades o productos. Prácticamente se ignoran.	Clientes externos y clientes internos. Son los que “mandan” en el servicio.
<b>Significado</b>	La calidad significa control. Es un problema que debe ser resuelto o ignorado.	Significa satisfacer a los usuarios y trabajadores en un entorno cambiante que evoluciona constantemente. Es una estrategia de desarrollo, rentabilidad y competitividad en el camino hacia la excelencia.

Ampliamente utilizado e interpretado de muy diferentes formas a lo largo del tiempo, el concepto de calidad puede tener numerosas acepciones. Garvin (1988) plantea cinco enfoques que la definen:

- Trascendente: Como concepto abstracto y subjetivo, difícil de medir, con propiedad absoluta, equivalente a la excelencia.
- Basado en el producto: Diferenciándose por la cantidad de alguna característica o atributo del producto, hace referencia al concepto de calidad como diseño.
- Basado en el cliente: es un enfoque subjetivo de cada cliente tras consumir un producto y satisfacer sus necesidades según sus preferencias.
- Basado en el proceso de fabricación: La calidad se encontrará conforme a unas normas y especificaciones que vendrán definidas por los diseñadores del producto. La calidad se mide respecto a unos estándares, según el número de desviaciones del producto.
- Basado en el valor: La calidad es la medida entre producto y su precio, según la utilidad o valor que tiene el bien para el usuario.

Reeves y Bednar (1994) concluyendo que no existe una definición universal distingue las siguientes cuatro perspectivas para el concepto de calidad:

- Calidad como excelencia. Definida como lo mejor de un modo absoluto, pretende obtener el mejor de los resultados. Con la dificultad añadida de que es complicado medir y comparar qué es excelente.
- Calidad como ajuste a las especificaciones. Se entiende la calidad como medida para la consecución de estándares, como base de comparación en distintos períodos. El sesgo radica en que los técnicos definen el concepto de calidad sin tener en cuenta las necesidades del cliente corriendo el riesgo de no adaptarse a sus necesidades.
- Calidad como valor. En este momento se comienza a tener en cuenta los determinantes de elección de los consumidores. Este modelo obliga a la organización a realizar esfuerzos por comprender y controlar las expectativas de los usuarios tanto a qué elementos dan más importancia como en su evolución con el paso del tiempo.
- Calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes o usuarios. Desde este enfoque la calidad la definen los usuarios según sus preferencias y necesidades, pasando a ser subjetiva la medida de la calidad y más compleja ya que cada consumidor otorga una importancia distinta en diferentes momentos y circunstancias, necesitando monitorizaciones continuas de las expectativas y necesidades.

En la línea anterior Camisón, Cruz y González (2007) hacen una revisión del concepto, incluyendo algunas de las perspectivas anteriores y añadiendo otras:

- Calidad como excelencia: Aquel que cumple con la mayoría de los estándares en todas sus características.
- Calidad como conformidad con las especificaciones: Determina cuales son las características de calidad del producto a partir de las necesidades de los clientes. Este enfoque coincide también con autores como Crosby (1979) o Juran y Blanton (2001), sin embargo aquí los autores añaden que la mayoría de las empresas productivas cuentan con complicadas redes de distribución que dificultan el contacto con el cliente y el conocimiento de cuáles son sus

necesidades. Sin embargo una ventaja es la facilidad de medición, en tanto que un producto será de calidad si cumple con lo especificado;

- Concepto estadístico de calidad como uniformidad. Basado en conseguir productos o servicios libres de errores y que sean acordes con las especificaciones de diseño. En este sentido Deming (1989) afirmaba que conseguir los cero defectos era una falacia y que debían admitirse unos ciertos márgenes a partir de una especificación central. El trabajo de la empresa estaría en ir disminuyendo estas tolerancias siguiendo una filosofía de minimización de los errores.
- Concepto de calidad como aptitud para el uso. Este concepto de calidad pasa de centrarse en aspectos productivos a centrarse en el cliente como referencia para definir la calidad. Juran y Grina (1993) manifiestan que un producto será de calidad cuando su principal concepción sea el uso que le exigen sus clientes y sus características le permitan desempeñar la función para la que se diseñó.
- Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. Ante este planteamiento la calidad significa la satisfacción de las expectativas de los clientes y su medición ya no se hace desde el producto sino desde la percepción que manifiesta este tras su uso. Esta orientación del término de calidad implica pasar de una visión objetiva del concepto a otra subjetiva basada en las opiniones de los clientes.

### **4.3. La gestión de la calidad**

#### **4.3.1. Evolución de la gestión de la calidad. Tránsito hacia la calidad percibida.**

La gestión de la calidad ha sufrido una notable evolución a lo largo del tiempo, pudiéndose diferenciar cuatro grandes etapas (Dale, 2003):

##### **4.3.1.1. Inspección de la calidad.**

Surge a principios del siglo XX denominada por Taylor *dirección científica taylorista*, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto. Para Taylor los trabajadores de producción sólo debían hacer lo que se les asignaba sin perder el tiempo en pensar en las tareas que realizaban. En esta etapa la gestión de la calidad se

consideraba como la función especializada de determinados empleados, del personal de inspección desarrollada en el sector industrial (Morales-Sánchez, 2003). El taylorismo mostró sus limitaciones tiempo después, ya que afectaba negativamente a los trabajadores en su identificación con el esfuerzo realizado, considerándose que era el operario quien realizaba mal el trabajo y el inspector quien lo hacía bien, los trabajadores sentían desmotivación, no se aprovechaba la creatividad del empleado ni su inteligencia, existía conflicto entre los objetivos de producción y los de calidad, se deshumanizaba el trabajo al separar la labor bien hecha de la calidad (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

#### **4.3.1.2. Control de calidad.**

Esta etapa está centrada en el proceso de producción, permite establecer las causas de los defectos y establecer métodos de corrección y prevención. Se suele considerar a Juran (1951) como punto de partida de esta época, aunque anteriormente existieron otros autores como:

- Shewart (1931) catedrático en control de la calidad y estadística de la Universidad de Londres y miembro fundador de la sociedad Americana de Calidad (ASQ), entre sus publicaciones destacó el método estadístico desde un enfoque del control de calidad en la comunidad estadística y particularmente el estudio *memorandum del 16 de mayo de 1924*, que proponía gráficas de control a sus superiores, en su honor se creó la medalla Shewart.
- De gran interés fue Deming (1950), el autor inició su carrera con el control estadístico de la calidad en EEUU, pero fue Japón quien asumió sus planteamientos convirtiéndolos en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. El autor centra su aplicación del control de la calidad en los procesos del ciclo planear- hacer-verificar- actuar (*Plan-Do-Check-Act*).
- En 1952, Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en una escuela médica. Su propuesta fue la prevención. Estableció la *Philip Crosby Associates* (PCA) I y II, esta última es a día de hoy uno de los principales institutos de calidad. Entre otros publicó *The Reliable Organization* para implantar una cultura preventiva.

Juran sistematizó las técnicas y conceptos hasta entonces desarrollados creando lo que podría denominarse el movimiento de la calidad contemporáneo de

Deming. Instauro el Instituto Jurán de la Calidad para impartir sus conocimientos, doctrina que sigue estando vigente a través de la Gestión de la Calidad Total (Morales- Sánchez, 2003).

#### **4.3.1.3. Aseguramiento de la calidad.**

Para asegurar la calidad se desarrollan procesos de planificación y sistematización tales como las normas EN (European Norms), BS (British Standards), ISO (International Standardization Organization), UNE (Una Norma Española) que desarrollarán la calidad de las organizaciones y ofrecerán confianza al usuario de que el producto o servicio cumple con los requisitos de calidad oportunos para su satisfacción. Morales-Sánchez (2003) indica los siguientes objetivos de la normalización o certificación:

- Mejorar la presentación del servicio, la satisfacción del cliente, la eficacia, la productividad, el mercado, la calidad de vida de empresarios, mandos, trabajadores y clientes.
- Ser más competitivo.
- Reducir costes y obtener más beneficios.
- Asegurar la estabilidad de la empresa y su futuro.

Probablemente las más conocidas son las normas ISO. Dorado y Gallardo (2005), Marqués (2001 y 2003) señalan los siguientes puntos:

- Definición, origen y finalidad de las normas. Las normas ISO se refieren a un grupo de normas técnicas internacionales consensuadas, aceptadas y válidas mundialmente, que fueron emitidas por la ISO u Organización Internacional de Estándares<sup>1</sup> (1987). Nace como una forma de garantizar la calidad, facilitando el comercio a través de una serie de reglas que componen un sistema de garantía. La certificación que se puede obtener, se entiende como el proceso por el cual una entidad certificadora evalúa y avala el sistema operativo de una empresa conforme al modelo ISO 9001:2000 (Calidad y/o 14001 (medioambiental)).
- Principios de gestión de calidad.

---

<sup>1</sup> ISO (*Internacional Organization for Standardization*) / Organización Internacional de Estándares: <http://www.iso.org/iso/home.html>

- La norma ISO 9000:2000 define los siguientes principios: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
- Una buena gestión de la calidad se basa en el tratamiento de los procesos y en el tratamiento de las personas.
- Organismos de referencia: La *Internacional Organization for Standardization* (ISO) con sede en Ginebra, es uno de los principales organismos en producir normas a nivel mundial, en 137 países incluido España. Tiene como objetivo diseñar y mantener un sistema de normas comunes para todos los países como forma de garantizar la calidad, proporcionar una serie de especificaciones y normas de estandarización y conseguir la homogeneidad de los productos/servicios.
- Tipo de normas y evolución cronológica. La unión Europea acordó el cumplimiento obligado de las normas de gestión de la calidad ISO 9000 con el objeto de que todas las organizaciones que constituyen una sociedad sean rentables y logren la satisfacción de los clientes.
  - 1987: Se adopta en Europa a través del CEN (Comité Europeo de Normalización<sup>2</sup>) la serie de normas ISO 9000 para la certificación de Sistemas de Calidad.
  - 1990: La ISO comienza una revisión. 1ª etapa en 1994 donde se realizó una revisión limitada de las normas. 2ª etapa en 2000, donde se determinan las necesidades significativas de los usuarios y se realiza una revisión más amplia, realizando verificaciones cada 5 años como establecen los protocolos ISO.
  - 2000: la empresa AENOR (Asociación Española de Normalización) edita las ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000, que anulan y sustituyen las anteriores. Además del CEN, existe ENAC (Entidad Nacional de Acreditación<sup>3</sup>) que es el organismo oficial encargado de velar por el cumplimiento de las normas ISO.

---

<sup>2</sup> CEN (*Comité Européen de Normalisation*) / Comité Europeo de Normalización: <http://www.cen.eu/cen/pages/default.aspx>

<sup>3</sup> ENAC (Entidad Nacional de Acreditación): <http://www.enac.es/web/enac/inicio>

- Metodología de aplicación. Se fundamenta en los ciclos PDCA (*Plan, Do, Check, Act* o Planificación, Ejecución, Medición, Actuación) de Deming, un ciclo de cuatro fases denominado bucle de calidad.

Una vez que se decide el sistema de gestión a implantar, se recomienda:

- Adoptar una actitud correcta.
- Asegurarse una comprensión total de la norma utilizándola como guía para definir el sistema de gestión.
- Conocer qué repercusiones e implicaciones tiene para la organización la aplicación de la norma.
- Utilizar la norma como herramienta de mejora continua
- Seleccionar cuidadosamente la entidad de certificación

Vinculadas al deporte, Dorado y Gallardo (2005) destacan algunos ejemplos de certificaciones y experiencias en el ámbito deportivo.

- Eventos deportivos:
  - La media maratón Gran Vig-Bay (Vigo) está certificada desde el 2001 según las normas ISO 9001:2000.
  - El campeonato del mundo de natación (Barcelona 2003) celebrado según las normas ISO 9001:2000.
  - Olimpiadas de Sydney 2000. La seguridad fue certificada por las normas ISO 9001:2000
- Infraestructura y materiales:
  - Mondo Ibérica se certificó con la norma ISO 12001 vinculada a materiales y equipamientos de construcción de instalaciones.
- Entidades del sector público:
  - El patronato Municipal de Deportes de Benalmádena (Málaga) en 2001 fue una de las primeras organizaciones en certificarse según las Normas ISO 9001:2000.
  - El centro acuático de la piscina cubierta de Campanar (Valencia) en 2003 obtienen la certificación de las ISO 9001.
- Entidades del sector lucrativo:
  - Centro deportivo S' Aigua Blava de Mallorca
  - Zeus Gym Club

- Entidades del sector no lucrativo:
  - La Sociedad Deportiva Éibar en 2005 es el primer club europeo que obtiene la certificación ISO 9001:2000
  - Club atlético Boca Juniors de Argentina la obtiene en 2001.
- A nivel Europeo, el Ministerio de Juventud, Deporte y Vida asociativa de Francia en 2008.

Por otra parte, atendiendo a la norma UNE 188001 *Campos de golf: Requisitos para la prestación del servicio*, se nombra a continuación algunas entidades las cuales ya cuentan con la mencionada certificación: El Real Club de Golf (Sevilla), Los Arqueros Golf and Country Club (Marbella), Club de Golf Aloha (Marbella), Club Zaudín Golf (Sevilla), La Marquesa Golf (Valencia), o El Club de Golf Alcanada (Mallorca).

#### **4.3.1.4. Gestión de la calidad total GCT (TQM: Total Quality Management).**

Con el objeto de lograr un posicionamiento más competitivo y mayor rentabilidad surge este enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT), también llamado Control Total de la Calidad (TQC), *Company-Wide Quality Control* (CWQC), *Total Quality Management* (TQM), *Quality Management* (QM) o *Total Quality Control* (TQC), tratándose de una estrategia que implica a todos los miembros de la empresa en un cambio permanente hacia la mejora. Sin embargo, hasta la última década del pasado siglo los conceptos y prácticas relacionados con el paradigma de la TQM no habían sido implementados en el ámbito de los servicios (Douglas y Fredendall, 2004; Yasin, Alavi, Kunt y Zimmerer, 2004), a pesar de que los conceptos de calidad señalados en sus modelos son universalmente aplicables (Gupta, McDaniel y Herath, 2005). Morales-Sánchez (2003) señala que la Gestión de la Calidad Total tiene un significado global y unificador, proyectado tanto al interior como al exterior de la propia organización, referente a cualquier actividad desarrollada en la empresa. El cliente externo e interno, pretende un resultado global dentro del significado de la palabra calidad, que debe reunir aspectos tales como: competitividad, coste, rentabilidad, excelencia, moral, productividad, beneficio, calidad del producto o servicio, volumen, resultados, servicio, seguridad, atención al entorno, etc.

Además, el reciente paradigma denominado Servicio de Calidad Total (TQS: *Total Quality Service*) es el resultado de aplicar el marco de trabajo de la Gestión de la Calidad Total a los servicios, considerando la complejidad de todas sus características diferenciales, motivo por el que todavía es un paradigma en vías de desarrollo, expansión y crecimiento (Gupta et al., 2005). La esencia fundamental de la evolución de la Gestión de la Calidad Total al Servicio de Calidad, es que la calidad de servicio se concibe casi por entero a partir del usuario (Abalo, 2006).

Con respecto a los principales modelos de gestión de la calidad total- excelencia destacan:

- Modelo Deming (1951). Nace con el objeto de evaluar y comprobar la obtención de buenos resultados mediante el control de la calidad en la producción (Dorado y Gallardo, 2005).
- Modelo Malcolm Baldrige (1987). Basado en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque al cliente y al mercado. Se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, apoyo a la organización, y la medición de índices y parámetros (Nieto y Ros, 2006).
- Modelo E.F.Q.M. (*European Foundation for Quality Management*) creado en 1988 e introducido en 1991, es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente a partir de la sensibilización del equipo directivo y los empleados para lograr la mejora continua de sus productos y/o servicios. La base es la autoevaluación de 9 criterios y subcriterios como examen global y sistemático de las actividades y resultados de la organización, que se compara con un modelo de excelencia empresarial (Griful y Canela 2004). Pastor (2007) señala que a pesar de ser un modelo muy completo tiene deficiencias tales como la falta de relación causa-efecto entre indicadores.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (1999). Es muy similar al modelo EFQM, con la diferencia que en este cambian ligeramente los porcentajes y los subcriterios.
- Modelo de Ciudadanía, Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos (1999). Este modelo de gestión comparte los principios de la Excelencia recogidos en otros modelos de gestión, como por ejemplo ISO 9001 y el

modelo EFQM, aunque tiene una estructura propia basada en cinco variables, veinte criterios, cincuenta subcriterios y más de un centenar de orientadores.

No obstante todos los Modelos de Gestión de Calidad Total – Excelencia se basan en una serie de principios que los sustentan y orientan a su desarrollo (Dorado y Gallardo, 2005):

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo eficaz y coherencia con los objetivos de la organización.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad de la organización.

Además Gimeno (2009) indica cinco puntos básicos de las últimas tendencias de la gestión de la calidad total:

- Mantener como objetivo principal la mejora de los productos y servicios.
- Actuar de forma que la calidad no dependa de inspecciones.
- Formación continua del personal.
- Suprimir las barreras entre los servicios.
- Suprimir la dirección por cifras.

De este modo, al referirse a la gestión de la calidad total Gálvez (2011) concluye que se trata de una estrategia que abarca a todas las personas y a todos los procesos de la organización, con el objeto de conseguir el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes, caracterizándose por la búsqueda de la excelencia empresarial a través de la mejora continua. Esta definición del concepto tiene en común con el resto de autores: el mejor posicionamiento en el mercado a partir del valor de los recursos humanos y la reducción de costes, y la orientación al cliente como base de su actividad y filosofía.

Camisón et al. (2007) analizan las denominadas *10 generaciones de la Gestión de Calidad* señalando que la revisión histórica del concepto identifica diez aproximaciones distintas del concepto y las agrupa en tres enfoques (figura 23):

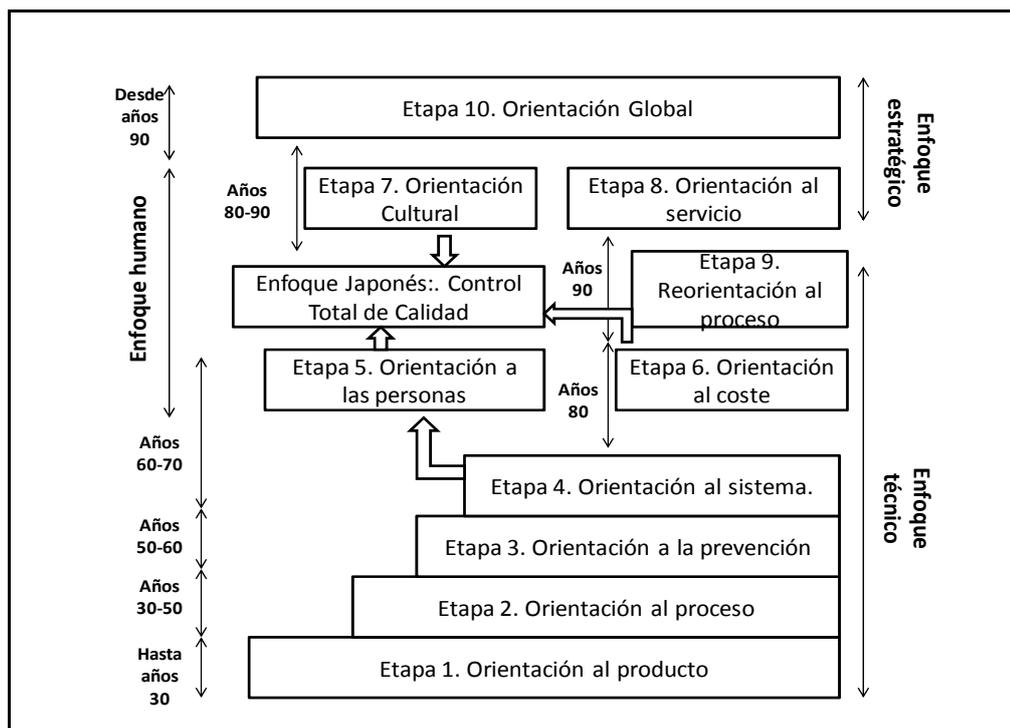


Figura 23. Evolución de la gestión de la calidad. Fuente: Camisón et al. (2007)

Cabe añadir que la evolución comienza desde una perspectiva operativa que atiende a la detección de errores, visión reactiva, aspectos técnicos, con orientación exclusiva al producto, para llegar a un enfoque orientado a la prevención, con visión proactiva, desarrollo de sistemas e involucración de personas. A pesar de todo, la decisión de elegir cualquiera de estos enfoques es de la organización atendiendo a los distintos factores que le rodean, y en función de sus objetivos, sin olvidar como señalaba Deming (1989) que un modelo de gestión de calidad no garantiza buenos resultados empresariales.

#### 4.4. Antecedentes de gestión de la calidad en el ámbito del golf. La norma UNE 188001.

Entendiendo que “la calidad tiene como resultado la mejora del servicio del cliente, la optimización del negocio y la consecuente mejora en competitividad” (AENOR, 2008), se establece la norma de calidad UNE 188001. *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio* (tabla 18), pionera en su ámbito, que engloba los requisitos a cumplir específicos para los campos de golf, y que definen el nivel de servicio al cliente, incrementando el estándar de acuerdo a las instalaciones.

La norma contempla todas las funciones de gestión necesarias para el idóneo funcionamiento del servicio y las instalaciones, configurada como una herramienta de gestión de los procesos. Sin embargo aclara que se trata de requisitos generales sobre qué aspectos mínimos deben cumplir los sistemas de gestión de campos de golf para asegurar la calidad de los servicios prestados. El campo de aplicación de la misma abarca los campos de golf independientemente del modelo de explotación:

- social (exclusivamente de socios o titulares de algún tipo de adhesión)
- comercial o *pay and play* (permiten el juego a todos los usuarios, sin socios).
- mixto (además de permitir el acceso libre de cualquier persona, pueden ponerse a la venta títulos de adhesión típicos de un club privado).

**Tabla 18.** Esquema de la norma UNE 188001:2008. Fuente: Calidad y turismo (2012)

<b>Esquema de la norma UNE 188001:2008 Campos de Golf</b>		
Cada unidad de servicio ha sido desarrollada y documentada según los requisitos que la propia norma determina, queriéndose de esta manera presentar un resumen de toda la norma Q de Calidad Turística para los "Campos de Golf"		
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>MANTENIMIENTO Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Responsabilidad de la dirección</li> <li>- Sistema de calidad</li> <li>- Gestión de los RRHH y Materiales</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Gestión de las no conformidades</li> <li>- Mejora continua</li> <li>- Seguridad y gestión de riesgos</li> <li>- Gestión medioambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Información de carácter fijo o permanente</li> <li>- Información variable o puntual</li> <li>- Información sobre el estado del campo</li> <li>- Comunicación interna</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Mantenimiento del campo y gestión medioambiental</li> <li>- Mantenimiento de los sistema de emergencia y contra incendios</li> <li>- Mantenimiento de aire acondicionado, calefacción y suministro de agua caliente</li> <li>- Mant. de los equipamientos generales</li> <li>- Mant. de las instalaciones eléctricas</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>
<b>VENTAS Y RESERVAS</b>		<b>GESTIÓN DEL JUEGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Gestión de ventas y reservas</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Control del juego</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>
<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL JUEGO</b>	<b>SERVICIOS ADICIONALES (AL JUEGO)</b>	<b>DISEÑO DEL CAMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Alquiler y venta de equipos y materiales</li> <li>- Enseñanza de gol (Escuela de golf)</li> <li>- Alquiler de coches de golf</li> <li>- Cuarto de palos</li> <li>- Vestuarios</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Salón social</li> <li>- Restauración</li> <li>- Aparcamiento</li> <li>- Cuartos de aseo</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Requisitos generales</li> <li>- Distribución de las infraestructuras del campo de golf.</li> <li>- Zona de prácticas</li> <li>- Recorrido</li> <li>- Otras instalaciones</li> <li>- Mecanismos de control</li> </ul>

En uno de los sub-apartados de la norma, que hace referencia al sistema de calidad, especifica que el campo de golf debe disponer de un sistema de calidad documentado y actualizado que incluya como mínimo:

- a) El manual de calidad que cubra los aspectos básicos de la norma y extienda a toda la organización la política de calidad.
- b) Las instrucciones o procedimientos de trabajo que complementen el manual y describan qué, quién y cómo se realizan las actividades dirigidas a satisfacer al usuario en los servicios prestados por el campo de golf y el cumplimiento de las normas de calidad.
- c) Los registros de calidad que demuestren cómo son realizadas todas las actividades y procedimientos internos.

Además, también explica que el campo de golf debe planificar las actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento de los requisitos internos y externos para la calidad. Para ello debe disponer de la documentación adecuada como formularios, guías, entre otros, que le permitan realizar estas actividades. Básicamente la planificación debe incluir:

- Los controles y verificaciones que se van a realizar.
- Los indicadores de calidad de los procesos y servicios.
- Los responsables de realizar las actividades.
- El método de actuación ante resultados negativos en la prestación del servicio o ante incumplimiento de un requisito de calidad.

Por otro lado, la norma incluye un sub-apartado de medición y seguimiento de la calidad, donde se especifica que la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio por los usuarios, a través de cuestionarios o entrevistas. Estos deben incluir componentes para la evaluación de los servicios y resultados, que deben comunicarse al personal. También deben disponer de un sistema de indicadores, para que la dirección pueda disponer de la información adecuada de la evolución y el nivel de prestación de los servicios y procesos. Estos indicadores deben estar implantados en las principales unidades de servicio. Asimismo el sistema de gestión debe contemplar un mecanismo de auditoría interna descrito que asegure los requisitos y criterios de la norma, y llevado a cabo por personal cualificado y preferiblemente ajeno al área de evaluación. Por último señala

que la auditoría interna requiere de la preparación previa de un cuestionario que permita una secuencia lógica y acorde con la norma.

La gestión de las no conformidades también se recogen en la misma, señalando que debe definirse y documentarse un sistema que identifique estas no conformidades, las analice y establezca las acciones correctivas y preventivas que aseguren la prestación del servicio. Este sistema debería contener al menos las siguientes situaciones donde el servicio podría fallar:

- a) Quejas o reclamaciones de los usuarios.
- b) Situaciones de sobrecarga de las instalaciones. Especialmente esperas en *tees* durante el juego.
- c) Reclamaciones por cierre del campo.
- d) Situaciones de mal funcionamiento de instalaciones o equipos básicos.
- e) Situaciones de niveles de prestación del servicio sistemáticamente inferiores a los mínimos establecidos.
- f) Situaciones de dotación de recursos humanos inferior a la plantilla estándar.

De la misma forma, la documentación y registro de esta debe incluir:

- Identificación de la no conformidad.
- Análisis de la no conformidad.
- Implantación de acciones correctivas necesarias para establecer el nivel de prestación del servicio.

Y el sistema de acciones preventivas, debe establecerse para eliminar las causas de las no conformidades y prevenir su aparición. Este sistema será fruto del resultado del análisis de información proveniente de los indicadores de calidad, revisiones, equipos de mejora, etc. Debe contener los siguientes elementos:

- Identificación de los procesos, productos, servicios potencialmente críticos.
- Análisis de las causas.
- Determinación e implantación de las acciones preventivas. Registro de los resultados de las mismas adoptadas.

Este sistema de gestión debe contemplar los mecanismos de integración con los planes de mejora continua. En relación a esto último, también incluye otro subapartado, donde se detalla que el campo de golf debe favorecer la implantación de un mecanismo de mejora de calidad basado en los principios de la calidad total. Se incluyen los siguientes elementos:

- Determinación de los problemas clave en los procesos o actividades y definición de un plan para su corrección.
- Aplicación del plan.
- Confirmación de que el plan funciona y se producen resultados mejorados.
- Modificación adecuada del proceso previo y documentado.

Además la norma UNE 188001 señala que los mecanismos deben fomentar la participación de todos los empleados indistintamente de su categoría o función.

Sin embargo, cabe añadir que recientemente la norma UNE 188001:2008 (con fecha de publicación 1/11/2008 ha sido anulada por la UNE 188001:2011 (con fecha de publicación 28/12/2011). Sobre esta circunstancia cabe decir, que los cambios son menores, se introducen pequeñas aclaraciones conceptuales y se detallan y especifican con mayor claridad algunos puntos. En lo que respecta a esta tesis, esta circunstancia no le afecta, sólo acentúa más si cabe la importancia y necesidad de esta medida, que permita otorgar al gerente una herramienta sencilla para la evaluación periódica de la calidad y satisfacción del usuario. Prueba de esta necesidad son los apartados y sub-apartados (UNE 188001:2011) que se presentan a continuación:

*3.5. Proceso de medición, análisis y mejora continua de la eficacia del sistema de gestión del campo de golf.*

*3.5.2. Medición de la satisfacción del usuario,* donde el gerente debe determinar los métodos que va a utilizar, como cuestionarios o entrevistas, para obtener información relativa a la percepción del usuario con respecto al servicio.

*3.5.4. Seguimiento y medición de los procesos,* (...) la dirección debe disponer de un sistema de indicadores, con el fin de conocer como se están operando los procesos y servicios (...). Los indicadores deben ser útiles y cuantificables (...).

*3.5.7 Mejora continua del sistema de gestión,* donde señala que una de las mejoras adoptadas pueden ir encaminadas a implantar medidas correctivas o preventivas.

Finalmente, hacer hincapié en que estos sistemas deben ser ágiles, eficaces, y fácilmente accesibles, permitiendo actuar a la organización con el fin de alcanzar, mantener y/o recuperar la satisfacción del usuario. En este sentido y centrándonos en

la importancia de la percepción de la calidad y satisfacción del usuario se presenta el último apartado de este marco teórico.

---

## V. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

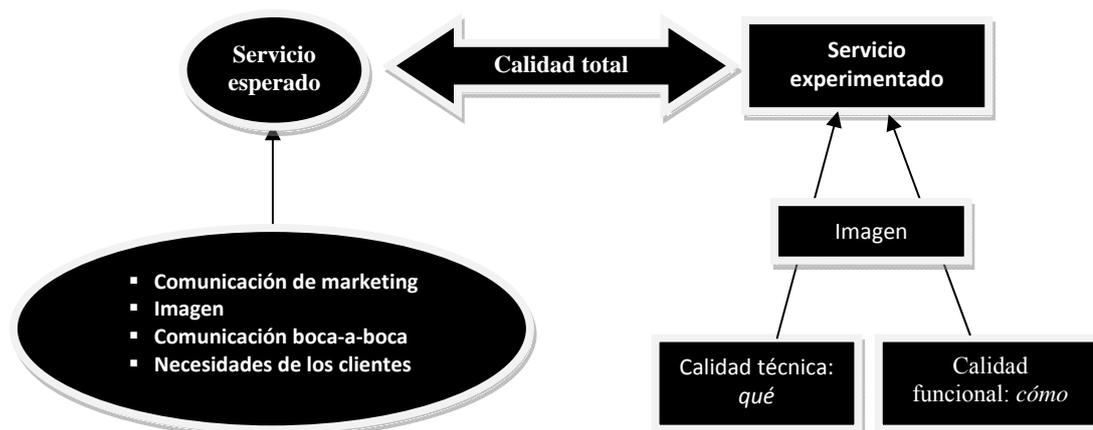
---

El concepto de calidad percibida en los servicios fue introducido por Grönroos (1978, 1982, 1984) a principios de la década de los 80 (S.XX). Su intención era hacer efectivo el paso desde la gestión interna de la calidad a la gestión de las evaluaciones de los clientes sobre la calidad de los servicios recibidos. De este modo formuló un modelo de calidad de servicio que se basaba en las valoraciones de los clientes respecto a la calidad de lo tangible y en sus percepciones de lo intangible (Calidad percibida: discrepancia entre expectativas y percepciones). Estas ideas surgen en la escuela nórdica a partir de Grönroos, su máximo exponente, y se desarrolla posteriormente por la escuela americana donde destacan los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) y Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991).

### **5.1. La Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana**

La concepción de la calidad de los servicios ha sido abordada por dos grandes escuelas que entienden el concepto de distinto modo (Morales-Sánchez, 2003): la Escuela Nórdica de Marketing de Servicios o de tradición europea que propone tanto la interacción social como los aspectos físicos del servicio que tienen su importancia en la gestión, y la Escuela Norteamericana o Instituto de Ciencias del Marketing también llamada de tradición norteamericana, que se centra en la interacción social entre cliente y empleado. Ambas tradiciones constituyen un referente ineludible al que remitirse en cualquier investigación que pretenda evaluar la calidad percibida en un servicio (Abalo, 2006).

La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos (1978, 1982, 1984) es considerado el primero en abordar formalmente la calidad de servicio entendida desde el punto de vista de los usuarios. El modelo que presenta comienza por una diferenciación fundamental: la calidad del servicio experimentado por el usuario está compuesta por dos dimensiones: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. La calidad técnica referida al servicio que recibe el cliente, concierne principalmente al producto o servicio recibido en sí mismo. La calidad funcional, cómo recibe el servicio el cliente, es donde se encuentran los múltiples momentos de la verdad que describen la forma en que se suministra y recibe el servicio. De esta forma, el servicio experimentado por los usuarios de servicios van a conformar dos dimensiones básicas, por un lado lo que el cliente recibe o calidad técnica y cómo lo recibe o calidad funcional, donde ambas interaccionan (figura 24).



**Figura 24.** Calidad total percibida. Fuente: Grönroos, 1984 y Abalo (2006)

Además, incluye la imagen corporativa de la organización como otro elemento que también mediará en la percepción del servicio experimentado: cómo la empresa se comunica con los clientes potenciales (figura 25). Estos tres ejes son los que considera el cliente cuando percibe el servicio y son objeto de comparación con las expectativas previas, determinando de este modo si ha sido o no de calidad.

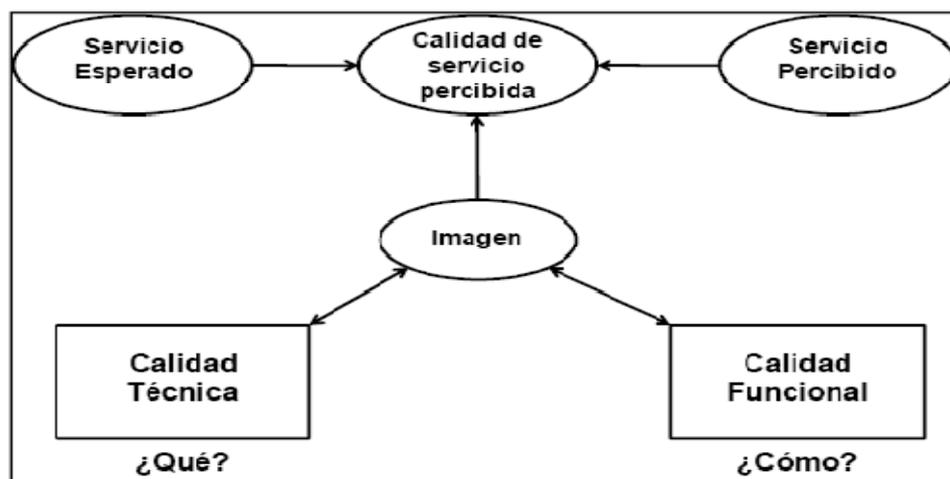


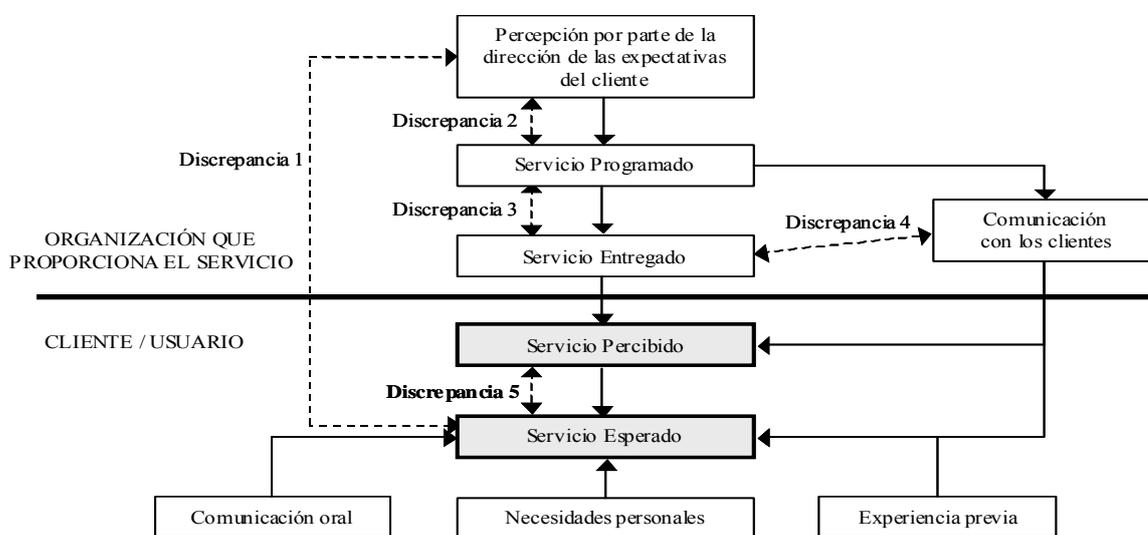
Figura 25. Modelo de Grönroos. Fuente: Grönroos (1984).

Este modelo ha dado lugar a la conceptualización de la calidad percibida del servicio como el resultado de la comparación entre el servicio esperado y el servicio experimentado o recibido. Además la aportación fundamental de esta perspectiva será que los consumidores no sólo evalúan el servicio en función del resultado que reciben sino del proceso de prestación del servicio.

El modelo anterior se traslada a Estados Unidos y se desarrolla la escuela norteamericana, liderada por Parasuraman et al. (1985), basan su teoría de la calidad de servicio desde la percepción del cliente y afirman que el cliente a partir de experiencias previas, comunicaciones o bien su propia necesidad, se crea una expectativa previa al servicio que van a recibir. Para ellos, el marketing de servicios y la calidad de servicio no son dos disciplinas distintas sino que están íntimamente interrelacionadas, “siendo una de ellas (la calidad de servicio) un subconjunto de la otra (marketing de servicios)” como indican Berry y Parasuraman (1993). El conocimiento acerca de la calidad de tangibles estaba bastante desarrollado para entonces, pero para comprender la calidad de servicio esto no era suficiente, y para justificarse hicieron hincapié en tres de las características definitorias de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad y simultaneidad (Parasuraman et al., 1985). Esta situación supone la dificultad a la hora de medir y controlar la calidad, por lo que tomaron caminos distintos y desarrollaron un nuevo modelo basado en los pocos estudios realizados anteriormente, entre ellos los de la escuela nórdica. Las primeras conclusiones que obtuvieron fueron:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben sino que también toman en consideración el proceso de producción del mismo.
- Sólo los usuarios juzgan la calidad, siendo los demás juicios “irrelevantes”.

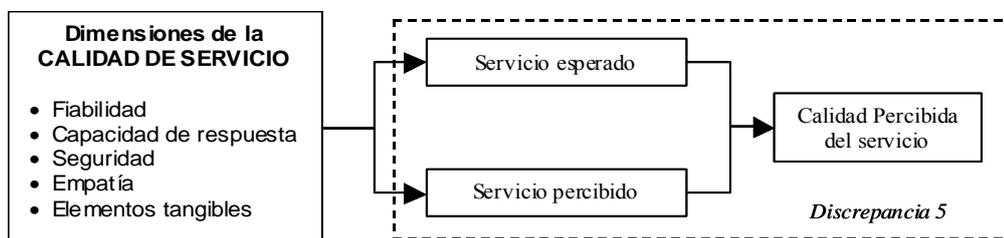
Este modelo (figura 26) pretende abarcar la gestión de la calidad percibida por los clientes en su totalidad sirviendo como marco conceptual, que de forma esquemática y general permite la comprensión, medición y perfeccionamiento de la calidad de servicio.



**Figura 26.** Modelo de Parasuraman Zeithaml y Berry de Calidad de Servicio. Fuente: Abalo (2006) adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

- Discrepancia 1: entre las expectativas del cliente y las percepciones o creencias que tienen los directivos de esas expectativas
- Discrepancia 2: entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones internas de la calidad del servicio.
- Discrepancia 3: entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio real que se presta.
- Discrepancia 4: entre el servicio real que se presta y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.
- Discrepancia 5. El binomio expectativas-percepción del servicio puede ser positivo o negativo y la confrontación que haga el cliente entre ambas constituye la *discrepancia 5* o, lo que es lo mismo, la calidad total percibida. La

mal gestión de las cuatro primeras discrepancias puede ocasionar la deficiencia en esta discrepancia. En la figura (27) se describe el proceso de evaluación que realizan los usuarios de la calidad de los servicios.



**Figura 27.** Evaluación del usuario acerca de la calidad del servicio ofrecido. Fuente: Abalo (2006) adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

De esta forma los autores definen la calidad percibida como la evaluación de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido. A su vez, los usuarios tienen en cuenta cinco dimensiones para efectuar sus valoraciones (Parasuraman et al., 1988):

- **Fiabilidad:** realización del servicio de forma eficiente, cuidadosa y sin errores.
- **Capacidad de respuesta:** disposición a prestar el servicio de forma rápida y eficiente en todo momento.
- **Seguridad:** capacidad de los empleados para inspirar confianza y credibilidad durante la prestación del servicio.
- **Empatía:** atención individualizada que se ofrece a los usuarios.
- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento y personal encargado del servicio.

Tal y como señala Abalo (2006), esta estructura de la calidad de servicio es muy parecida a la originaria de Grönroos, por un lado la conceptualización de la calidad se basa en el paradigma de la desconfirmación de expectativas, y por otro, es posible agrupar estas cinco dimensiones dentro de las dos identificadas por Grönroos: la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía formarían la calidad funcional, mientras que la calidad técnica agruparía los elementos tangibles y la realización del servicio de forma fiable. Parasuraman et al. (1988) consideran que estas cinco dimensiones están universalmente presentes en cualquier tipo de servicio. A partir de la comparación entre su percepción y las expectativas considera si el servicio es o no

de calidad. Para realizar esta medición los autores diseñaron un modelo de calidad de servicio al que denominaron SERVQUAL.

## 5.2. El modelo SERVQUAL y el modelo SERPERF

Parasuraman et al. (1988) desarrollaron la escala denominada SERVQUAL (*Service Quality*) con el objetivo de obtener una medida real de la calidad de servicio percibida por los usuarios, y que fuera aplicable a cualquier organización de servicios. La misma estaba compuesta por 22 ítems agrupados en cinco dimensiones identificadas mediante análisis factorial.

Atendiendo a la conceptualización de la calidad percibida de un servicio como la discrepancia entre la percepción del servicio entregado (P) y las expectativas de los sujetos (E), la propuesta es medir en una escala Likert de 7 puntos ambos constructos y hallar la diferencia (P-E), de tal forma que, si es negativa la calidad de servicio es percibida como deficiente. El resultado para cada par de ítems se sitúa entre +6 y -6, representando las puntuaciones positivas una calidad de servicio adecuada y las negativas una calidad de servicio deficiente. La puntuación total se obtiene del promedio de todas las operaciones particulares con los ítems. Por último, Parasuraman et al. (1991) redefinieron algunos ítems y sugirieron la ponderación de la escala según la importancia relativa que los usuarios atribuyeran a cada una de las cinco dimensiones.

Sin embargo, este modelo ha sufrido diferentes críticas, los principales tópicos donde éstas se han centrado son:

- Crítica en contra de la aplicación del paradigma de la desconfirmación de expectativas como base cognitiva de la calidad percibida por los usuarios. Esta crítica es común a los modelos de Grönroos (1982, 1984) y de Parasuraman et al., (1985, 1988). Aborda el problema de la medida, cuestionando su construcción (Carman, 1990) y las limitaciones culturales asociadas a la escala (Orledge, 1991; Salvador, 2005; Smith, 1992).
- La estabilidad, número y distribución de los pesos de cada una de las dimensiones que los sujetos toman en consideración al conformar sus juicios de calidad.

Según Cronin y Taylor (1992) el modelo SERVQUAL confunde la calidad percibida con satisfacción del consumidor, aunque sin duda, la investigación en satisfacción del consumidor/usuario se ha sustentado desde sus inicios en el

paradigma de la desconfirmación de expectativas. Además los autores aprecian que la discrepancia no se corresponde con la investigación teórica sobre actitudes, circunstancia ya apuntada por Carman (1990) cuando afirmaba no encontrar evidencia teórica ni empírica que permitiera concluir que la discrepancia entre expectativas y percepciones fuera la base de la calidad percibida. Según Cronin y Taylor (1992) la actitud del usuario, no se debe entender como la discrepancia entre expectativas y percepciones, ellos sugieren que la debemos de entender, como “la evaluación que hacen los sujetos del rendimiento de los servicios”. Johnston y Heineke (1998) constatan que las expectativas de los clientes, el rendimiento del servicio y las percepciones de los clientes no son constructos independientes, y además, las percepciones están más dominadas por las experiencias que las expectativas. Por lo tanto estos trabajos indican, que la sola percepción del rendimiento de un bien de consumo explica otros constructos, tales como las intenciones comportamentales de los clientes y la satisfacción experimentada (Morales-Sánchez, 2003).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, 1994b) argumentan a la hora de diferenciar entre los dos conceptos, que la calidad percibida se refiere a una evaluación global a largo plazo, mientras que la satisfacción corresponde a la respuesta ante una transacción específica. Al mismo tiempo, las expectativas en cada caso son diferentes, en una las expectativas de calidad son de tipo normativo o lo que debe ser, mientras que las implicadas en la satisfacción son de tipo predictivo o lo que el usuario cree que va a recibir (Abalo, 2006; Spreng y Mackoy, 1996). Aun así, Cronin y Taylor (1992, 1994) sostienen que si se trata de una actitud, la calidad percibida no debe considerarse como la discrepancia entre lo esperado y lo percibido, sino que es función únicamente de las percepciones de los usuarios acerca del servicio. En este sentido, Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993) también argumentan a favor de las percepciones como única medida de la calidad percibida, considerando que generalmente las expectativas están implícitas en las valoraciones de los usuarios, hecho que resulta redundante al preguntar concretamente por ellas y analizar las discrepancias. Babakus y Boller (1992), Carman, (1990), Palmer y O’Neill (2003) también han criticado la poca justificación teórica para usar medidas *post hoc* de las expectativas como base para evaluar la calidad de servicio, ya que la propia experiencia de servicio puede modificarlas, de tal forma que los usuarios no

reportan las expectativas previas a la prestación, que es lo que se desea, sino las expectativas modificadas por la experiencia.

Entre otros, Coulthard (2004), Lam y Woo, (1997) consideran que parte de la polémica expuesta se origina en las técnicas analíticas utilizadas (Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco-Villaseñor, 2009).

Cronin y Taylor (1992), consideraron que los 22 ítems propuestos eran adecuados para medir el constructo *calidad de servicio*, sin embargo de acuerdo con su concepción teórica, eliminan la subescala de expectativas y proponen que la calidad se evalúe únicamente mediante la subescala de percepciones, a esta versión modificada del SERVQUAL la denominan SERVPERF (*Service Performance*).

Al contrastar la escala SERVQUAL y SERVPERF, Cronin y Taylor (1992) constatan que:

- La que mejor se ajusta al modelo de calidad percibida es la SERVPERF.
- La fiabilidad y validez de constructo son mejores en la SERVPERF.
- La medida basada únicamente en las percepciones explica mayor cantidad de varianza relativa a la calidad global percibida que la calidad basada en las discrepancias.

Autores como Babakus y Boller (1992), Boulding et al. (1993), Brady, Cronin y Brand (2002), Lee, Lee y Yoo (2000), Page y Spreng (2002), y Zhou (2004, también parecen estar de acuerdo en que las medidas de percepción por sí solas logran predecir el comportamiento de los individuos mejor que las medidas de discrepancia.

Al respecto, Parasuraman et al. (1994a) concluyen que si lo que interesa son las propiedades psicométricas y la validez predictiva de la escala sobre un criterio como la calidad global percibida, entonces la sola medida de las percepciones es superior. Sin embargo, insisten en la ventaja fundamental del modelo SERVQUAL basada en su capacidad diagnóstica de las deficiencias del servicio, considerando de este modo, imprescindible la evaluación de las expectativas. No obstante según los autores, la idoneidad de una postura u otra dependerá del objetivo que se persiga en la intervención profesional o la investigación.

Las críticas a la dimensionalización de la calidad percibida se puede sintetizar en el enfrentamiento entre la postura de mantener universalmente la estructura de cinco factores para la evaluación de la calidad percibida en cualquier tipo de servicio,

y la denominada como *aproximación de contingencias*, la cual considera que cada servicio debe ser evaluado detenidamente conforme a las características y especificidades que le son propias (Martínez-Tur et al., 2001). En este sentido Asubonteng, McCleary y Swan (1996) concluyen que las diferencias en el número de dimensiones están asociadas a diferencias entre los sectores medidos, entre estas destacan: La complejidad del servicio, el grado de intangibilidad del servicio y el grado de interacción proveedor-usuario.

No obstante a pesar de la variabilidad propia a la aproximación de contingencias, es posible identificar dimensiones comunes a todos los servicios, estando la clave en el nivel de especificidad de la dimensionalización.

En esta línea, Abalo (2006) propone cuatro dimensiones representadas en la figura (28) que pueden ser identificadas en cualquier tipo de servicio: interacción proveedores-usuarios, procesos (momentos de la verdad), elementos tangibles, resultados de la prestación del servicio.

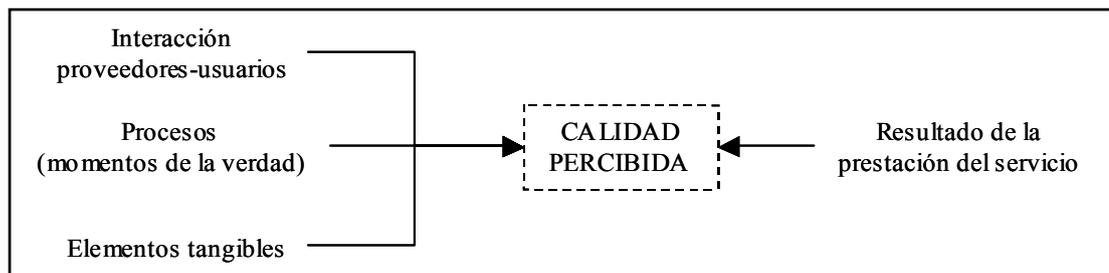


Figura 28. Dimensiones de la calidad percibida. Fuente: Abalo (2006).

### 5.3. Calidad percibida y su relación con la satisfacción.

La calidad percibida y la satisfacción son los constructos que han generado mayor cantidad de investigación en el marketing de servicios (Chumpitaz y Paparoidamis, 2004). En ambos casos se habla de evaluaciones subjetivas por parte de los consumidores o usuarios, siendo importante destacar ciertas diferencias: las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en la evaluación posterior al consumo o compra, mientras que las investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo o compra (Morales-Sánchez, 2003).

El concepto de satisfacción es y ha sido un término muy estudiado, a la vez que se ha ido matizando con el paso de los años. Son muchas las definiciones que se han realizado al respecto, tales como (tabla 19):

**Tabla 19.** Definiciones de satisfacción. Fuente: Adaptado de Dorado (2004)

<b>AUTORES</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN</b>
Howard y Sheth	1969	Estado cognitivo de la persona derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada
Hunt	1977	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba
Westbrook	1980a /1980b	Evaluación subjetiva favorable de los resultados y experiencias asociadas con el uso o consumo de un producto
Oliver	1981	Evaluación de la sorpresa ocurrida en la adquisición y/o experiencia de consumo. Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la disconfirmación de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo
Churchill y Surprenant	1982	Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas
Swan, Trawick y Carroll	1982	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto
Westbrook y Reilly	1983	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo
Cadotte, Woodruff y Jenkins	1987	Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso.
Tse, Nicosia y Wilton	1990	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico
Westbrook y Oliver	1991	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica
Fornell	1992	Juicio acumulativo que el consumidor realiza de forma global sobre su experiencia de consumo en un momento posterior al consumo
Mano y Oliver	1993	Respuesta del consumidor asociada posterior a la compra del producto o al servicio consumado.
Halstead, Hartman y Schmidt	1994	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.
Oliver	1996	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo
Berné	1997	Sentimiento que describe la experiencia total acumulada, de los clientes del servicio. Evaluación completa de la experiencia de uso o consumo
Luna-Arocas y Mundina	1998	Evaluación afectiva, cognitiva y conductual tanto en el momento de consumo del servicio, como en el periodo previo y posterior
Giese y Cote	1999	Es una respuesta afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos de la realización o el consumo y que tiene lugar en el preciso momento en que el individuo evalúa el servicio
Morales Sánchez y Hernández-Mendo	2004	Evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo
Dorado y Gallardo	2005	El resultado final de un proceso psicológico en el que intervienen múltiples factores y mecanismos, descrito por lo general como un fenómeno posterior a la prestación y uso del servicio
AENOR	2008	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos del cliente

Giese y Cote (2000) tras una exhaustiva revisión del concepto de satisfacción en la literatura, indican cuales son los parámetros a considerar para su definición:

1. El tipo de respuesta (cognitiva, afectiva o conativa) así como intensidad.
2. El centro de atención y objeto sobre el que recae la respuesta.
3. El tiempo o momento en el que se realiza la evaluación.

Aunque existe una gran variabilidad del concepto satisfacción, Morales-Sánchez (2003) explica que la mayoría de los autores consideran que la satisfacción implica:

1. Un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
2. Conseguir este objetivo, sólo puede ser juzgado tomando como referencia un estándar de comparación.
3. El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

Martínez y Martínez (2006), concluyen que en relación al juicio de satisfacción en un servicio, el consumidor se encuentra con dos fuentes de experiencia para formar sus expectativas sobre desempeño:

1. La experiencia en el propio servicio, entendida como la acumulación de encuentros del servicio a lo largo del tiempo.
2. La experiencia en servicios similares, a través del uso de otros servicios alternativos o de la información recibida sobre esa misma categoría de servicio.

Por consiguiente podríamos definir satisfacción como, el proceso de evaluación y respuesta cognitiva y afectiva del consumidor o usuario, que se da durante y tras el consumo o uso del producto y/o servicio, a partir de unas referencias establecidas previamente y cuyo resultado puede ser susceptible de cambio en cada transacción.

La calidad percibida es el juicio del consumidor acerca de la excelencia o superioridad general de una entidad, es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, y resulta de la comparación entre expectativas y percepciones de rendimiento (Parasuraman et al., 1988).

Bitner y Hubbert (1994) explican que la calidad percibida es un concepto controvertido en la literatura de marketing de servicios, y como la definición anterior, se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía. Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización, tratándose de una variable multidimensional, que se manifiesta a través de una serie de constructos con un alto grado de correlación (Martínez y Martínez, 2007).

En este contexto, la revisión entre ambos constructos podría sintetizarse en que la calidad percibida tiende a ser concebida como una actitud duradera mientras que la satisfacción constituye una respuesta de carácter más afectivo y transitorio ante una experiencia de servicio. De este modo, si la calidad percibida se trata de un constructo cognitivo y la satisfacción de una reacción afectiva a una experiencia de servicio, la satisfacción sería una consecuencia de la calidad percibida en el servicio (Ahmad y Kamal, 2002; Barroso, Martín y Sánchez, 2005; Beerli, Martín y Quintana, 2004; Bigné, Moliner y Sánchez, 2003; Bitner y Hubbert, 1994; Brady y Robertson, 2001; Choi, Lee y Lee, 2005; Churchill y Surprenant, 1982; Cronin et al., 2000; Cronin y Taylor, 1992; Lee et al., 2000; Spreng y Mackoy, 1996; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2002; Ting, 2004; Zeithaml et al., 1996). Por lo tanto, postulado un orden causal la calidad percibida sería un antecedente de la satisfacción, si bien numerosas investigaciones han encontrado apoyo empírico a esta relación, algunos estudios han apoyado la relación inversa (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Dabholkar, 1995; Schommer y Wiederholt, 1994).

Abalo (2006) concluye que si la relación causal entre calidad percibida y satisfacción no es lineal ni perfecta no es de extrañar, ya que se asume que existan muchos elementos mediadores que la modulen. No obstante, añade que si el usuario no percibe una prestación de calidad y dispone de otras alternativas para la satisfacción de sus necesidades, lo más probable es que elija otro proveedor para la compra y uso del servicio en ocasiones posteriores.

Cronin y Taylor (1992) afirmaban que “la distinción es importante para gerentes e investigadores, los proveedores de servicios deben saber si su objetivo es conseguir clientes que estén satisfechos con su ejecución o perseguir el máximo nivel

de calidad percibida del servicio”, desde esta perspectiva la calidad es una característica inherente al servicio, una característica objetiva que se torna subjetiva a los ojos del cliente, por el contrario la satisfacción del cliente/ usuario se trata de una experiencia propia de la persona (Voces, 2005).

A modo de conclusión, cabe señalar algunas diferencias entre calidad percibida y satisfacción según Calabuig y Núñez (2011):

- Calidad Percibida:
  - Actitud duradera.
  - Más estable y global.
  - Más cognitiva/Racional.
  - Antecedente de la satisfacción.
- Satisfacción:
  - Estado emocional.
  - Cambia en cada acto de consumo.
  - Más afectiva/experiencial.
  - Consecuencia de la calidad.

Por todo lo expuesto, se deduce que asegurando la calidad percibida del servicio se intenta maximizar la satisfacción del cliente/usuario.

Las diferencias entre calidad de servicio y satisfacción ponen de manifiesto la necesidad de incluir nuevos componentes, como el valor percibido, al modelo explicativo del comportamiento del consumidor. Zeithaml (1988) lo define como “la valoración general que el consumidor hace de la utilidad de un producto, derivada de sus percepciones de los que ha recibido y lo que ha dado. Aunque, lo recibido varíe entre los consumidores (por ejemplo, algunos pueden querer cantidad, otros calidad, algunos otros comodidad) y lo dado también (por ejemplo, algunos se preocupan únicamente por el dinero abonado, otros por el tiempo y el esfuerzo), el valor representa el intercambio entre los componentes significativos de lo dado y lo recibido”. El autor incorpora dos dimensiones generales en su estudio dentro del valor percibido: una positiva (beneficios) y otra negativa (costes). De este modo el valor percibido afecta a la relación entre calidad y compra.

Ferrán et al. (2012) señalan desde un punto de vista general, que el valor percibido por los usuarios lo resume la siguiente fórmula: «valor percibido de su oferta = calidad percibida- sacrificio percibido». Los autores también aclaran que dentro del “sacrificio”, entra en juego no sólo elementos monetarios si no también

otros como: pérdida de tiempo, riesgo, y el esfuerzo necesario para buscar la mejor oferta.

McDougall y Levesque (2000), explican que los impactos de la calidad y el valor sobre la lealtad y el cambio se producen enteramente a través de sus relaciones con la satisfacción del consumidor. Sin embargo Ferrán et al. (2012) añaden algo muy importante, y es que en ocasiones el consumidor puede estar insatisfecho con la calidad del servicio y seguir siendo fiel, simplemente porque no hay otras alternativas. De este análisis surgen algunos principios de acción.

- Independientemente de las circunstancias, la satisfacción de las expectativas de la clientela no basta para ganar la confianza de los clientes.
- Será imprescindible la evaluación de la implicación y de la sensibilidad al precio, ello permitirá conocer mejor a los clientes actuales y potenciales con el fin de poder aplicar una estrategia de marketing adaptada.
- Existen clientes con volatilidad y deseo de cambio, esto proporciona oportunidades de captación de la competencia directa e indirecta.
- Un factor clave de éxito lo constituye la vigilancia constante de la competencia y de las evoluciones del mercado.
- El fortalecimiento y la personalización de la relación con la clientela hacen más difícil el cambio de centro, ya que el vínculo social corresponde a una expectativa importante.

Por último, los autores concluyen que la gestión de la calidad consiste en un conjunto de métodos y prácticas que pretende movilizar a la totalidad de la entidad para la satisfacción permanente de las expectativas de sus clientes al mejor coste, basada en la aplicación de de seis principios de acción:

1. Orientación hacia el cliente.
2. La implantación de un liderazgo de tipo participativo
3. Implicación del personal
4. La formalización de los procesos de calidad
5. La mejora continua del rendimiento global del centro deportivo

6. Toma de decisiones basada en hechos

**5.4. La evaluación de la calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios deportivos**

La necesidad de disponer de herramientas que ayuden en la gestión a través de una adecuada evaluación de la calidad percibida, ha hecho que se hayan desarrollado instrumentos en campos muy diferentes. Muchos de estos trabajos han partido de la popular escala SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), es el caso de Costa, Tsitskari, Tzetzis y Goudas (2004) que aplican la herramienta para la evaluación del servicio en padres y niños de un campus de atletismo utilizando la filosofía y dimensiones de SERVQUAL como modelo de referencia; Cristóbal y Gómez (1999) para la evaluación de equipos profesionales; Gálvez (2011) en el estudio de la calidad de servicios deportivos municipales; McDonald, Sutton y Milne (1995) adaptan la escala a equipos profesionales desarrollando la TEAMQUAL, compuesta por 39 items y cinco dimensiones; Morales-Sánchez (2003) y Morales-Sánchez et al. (2009) evalúan organizaciones deportivas municipales; o Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koutelios (2001) que relacionan la calidad del servicio con la satisfacción de los espectadores de deportes profesionales, son algunos ejemplos.

Otros autores han apostado por una aproximación de contingencias, intentando elaborar herramientas con un alto grado de especificidad. Es el caso de la QUESC de Kim y Kim (1995) para la excelencia en calidad de centros de deportivos de Corea del Sur, que ha sido versionada entre otros por Afthinos et al. (2005) para segmentar a los usuarios de instalaciones según variables demográficas y motivos de asistencia, y cuestionada a la vez por Papadimitriou y Karteroliotis (2000) que optan por desarrollar la FITSSQ para la medida de la calidad en centros de fitness; la escala SQFS de Chang y Chelladurai (2003) que propone un programa marco para la evaluación de la calidad del servicio en el contexto de los gimnasios; la escala QSPORT-10 de Rial et al. (2010) para la evaluación de centros deportivos privados; el ICPAF de Hernández-Mendo (2001) elaborado con la intención de evaluar la calidad de los programas de actividad física en general; Marques et al. (2011) desarrollan una herramienta de auto-evaluación de programas de actividad física para los ancianos, con el fin de mejorar los servicios de las organizaciones, la satisfacción del cliente y, en consecuencia, la adherencia a los programas de actividad física

dirigida a este tipo de población; Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis y Grouios (2004) en clubs de salud privados aplican el modelo de Brady y Cronin (2001) a la industria del fitness; Bodet (2006) analiza la satisfacción de los usuarios de diversos clubs de fitness; Morales-Sánchez y Gálvez (2011) desarrollan la escala CECASDEP para la evaluación de la calidad percibida de servicios deportivos municipales.

En el ámbito de los servicios náuticos Luna-Arocas, Mundina y Gómez (1998) desarrollan la escala NEPTUNO-1 referida a las escuelas de vela. Gračan y Uran (2002) evalúan la satisfacción de los usuarios de puertos deportivos en Zagred (Croacia), y Calabuig et al., (2008) diseñan una herramienta para la calidad de servicios náuticos.

Para la evaluación de la calidad de servicios recreativos o de ocio, se desarrollan trabajos como los de Mackay y Crompton (1988), la escala CERM-CSQ de Howat, Absher, Crilley y Milne (1996), o la revisión de la literatura de Szabó (2010) sobre los servicios deportivos y de ocio, que responde a cuestiones como: Cuáles son las principales características de un proveedor de servicios de ocio deportivo, con respecto a la calidad del servicio, y la calidad en general. Cuáles son las dimensiones importantes de la calidad del servicio para los servicios del deporte de ocio. Entre otros aspectos concretos de los servicios deportivos y de ocio.

En relación con la calidad del servicio deportivo y la satisfacción en edad escolar destacan los trabajos de Nuviala y colaboradores, entre ellos se encuentran: Nuviala y Casajús (2005) que estudian la calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar de la provincia de Huelva, desde la perspectiva de los padres y su relación con la satisfacción. Nuviala et al. (2007) estudian las expectativas que tienen los usuarios directos e indirectos (alumnos y padres) con respecto a la utilización de los servicios deportivos en una comarca de Aragón. En 2010, Nuviala, Salinero, García, Gallardo y Burillo investigan la satisfacción con respecto a los técnicos deportivos, de los padres de los niños en edad escolar que participan en actividades deportivas organizadas, en esta ocasión los autores elaboran un cuestionario diseñado para evaluar los factores determinantes de la satisfacción / insatisfacción; Y más reciente, Nuviala, Tamayo, Fernández, Pérez-Turpin y Nuviala (2011) utilizan la escala EPOD con el fin de determinar la calidad percibida de los servicios deportivos

en edad escolar, a partir del estudio de entrenadores y usuarios de un sistema deportivo.

En el ámbito de los eventos deportivos se hallan los trabajos de Pérez, Crespo y Calabuig (2008), que con la intención de conocer el grado de satisfacción y calidad percibida de los espectadores de un evento de atletismo comienzan a desarrollar la escala EVENTQUAL. Continúan desarrollándola Calabuig y Crespo (2009) realizando un estudio preliminar para medir la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos y para ello utilizan el método de consulta de expertos *Delphi*. Poco después Calabuig, Mundina y Crespo (2010) realizan una segunda versión de la EVENTQUAL en un mega-evento deportivo de carácter multideportivo y ampliando la muestra de estudio a más de dos mil espectadores. Relacionado con la calidad percibida del espectador de fútbol se encuentran los trabajos de Crespo, Mundina y Calabuig (2007) o Rosa, Castellanos y Palacios (2012), Crespo, Pérez y Calabuig (2008) además analizan las diferencias según variables sociodemográficas. En baloncesto, Calabuig, Turco, Gómez y Crespo (2009) analizan la calidad percibida de los espectadores en un evento deportivo. Más allá de España, Ko, Zhang, Cattani y Pastore (2011) proporcionan un marco conceptual válido y confiable (MEQSS) y una herramienta de medición (SEQSS) que pueden utilizar los gerentes para determinar la calidad percibida de los espectadores consumidores de los principales eventos deportivos. Yoshida y James (2011) realizan uno de los primeros intentos de desarrollar medidas para la captura de tres dimensiones de la calidad del servicio: estética, técnica y funcional, en espectadores de eventos deportivos en Japón. Gencer (2011) estudia a partir de un cuestionario que contiene: una parte demográfica, la escala de identificación del espectador deportivo (SSIS) y la escala de calidad percibida del servicio en deportes profesionales (S\_PSQPS), la relación entre el equipo de fútbol con el que se identifica el espectador y la calidad percibida del servicio por parte de los espectadores de fútbol. Shonk y Chelladurai (2008) proponen un modelo conceptual de la calidad percibida del turismo de eventos deportivos, y concluyen que a partir de ella influyen: la satisfacción del turista, la intención del turista para volver al lugar del evento y el evento deportivo en sí.

Circunscritos al turismo de golf se encuentran estudios recientes sobre calidad percibida y su relación con otros atributos. Es el caso de Hutchinson, Lai, Wang (2009) que estudian las relaciones entre los turistas de golf, las percepciones de la

calidad, el valor, la equidad y la satisfacción, para investigar los impactos de las variables de la evaluación del servicio como calidad, valor y satisfacción, y su comportamiento es decir, volver a un destino, las referencias boca a boca y la búsqueda de destinos alternativos.

Hennessey et al. (2008) determinan si existen diferencias entre los visitantes de un destino en función de su frecuencia de golf en el año anterior, exponen que mediante la construcción de un marco para la comprensión de los representantes de los viajeros de golf, el golf y la industria del turismo se puede entender mejor la contribución que hacen los golfistas a un destino basado en factores tales como la satisfacción, valor percibido recibido de la experiencia de golf, el viaje, los gastos, las decisiones de viaje, y las motivaciones.

Lee, Kim, Ko y Sagas (2011) estudian la influencia de la percepción de la calidad del servicio de los usuarios, en la satisfacción, la intención de volver y el papel del género en el contexto de los clubes de golf de alto perfil.

Pestana, Butlerb y Correia (2010), analizan la duración de la estancia de los golfistas en el Algarve, en la costa sur de Portugal, empleando un cuestionario y un modelo de supervivencia para analizar las características que influyen y que están asociadas con la duración de la estancia.

Petrick (2002) estudia la fiabilidad y validez de la escala en el mercado de los turistas de golf noveles. Concluye que puede ser utilizada eficazmente en este sector, que los jóvenes turistas de golf son más propensos a buscar la novedad y que los golfistas que juegan con más frecuencia son más fieles. Además los turistas de golf que buscan aliviar el aburrimiento son más propensos a sentir que recibieron una buena relación calidad precio en sus vacaciones de golf.

Asímismo, Petrick y Backman (2002a) investigan los factores determinantes de la satisfacción general de los viajeros de golf, encontrando que la satisfacción de los clientes/usuarios está altamente correlacionada con las intenciones de recompra. Y continuando este trabajo los mismos autores, Petrick y Backman (2002b), estudian las intenciones de recompra y la lealtad del consumidor, estableciendo que a menudo estas variables se preveen únicamente por las medidas de satisfacción del consumidor y / o la calidad del servicio.

Hutchinson, Wang y Lai (2010), desarrollan y prueban un modelo integrador para examinar las relaciones entre la información de la satisfacción de los viajeros de golf, el atributo satisfacción y la satisfacción general, en relación con unas vacaciones de golf, e investigan los impactos de estas variables en las intenciones de comportamiento, volver a un destino y las referencias a partir del boca a boca.

En otro orden de cosas pero también dentro de este mismo ámbito, a favor del desarrollo del turismo racional en Cavo Sidero - Creta (Grecia), Briassoulis (2011) desarrolla una nueva herramienta de investigación, el análisis de las peticiones en línea. Este estudio está motivado por una petición internacional en línea contra un campo de golf donde se emplea un análisis interpretativo de los materiales de petición que describe el objeto de la oposición, y analiza el "quién", "qué" y "por qué" del caso, derivando en un esquema conceptual.

Centrados en la imagen y el posicionamiento, Kim, Chun y Petrick (2005) identifican la posición de los destinos de turismo de golf en el extranjero según la percepción de los turistas de golf de Corea.

Desde el marketing de relaciones con los clientes, Jia (2008) considera el golf de China no sólo como deporte sino también como una plataforma para mostrar el estatus social y el desarrollo de negocios. Desde esta perspectiva, se desarrolla su trabajo según la teoría del marketing directo y las actividades de valor añadido como estrategias de marketing y gestión en los clubs de golf.

Con el fin de dar algunas sugerencias para mejorar el nivel de la gestión de los clubs de golf en China continental, Wu, Ye y Zeng (2010) proponen un modelo conceptual integrado para explorar las relaciones entre: las instalaciones de golf y los servicios, el entorno del campo de golf, la participación y experiencia como jugador, y la satisfacción.

En Corea, Hwang y Won (2010) investigan a partir de una muestra de 279 participantes, la prioridad de los golfistas a la hora de elegir un campo de prácticas al aire libre. De los atributos estudiados, se revela que los que tienen mayor peso son en primer lugar la condición de las instalaciones, seguido por el tamaño del campo, ubicación (distancia del viaje), y la cuota mensual, a la hora de elegir un campo de prácticas al aire libre. El análisis realizado *ad hoc*, se realizó desde el punto de vista

de la gestión con el fin de cuantificar cómo pueden afectar tales elementos a la cuota de mercado.

Por último, Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue y Cichy (2012) desarrollan e identifican un modelo válido y fiable psicométricamente aplicado a los directivos de los clubes de golf privados en los Estados Unidos, la herramienta consta de 10 dimensiones de competencias de gestión (51 items) que son: 1) campo de golf, 2) mantenimiento de las instalaciones, 3) recursos humanos-jurídico, 4) el liderazgo interpersonal, 5) alimentos y bebidas, 6) casa club, 7) deportes y recreación, 8) contabilidad, 9) comercialización, y 10) gestión estratégica. Los autores consideran que este modelo puede ser utilizado para actualizar los requisitos de certificación de calidad y programas de desarrollo profesional para directivos de los clubes, así como la actualización de la oferta universitaria curricular.

# **SEGUNDA PARTE**

*Estudio empírico*



---

## VI. OBJETIVOS

---

En la fundamentación teórica, se explica la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de herramientas que ayuden a gestionar a través de una adecuada evaluación de la calidad percibida, ello ha hecho que se hayan desarrollado numerosos instrumentos en sectores muy diferentes. En esta línea y partiendo de la premisa que no es posible contar con un servicio de calidad si no lo es también a ojos del usuario, parece necesario disponer de herramientas específicas también en el contexto del golf. Dicha necesidad se recoge además de manera concreta en la propia Norma UNE: 188001 referida a los Campos de golf (AENOR, 2008). En ella se explicitan los requisitos para la prestación del servicio y la necesidad de evaluar la calidad en este tipo de instalaciones deportivas. No obstante, aunque se precisa que la evaluación continua de la calidad del servicio debe realizarse a partir de cuestionarios y/o entrevistas a los usuarios, no aportan ninguna herramienta válida, fiable y manejable para ello, quedando esta labor en manos de sus responsables.

La carencia de medidas de evaluación específicas en este ámbito, que gocen de propiedades psicométricas contrastadas no deja de resultar paradójica, sobre todo si se tiene en cuenta la repercusión económica y social que el mundo del golf ha adquirido en España en la última década y la creciente popularización de su práctica, que se constata en el incremento de hasta 424 campos y de licencias federativas, que aumentaron un 576,6% en tan sólo los últimos diez años, pasando de 58.202 federados en 1991 a 335.682 en 2011 (RFEGolf, 2011).

Al mismo tiempo, el tipo de usuarios de estas instalaciones resulta muy variado, tanto en lo que se refiere al perfil sociodemográfico, dejando de ser un deporte restringido a determinadas “élites socioeconómicas”, como a las motivaciones, hábitos y prácticas, o las preferencias y demandas de cada individuo (Serrano et al., 2011).

En consecuencia, puede decirse que el concepto de club de golf ha evolucionado hasta convertirse en algo complejo y multidimensional, por lo que la propia evaluación de la calidad del mismo, está condicionada por el sentir y las necesidades de sus socios o usuarios. Incorporar definitivamente a la gestión la información que proviene de éstos, constituye un elemento clave para su funcionamiento y desarrollo.

## 6.1 Objetivo general

**El objetivo general de este trabajo no es otro que realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf.** El fin último es elaborar y perfeccionar herramientas que resulten útiles a nivel aplicado, que puedan ser utilizados de manera regular por los responsables de este tipo de organizaciones, de cara a la identificación de los puntos débiles de su servicio y la definición de mejora, encaminadas a incrementar la satisfacción final y el mantenimiento de sus socios. El interés de este estudio se centra, por tanto, en la necesidad de disponer de un sistema de evaluación sencillo y de fácil implementación que permita disponer de un *feedback* válido de las acciones del club y orientar su gestión hacia el cliente.

Por otra parte, además de incorporar a los sistemas de gestión de calidad una medida de la calidad percibida por parte del usuario, resulta fundamental contemplar la posible existencia de diferentes perfiles o segmentos de usuarios en el contexto del golf. En consecuencia, otra de las intenciones del presente trabajo **es llevar a cabo una segmentación de usuarios/practicantes en el ámbito del golf, explorando a continuación la existencia de diferentes vías para favorecer la satisfacción de cada uno de ellos y, en definitiva, para la creación de valor.**

Dicho objetivo general se traduce en el planteamiento y resolución de una serie de objetivos específicos.

## 6.2. Objetivos específicos

**Objetivo I:** Dimensionar el servicio que presta un club de golf y desarrollar una escala que permita evaluar la calidad percibida desde la perspectiva de los usuarios de forma breve, sencilla y con propiedades psicométricas adecuadas en términos de fiabilidad y validez, resultando útil de cara a la gestión, y permitiendo a los responsables llevar a cabo de manera regular un seguimiento objetivo del servicio y rápida identificación de posibles áreas de mejora.

**Objetivo II:** Modelizar la calidad del servicio, desde esta a la satisfacción del usuario de golf. Es decir, estudiar la relación entre calidad percibida y satisfacción, vincular la medida de la calidad percibida (tanto a nivel global, como para los distintos elementos del servicio) con la satisfacción del usuario. De este modo se podrá identificar aquellos elementos que inciden en mayor medida en la satisfacción y el comportamiento del cliente y que, en consecuencia, deben ser prioritarios en términos de gestión.

**Objetivo III:** Realizar un diagnóstico del funcionamiento de los clubes de golf en Galicia, orientando su mejora y progresiva adaptación, atendiendo a las características y necesidades particulares de los usuarios.

**Objetivo IV:** Intentar segmentar el mercado actual, identificando los posibles distintos perfiles de usuarios, caracterizándolos tanto a nivel sociodemográfico, actitudinal, motivacional, como de práctica deportiva. La intención es determinar la existencia de un número limitado de segmentos o grupos homogéneos de usuarios, con características diferenciales y, en consecuencia, a los que debe corresponder una atención y un servicio diferenciado.

**Objetivo V:** Comprobar, mediante la modelización estadística en qué medida las vías para alcanzar la satisfacción del usuario pueden variar en función del segmento al que nos refiramos. De ser así, sin duda, la disponibilidad de este tipo de información permitirá poner en marcha políticas estratégicas de captación y/o retención de usuarios de los clubes de golf.

---

## VII. METODOLOGÍA

---

### 7.1. Diseño

Para dar cuenta de los objetivos señalados se recurrió a una metodología selectiva, que consistió en la elaboración de una encuesta entre usuarios de golf de la comunidad autónoma de Galicia.

En el estudio participaron 1042 socios/usuarios de clubes de golf con campos de 9 y 18 hoyos, y pitch and putt de las cuatro provincias gallegas. En concreto, de los 24 clubes de golf registrados en 2010 en la Federación Gallega de Golf, participaron un total de 14.

La ficha técnica del estudio se recoge en la tabla 20.

**Tabla 20.** Ficha técnica del estudio

<b>FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO</b>	
<b>Ámbito</b>	Galicia
<b>Universo</b>	Finito (N= aprox. 12670 usuarios de golf con licencia federativa en Galicia).
<b>Tipo de muestreo</b>	Accidental
<b>Error máximo deseado a nivel global</b>	±2.9
<b>Nivel de significación</b>	p=0.05
<b>Tamaño de la muestra</b>	1042 participantes
<b>Recogida de la información</b>	Entrevista personal con cuestionario estructurado
<b>Trabajo de campo</b>	Abril- Junio de 2010

## 7.2. Participantes

La población objeto de estudio englobaba a más de 12.600 practicantes de golf de la comunidad gallega (según datos de la propia Federación Gallega de Golf en 2010), correspondientes a 24 clubes de golf con instalaciones para la práctica del mismo. El 41,6% se ubican en la provincia de A Coruña (10 clubes), el 20,8 % en la provincia de Lugo (5 clubes), el 12,5 % en Orense (3 clubes), el 25% en Pontevedra (6 clubes).

Dado que la intención inicial era disponer de datos de todos los clubes existentes en esta comunidad, se estableció contacto con todos ellos de manera formal. Sin embargo, por diferentes razones, sólo fue posible contar con la participación de 14 de ellos, lo que suponía un 58,3% del total:

- 5 de los 10 clubes de golf de A Coruña (50%).
- 2 de los 3 clubes de golf con campo de Orense (66,6%).
- 3 de los 6 clubes de golf de Pontevedra (50%).
- 4 de los 5 clubes de golf de Lugo (80%).

En la tabla (21) figuran los clubes que participaron en el estudio y el número de participantes que formaron parte de la muestra en cada uno de ellos.

**Tabla 21.** Clubes de golf participantes y usuarios muestra de estudio

<b>Clubes de golf participantes y usuarios muestra de estudio</b>			
<b>Nombre del club</b>	<b>Tipo de instalación</b>	<b>Provincia</b>	<b>Nº partipantes</b>
<b>Club de Golf Campomar</b>	Campo de golf. 9 hoyos. Par 70.	A Coruña	80
<b>Club de golf barbanza.</b>	Pitch and putt. 18 hoyos. Par 54.	A Coruña	27
<b>Golf Aeroclub de Santiago</b>	Campo de golf.18 hoyos. Actualmente campo en reformas.	A Coruña	37
<b>Campo Municipa</b>	Pitch & Putt. 9 hoyos. Par 54	A Coruña	79
<b>Hércules Club de Golf</b>	Campo de golf. 9 + (9 hoyos actualmente). Par 72.	A Coruña	103
<b>Pozo do Lago Golf</b>	Pitch and Putt. 18 hoyos. Par 54	Orense	80
<b>Montealegre Club de Golf</b>	Campo de golf 18 hoyos + Pitch and putt. Par 71.	Orense	123
<b>Club de Golf O Pilar-Sarr</b>	Pitch and Putt- Pares 3. Par 54.	Lugo	23
<b>Club de golf de Lugo</b>	Campo de golf . 9 hoyos. Par 72 .	Lugo	114
<b>Golf Balneario de Mondar</b>	Campo de golf. 18 hoyos. Par 70.	Lugo	96
<b>Club de golf Rio Cabe</b>	Pitch and putt-Pares 3. Par 54	Lugo	81
<b>Real Golf Aeroclub de Vig</b>	Campo de golf. 9 hoyos. Par 70.	Pontevedra	106
<b>Valga golf</b>	Pitch and putt-Pares 3.Par 54	Pontevedra	16
<b>Golf Balneario Augas Sant</b>	Campo de golf. 18 hoyos. Par 71.	Pontevedra	77
<b>TOTAL</b>			1042

A pesar de que el número inicial de participantes en el estudio fue de 1042 usuarios, la presencia de un excesivo número de valores *missing* e incoherencias en sus respuestas, conllevó que una vez realizada la depuración de la base de datos disponible, la muestra quedase finalmente constituida por 968 casos. De ellos 796 eran hombres (82,2%) y 172 mujeres (17,8%). Sus edades estaban comprendidas entre los 16 y 79 años ( $\bar{X} = 47,58$  ;  $S_x = 12,51$ ), más de la mitad (57,75%) entre 41 y 60.

En cuanto a su formación académica, cabe señalar que el 64,2% posee estudios universitarios y un 19,2% bachillerato.

La ocupación laboral de los participantes es variada. Los mayores porcentajes corresponden a empresarios (17,87%), funcionarios (16,94%) y empleados (15,08%).

### **7.3. Procedimiento**

Para la selección de las unidades muestrales se contactó, en primer lugar, con la Federación Gallega de Golf, informándoles de la intención de desarrollar un estudio sobre la calidad percibida del servicio en los campos gallegos. Una vez reunidos con la gerente de la federación y ponerle al corriente del proyecto, la federación envió una circular a todos los clubes informándoles del estudio que se iba a realizar e invitándoles a participar en el mismo.

Tras la notificación de la federación gallega se contactó en primer lugar, a través de correo electrónico, con los responsables de cada club, informando de los objetivos del estudio y los pormenores de este. Con aquellos que accedieron a participar en el mismo, se acordó un calendario de visitas para llevar a cabo la recogida de datos, intentando distorsionar lo mínimo posible el funcionamiento habitual de cada uno de ellos.

Los datos fueron recogidos mediante entrevista personal estructurada cerrada, por entrevistadores ajenos al club y formados específicamente para ello, supervisados por la persona responsable del estudio. Las personas a entrevistar fueron seleccionadas de forma accidental, siendo su participación totalmente voluntaria. Para intentar suplir la carencia de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, los datos de cada club fueron recogidos en diferentes días y franjas horarias, para

tratar de alcanzar el mayor grado posible de representatividad muestral. Por lo general, las entrevistas tenían una duración de aproximadamente 15 minutos y se realizaban en el propio club cuando los usuarios llegaban a la instalación o cuando disponían a marcharse.

#### **7.4. Instrumentos**

Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario estructurado elaborado específicamente para el presente estudio. Para su confección se tuvieron en cuenta distintos referentes: (1) por un lado, la propia norma UNE 188001:2008. *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*; (2) un estudio previo realizado por los propios autores (Serrano, Rial, García y Hernandez-Mendo, 2010); y (3) la bibliografía existente en diferentes ámbitos.

El cuestionario constaba de dos grandes bloques:

Un primer bloque referido a información sociodemográfica, motivacional y de práctica deportiva, que habría de permitir llevar a cabo una segmentación de los usuarios.

Un segundo apartado sobre calidad del servicio, compuesta por 25 ítems referidos a otros tantos elementos del servicio. Para su elección y redacción, se recurrió al juicio de expertos - profesionales del sector, quienes tuvieron acceso a un primer borrador de la escala, matizando la redacción de diferentes ítems y proponiendo incluso la inserción de nuevos elementos.

Con la utilización de dicha escala de 25 elementos (tabla 22), se pretendía dar cuenta de cuatro dimensiones del servicio:

1. Profesionalidad del personal
2. Organización y Gestión
3. Instalaciones
4. Campo/Zona de juego.

**Tabla 22.** Ítems y dimensiones que configuran la escala de Calidad percibida utilizada.

<b>ESCALA DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO DE GOLF</b>		
<b>PROFESIONALIDAD DEL PERSONAL</b>	D.1/Q1	Profesionalidad Gerencia
	D.1/Q2	Profesionalidad Recepción
	D.1/Q3	Profesionalidad Greenkeeper
	D.1/Q4	Profesionalidad Master Caddie
	D.1/Q5	Profesionalidad Profesores/as Golf
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b>	D.2/Q6	Implicación de la Directiva
	D.2/Q7	Organización y gestión de los RR
	D.2/Q8	Gestión de la información/comunicación
	D.2/Q9	Gestión de las reclamaciones y sugerencias
	D.2/Q10	Seguridad y prevención de riesgos
	D.2/Q11	Gestión medioambiental
	D.2/Q12	Organización de torneos en el club
	D.2/Q13	Correspondencias con otros clubes
<b>INSTALACIONES</b>	D.2/Q14	Trato y atención
	D.3/Q15	Limpieza e higiene general
	D.3/Q16	Estado de las instalaciones del club
	D.3/Q17	Estado del mobiliario, material y equipamiento
	D.3/Q18	Salón social-Casa club
	D.3/Q19	Vestuarios
<b>CAMPO/ZONA DE JUEGO</b>	D.3/Q20	Academia-Escuela de golf
	D.4/Q21	Estado del campo
	D.4/Q22	Control de juego-reglamento
	D.4/Q23	Diseño y recorrido del campo
	D.4/Q24	Seguridad del campo
	D.4/Q25	Zona de prácticas

Lo que a los entrevistados se les pedía era que indicasen la importancia y evaluaran el funcionamiento del club respecto a cada uno de los elementos considerados, utilizando para ello una escala de respuesta tipo *Likert* de 5 puntos: Nivel de importancia: 1 “Ninguna”, 2 “Poca”, 3 “Alguna”, 4 “Bastante” y 5 “Mucha”- Valoración global del elemento: 1 “Muy mal”, 2 “Mal”, 3 “Regular”, 4 “Bien” y 5 “Muy Bien”).

De manera complementaria, se incluyeron tres ítems adicionales como indicadores del *performance* o desempeño alcanzado por el club a nivel global, con la intención de poder estudiar posteriormente la validez de criterio de la escala: (1) *Valoración global* (1 “Muy mala”, 2 “Mala”, 3 “Regular”, 4 “Buena”, 5 “Muy buena”); (2) *Cumplimiento de expectativas* (también de 1 a 5, siendo: 1 “Mucho peor de lo esperado”, 2 “Peor de lo esperado”, 3 “Como esperaba”, 4 “Mejor de lo

esperado” y 5 “Mucho mejor de lo esperado”); y (3) *Nivel de Satisfacción General* (de 0 a 10). Un ejemplar del cuestionario se recoge en el anexo.

Para llevar a cabo los análisis estadísticos se utilizó el paquete estadístico PASW Statistics 18 y AMOS 16.

---

## VIII. RESULTADOS

---

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental, alcanzar una medida sencilla y psicométricamente adecuada de la calidad percibida del servicio en el contexto del golf. No obstante, tal y como se ha evidenciado en la parte teórica, somos conscientes de que posiblemente en este tipo de instalaciones confluyan diferentes segmentos de usuarios, seguramente con diferentes perfiles y/o motivaciones. Es intención también de este trabajo obtener evidencias al respecto, posibilitando una segmentación integral de los usuarios. Por último, en caso de confirmarse la existencia de perfiles o segmentos diferentes, resulta plausible pensar que la vía para alcanzar la satisfacción y fidelización de cada uno de ellos, pudiera resultar también distinta. Sin duda, la disponibilidad de información a este nivel ha de posibilitar una gestión estratégica de este tipo de instalaciones y servicios, capaz de satisfacer cada día más y mejor las expectativas de sus clientes.

Se presentan a continuación los resultados obtenidos. En un primer epígrafe se recogen los resultados a nivel de modelización y medida de la calidad percibida; en el segundo, los referidos a la segmentación de usuarios; y, en el tercero el estudio de la relación entre calidad percibida y satisfacción para cada segmento.

### **8.1. Modelización y medida de la calidad percibida**

En primer lugar, la tabla 23 recoge las medias y desviaciones típicas de los 25 ítems de la escala, así como los valores de asimetría y curtosis estandarizados y el índice de homogeneidad de cada elemento.

Tabla 23. Descriptivos de los 25 elementos de la escala inicial

DIMENSIÓN/ÍTEM	ELEMENTO	Media	D.T.	Asimetría	Curtosis	IHC	
<b>Profesionalidad del personal</b>	D.1/Q1	Profesionalidad Gerencia	3,62	1,13	-10,71	,72	,70
	D.1/Q2	Profesionalidad Recepción	3,99	,95	-11,54	4,30	,63
	D.1/Q3	Profesionalidad Greenkeeper	4,04	,92	-13,44	7,40	,57
	D.1/Q4	Profesionalidad Master Caddie	4,03	,97	-13,77	6,50	,62
	D.1/Q5	Profesionalidad Profesores/as	4,29	,80	-16,19	11,46	,32
<b>Organización y Gestión</b>	D.2/Q6	Implicación de la Directiva	3,70	1,04	-7,42	-1,01	,67
	D.2/Q7	Organización y gestión de los RR	3,56	1,01	-7,18	0,27	,67
	D.2/Q8	Gestión de la información	3,59	1,07	-7,01	1,37	,67
	D.2/Q9	Gestión reclamaciones y sugerencias	3,43	1,06	-7,46	0,89	,70
	D.2/Q10	Seguridad y prevención de riesgos	3,67	,94	-6,96	2,75	,64
	D.2/Q11	Gestión medioambiental	3,95	,83	-9,01	4,31	,62
	D.2/Q12	Organización de torneos en el club	3,99	,93	-10,82	3,06	,62
	D.2/Q13	Correspondencias con otros clubes	3,77	,97	-8,03	,69	,58
	D.2/Q14	Trato y atención	4,26	,85	-15,97	10,66	,64
<b>Instalaciones</b>	D.3/Q15	Limpieza e higiene general	4,03	,90	-11,39	4,91	,62
	D.3/Q16	Estado de las instalaciones del club	3,94	,89	-7,65	,63	,69
	D.3/Q17	Estado mobiliario y material	3,72	,98	-8,29	1,75	,67
	D.3/Q18	Salón social-Casa club	3,62	1,19	-9,74	-1,08	,45
	D.3/Q19	Vestuarios	3,57	1,17	-8,38	-1,62	,43
	D.3/Q20	Academia-Escuela de golf	3,97	,88	-11,83	6,65	,49
<b>Campo/Zona de juego</b>	D.4/Q21	Estado del campo	4,22	,84	-13,36	5,87	,58
	D.4/Q22	Control de juego-reglamento	3,54	1,12	-7,25	-2,08	,69
	D.4/Q23	Diseño y recorrido del campo	4,08	,86	-9,68	1,30	,53
	D.4/Q24	Seguridad del campo	3,76	,97	-8,41	1,04	,66
	D.4/Q25	Zona de prácticas	3,89	,94	-11,43	4,64	,55

El elemento mejor valorado es la *Profesionalidad de los profesores de golf* (4,29), seguido del *Trato y Atención* (4,26) y el *Estado del campo* (4,22), mientras que el promedio más bajo corresponde a la *Gestión de las reclamaciones y sugerencias* (3,43), el *Control del Juego* (3,54) y a la *Organización y Gestión de los recursos* (3,56). Cabe señalar la reducida variabilidad de las puntuaciones con desviaciones típicas en torno a 1 o por debajo de la unidad, así como la poca consistencia de algún ítem respecto a la subescala o dimensión a la que teóricamente pertenece, como sucede con el ítem 5, con un IHC de 0,32. Los valores de curtosis reflejan una distribución mesocúrtica para 14 de los 25 ítems, que se contrapone con una marcada asimetría negativa.

Finalmente el coeficiente de Mardia alcanzó un valor de 85,27 por lo que debería rechazarse la hipótesis de normalidad multivariante.

A continuación, para analizar la estructura interna de la escala se ejecutó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de primer nivel, basado en el modelo teórico planteado por Serrano et al. (2010) y partiendo de cuatro dimensiones iniciales. A pesar de la ausencia de normalidad, los parámetros fueron estimados mediante el método de Máxima Verosimilitud (ML), habida cuenta de que trabajos como el de Curran, West y Finch (1996) o Tomás y Oliver (1998) señalan que el método ML es razonablemente robusto ante el incumplimiento de ésta cuando se trabaja con muestras grandes como la nuestra ( $n=968$ ) y, en cualquier caso, el posible sesgo en la estimación suele informar de un ajuste peor del real. No obstante, se utilizaron de manera complementaria otros procedimientos de estimación (GLS, ULS y ADF), obteniendo resultados muy similares. El modelo teórico de partida se recoge en la figura 29, mientras que los parámetros estimados se recogen en la figura 30.

Todos los parámetros estimados fueron estadísticamente significativos ( $p<0,01$ ) aunque en algunos casos las saturaciones factoriales ( $\lambda$ ) presentaban valores discretos (figura 30), como es el caso del ya mencionado ítem 5 de la Dimensión *Profesionalidad* ( $\lambda=0,35$ ).

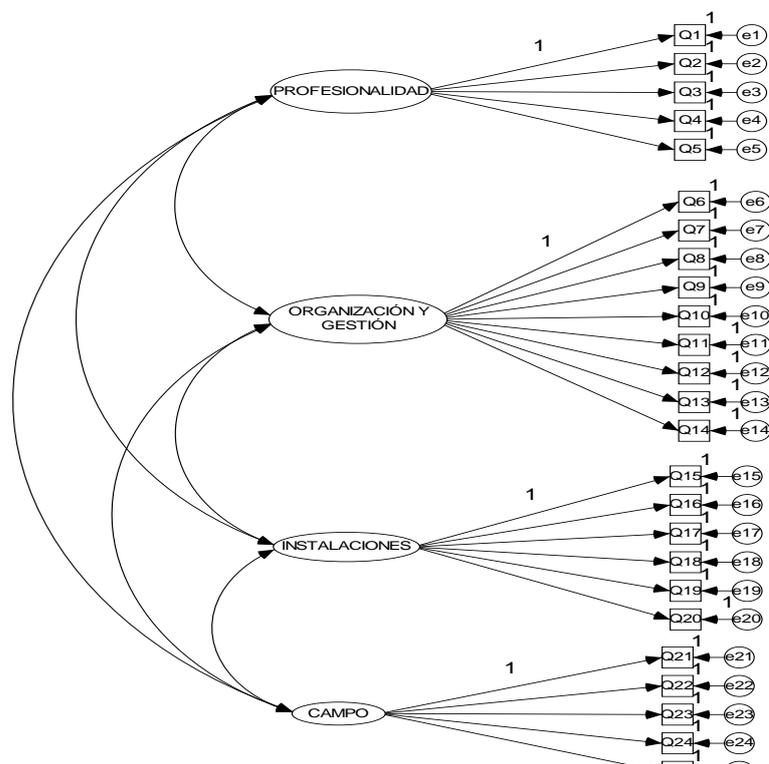


Figura 29. Modelo teórico AFC a poner a prueba (escala inicial)

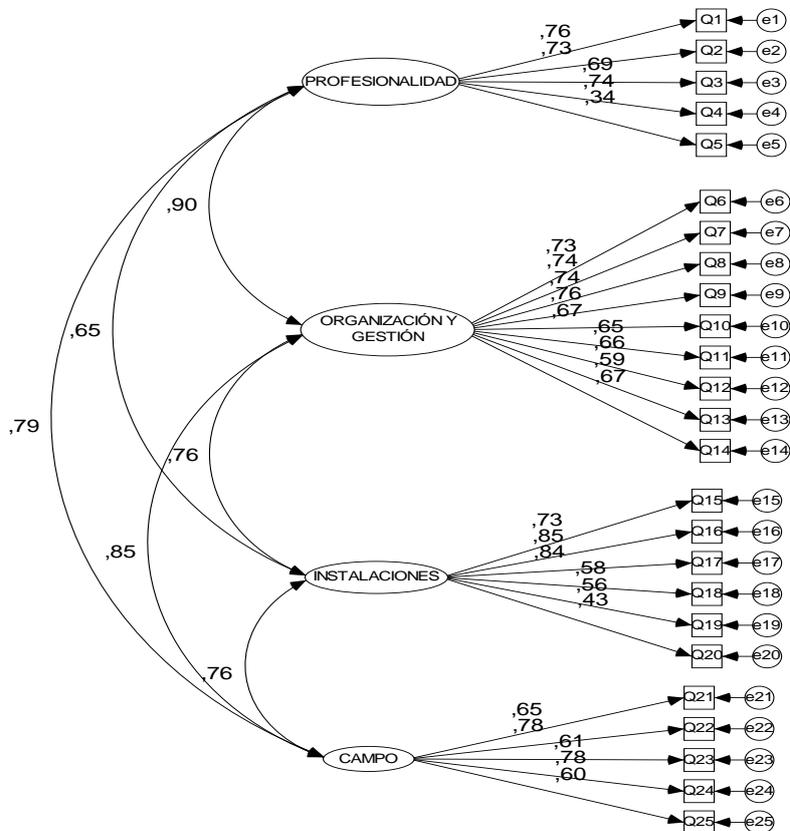


Figura 30. Parámetros estimados estandarizados del modelo AFC inicial

Por lo que se refiere al ajuste del modelo, tal y como recomiendan diferentes autores (Brown, 2006; Byrne, 2001), para una mejor evaluación del mismo se consideraron de manera simultánea varios índices:  $\chi^2$ , GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index) y TLI (Tucker Lewis Index).

Siguiendo las recomendaciones de Steiger (1998) en el caso del RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) se incluyeron también los intervalos de confianza para el 90%. Como se puede observar en la tabla 24, el ajuste de la escala al modelo teórico de partida es pobre.

**Tabla 24.** Indicadores de bondad de ajuste del modelo AFC inicial y reespecificado

	$\chi^2$	gl	p	$\chi^2$ /gl	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA [IC]*
<b>Modelo inicial</b>	2128,69	269	<0,001	7,61	0,84	0,81	0,85	0,83	0,83	0,085 [0,081-0,088]
<b>Modelo reespecificado</b>										
<b>Muestra Global</b>	311,14	85	<0,001	3,89	0,96	0,94	0,96	0,95	0,96	0,055 [0,049-0,061]
<b>Mitad 1</b>	228,39	85	<0,001	2,68	0,94	0,92	0,96	0,94	0,96	0,059 [0,050-0,068]
<b>Mitad 2</b>	212,92	85	<0,001	2,51	0,95	0,92	0,96	0,93	0,95	0,056 [0,046-0,065]

\* Intervalo de Confianza para el estadístico RMSEA para el 90%

Ello, junto a los índices de modificación facilitados por el programa que informaban de saturaciones cruzadas de algunos ítems (cargan significativamente en otros factores), motivó una reespecificación del modelo inicial, llevada a cabo de manera progresiva, hasta alcanzar niveles de ajuste aceptables.

El modelo reespecificado, con sus parámetros estimados, se recoge en la figura 31.

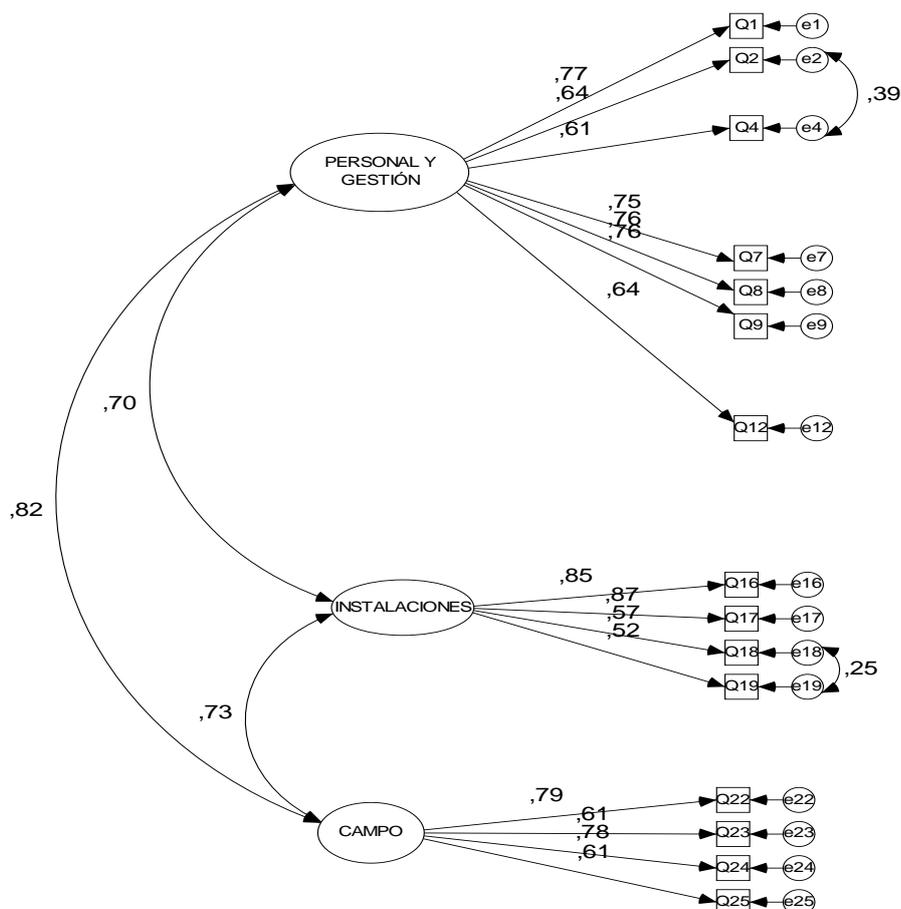


Figura 31. Parámetros estimados estandarizados del modelo AFC reespecificado

Los indicadores de bondad de ajuste han mejorado de forma sensible (tabla 24), obteniéndose valores de GFI, CFI, NFI y TLI superiores a 0,94 y AGFI superior a 0,90. Algo similar puede decirse del valor de RMSEA (0,055), por debajo del umbral de 0,06 recomendado según Hu y Bentler (1999).

Para obtener mayores garantías acerca de la evaluación del ajuste del modelo se llevó a cabo un intento de validación cruzada, dividiendo la muestra inicial en dos submuestras o mitades de forma aleatoria. Tal y como se recoge en la tabla 24, el ajuste alcanzado es muy similar en ambos casos.

Como consecuencia de la reespecificación realizada la escala quedó reducida a un total de 15 ítems y 3 dimensiones:

- *Personal y Gestión* (7 ítems)
- *Instalaciones* (4 ítems)

- *Campo/Zona de juego* (4 ítems).

Los índices de modificación proporcionados por el programa sugerían además liberar, por un lado, el parámetro que estima la correlación entre los errores de medida asociados a los ítems 2 y 4 ( $\delta_2 - \delta_4$ ) y, por otro, el parámetro que estima la correlación entre los errores de medida asociados a los ítems 18 y 19 ( $\delta_{18} - \delta_{19}$ ), resultando en ambos casos significativos. Ello resulta coherente, sobre todo si tenemos en cuenta que el elemento 2 hace referencia al recepcionista y el 4 al máster caddie, y en este tipo de instalaciones puede ocurrir que a veces por cuestiones económicas estos puestos los ocupe la misma persona. O en el mejor de los casos si el club cuenta con más recursos, y personal suficiente, el máster caddie ocupará su propia cabina de recepción para el desempeño de sus funciones. En el caso de los elementos 18 y 19 referidos a la casa club y vestuarios respectivamente, la relación es muy pertinente porque los vestuarios pertenecen a los servicios de la casa club, sin embargo esta matización se realiza ya que en Galicia aún existen algunos clubes, sobre todo pitch & putt, con prácticamente sólo los servicios relativos al campo, es decir cuentan con vestuarios pero no con casa club.

Por último, la elevada correlación entre factores (de 0,70 a 0,82) supone una evidencia de la validez convergente de la escala y refuerza la posibilidad de calcular un valor o promedio global de calidad percibida que serviría para resumir el funcionamiento de éste a ojos del usuario.

Precisamente, para estudiar la consistencia interna se calculó el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, obteniéndose un resultado aceptable tanto a nivel global ( $\alpha_{\text{Global}} = 0,91$ ), como para cada una de las dimensiones ( $\alpha_{\text{Personal}} = 0,88$ ;  $\alpha_{\text{Instalaciones}} = 0,80$ ; y  $\alpha_{\text{Campo/Zona de juego}} = 0,79$ ), sobre todo si se tiene en cuenta el reducido número de ítems de la segunda y tercera dimensión (4).

Por último, con el fin de informar acerca de la validez de criterio de la escala, se estudió la relación entre la calidad percibida y el Desempeño o Performance alcanzado por el club desde el punto de vista del usuario. Dicha variable latente fue operativizada a través de tres indicadores o variables observadas (*Valoración Global*, grado de *Cumplimiento de las Expectativas* del usuario y la *Satisfacción General* de éste). Para

ello se llevó a cabo un análisis causal de estructuras de covarianza, a partir del modelo AFC anterior al que se incorporó la medida de desempeño mencionada.

El análisis se llevó a cabo utilizando de nuevo el Método de Máxima Verosimilitud. Los parámetros estimados se recogen a continuación en la figura 32.

A pesar de que la capacidad explicativa es alta ( $R^2=0,72$ ), no todos los parámetros resultan estadísticamente significativos. En concreto, el peso atribuido a las Instalaciones no resultó estadísticamente significativo ( $\gamma=0,08$ ;  $t= 1,58$ ;  $p=0,11$ ), por lo que convendría reespecificar el modelo causal prescindiendo de esta dimensión.

Los parámetros estimados para el nuevo modelo se recogen en la figura 33.

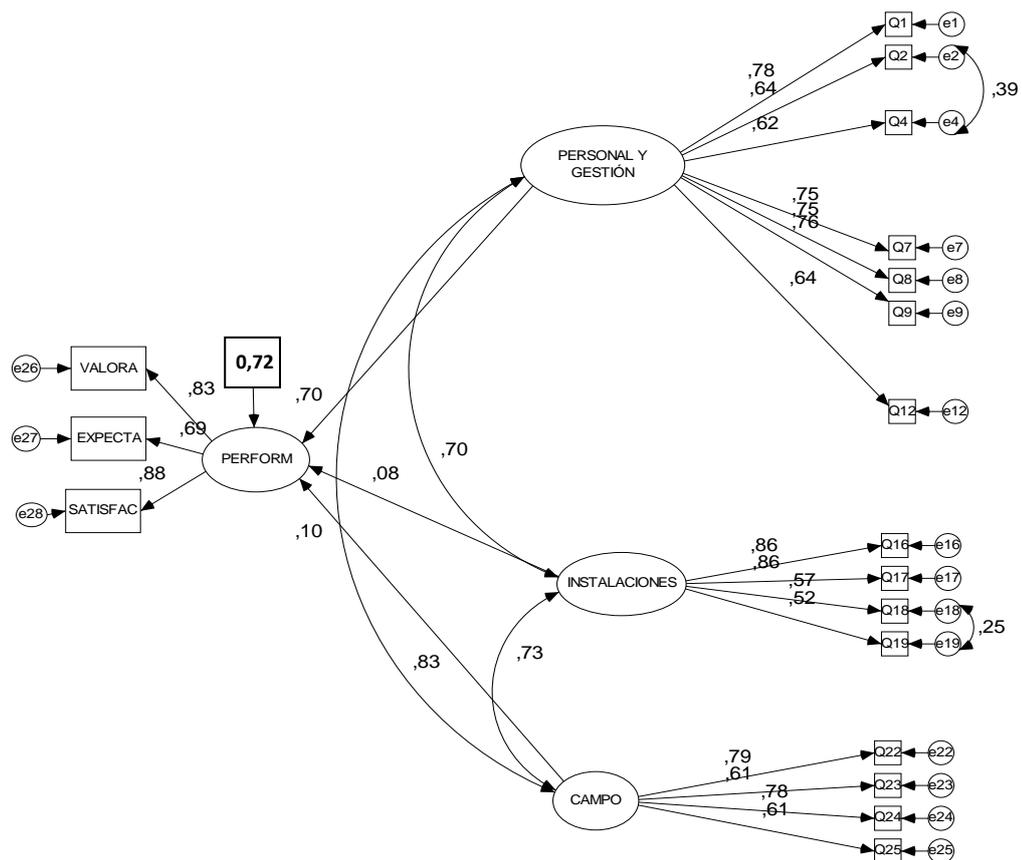


Figura 32. Parámetros estimados estandarizados del modelo causal de estructuras de covarianza

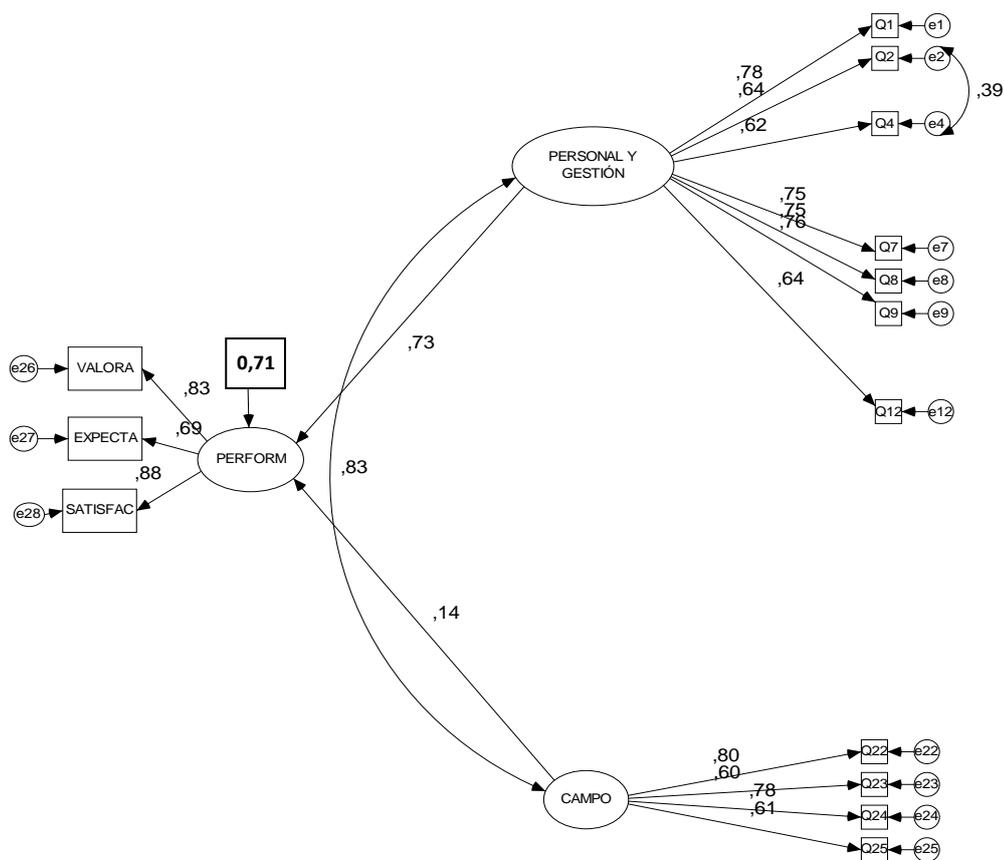


Figura 33 Parámetros estimados estandarizados del modelo causal reespecificado

Todos los parámetros resultan ya significativos y el ajuste del modelo a los datos empíricos es elevado (tabla 25). Además el hecho de haber prescindido de uno de los factores o dimensiones (Instalaciones) apenas ha supuesto una disminución de la capacidad explicativa del modelo, ya que se consigue explicar el 71% de la varianza del Desempeño ( $R^2=0,71$ ). El mayor coeficiente de regresión asociado a la dimensión Personal ( $\gamma=0,73$ ) refleja que sus elementos poseen un peso claramente mayor al resto en la conformación de la satisfacción de los usuarios, muy por encima del factor Campo/Zona de Juego ( $\gamma=0,14$ ).

Tabla 25. Indicadores de bondad de ajuste del modelo causal de estructuras de covarianza

	$\chi^2$	gl	p	$\chi^2/gl$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA [IC]*
Modelo inicial	274,84	73	<0,001	3,76	0,96	0,95	0,97	0,96	0,96	0,053 [0,047-0,060]

\* Intervalo de Confianza para el estadístico RMSEA para el 90%

En definitiva, llegados a este punto, es plausible afirmar que la escala de calidad percibida desarrollada posee unas propiedades psicométricas adecuadas, tanto desde el punto de vista de la validez factorial o de constructo, de la consistencia interna, como de la validez de criterio y/o predictiva, en la medida en que, como acabamos de ver, sus ítems poseen una elevada capacidad para explicar o predecir el Desempeño del club, entendido éste como un compendio de la satisfacción del usuario, la valoración global de éste y el grado de cumplimiento de sus expectativas.

## **8.2. Un intento de segmentación integral de los usuarios**

Como ya se ha señalado en la parte teórica del presente trabajo, el golf ha ido cobrando en los últimos años una mayor proyección social, dejando de estar vinculado exclusivamente a las élites socioeconómicas, a popularizarse paulatinamente y globalizarse. Como consecuencia de esta popularización, el perfil del practicante se ha ido diversificando. Hoy en día se acercan a este tipo de instalaciones personas con características cada vez más heterogéneas, ya no sólo desde el punto de vista sociodemográfico, sino también en términos actitudinales, motivacionales o de la propia práctica deportiva. El golf tiene un carácter multidimensional, ya que unido a los beneficios de la práctica deportiva en sí, concurren en este deporte un marcado componente lúdico y social. Estamos por tanto ante una nueva realidad, que exige un nuevo enfoque a nivel de gestión para ser capaces de atender y satisfacer de forma adecuada a los diferentes perfiles de socios y usuarios. Los gerentes de los clubes se ven en la necesidad de segmentar su masa social, identificando y caracterizando mejor los diferentes perfiles o tipologías existentes, para dar cuenta debidamente de sus necesidades particulares.

Como consecuencia de todo ello, uno de los objetivos específicos de este trabajo es llevar a cabo una segmentación integral de los practicantes de golf en la comunidad gallega, identificando y caracterizando los posibles perfiles existentes. Para intentar identificar la existencia de diferentes perfiles de usuarios se recurrió a dos estrategias complementarias. Por un lado se procedió a un análisis descriptivo y univariado de las diferentes preguntas del cuestionario, referidas tanto a aspectos sociodemográficos,

como motivacionales y de la práctica deportiva. Por otro lado, se recurrió a un análisis multivariante, consistente en la realización de un análisis clúster, de cara a la identificación de subgrupos homogéneos de usuarios.

### 8.2.1. Análisis descriptivo

A nivel descriptivo se recoge en las tablas 26-28 la distribución de los practicantes en diferentes variables de carácter sociodemográfico.

**Tabla 26 .** Distribución de practicantes en función de variables socio-demográficas

<b>DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS</b>	
<b>Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hombres (82,2%)</li> <li>– Mujeres (17,8%)</li> </ul>
<b>Edad</b>	<p>Media: 47.58 años; Desv. Típica: 12,51</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– &lt;30 (11.1%)</li> <li>– 31-40 (15.6%)</li> <li>– 41-50 (29.4%)</li> <li>– 51-60 (28.3%)</li> <li>– &gt;60 (15.6%)</li> </ul>
<b>Estudios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Universitarios (64.2%)</li> <li>– Bachillerato (19.2%)</li> <li>– F. Profesional (9,6%)</li> <li>– Primaria (3.4%)</li> <li>– Secundaria (3.2%)</li> <li>– Sin estudios (4%)</li> </ul>
<b>Ocupación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funcionario (16.9%)</li> <li>– Empresario (17.9%)</li> <li>– Empleado (15.1%)</li> <li>– Autónomo (9.1%)</li> <li>– Directivo (8.6%)</li> <li>– Jubilado/pens. (8.2%)</li> <li>– Prof. Liberal (8.1%)</li> <li>– Estudiante (5.2%)</li> <li>– M. intermedio (4.3%)</li> <li>– Otros (3.4%)</li> <li>– Parado (1.4%)</li> </ul>

En la tabla 27 se distribuyen los practicantes en función de las motivaciones y prácticas deportivas.

Tabla 27. Distribución de practicantes en función de motivaciones y práctica deportiva

<b>MOTIVACIONES Y PRÁCTICA DEPORTIVA</b>	
<b>Principal motivación para la práctica del Golf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversión (62.2%)</li> <li>- Condición Física (12.5%)</li> <li>- Competir (8.2%)</li> <li>- Naturaleza (6.8%)</li> <li>- Liberar estrés (4.8%)</li> <li>- Social (3.3%)</li> <li>- Otros (1.8%)</li> <li>- Negocios (0.4%)</li> </ul>
<b>Principal barrera para jugar al golf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta tiempo (44%)</li> <li>- Trabajo (28%)</li> <li>- Climatología (11.7%)</li> <li>- Cargas familiares (6.8%)</li> <li>- Distancia (4.1%)</li> <li>- Otros (2.3%)</li> <li>- Precio (0.9%)</li> <li>- Motivación (0.9%)</li> </ul>
<b>Otros deportes de práctica habitual</b>	<p>SÍ (60.02%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenis (11.5%)</li> <li>- Fitness (10.8%)</li> <li>- Pádel (10.7%)</li> <li>- Fútbol (10.7%)</li> <li>- Natación (10.5%)</li> <li>- Atletismo/Footting (8.4%)</li> <li>- Esquí (4.6%)</li> <li>- Ciclismo (4.1%)</li> <li>- Senderismo (3.8%)</li> <li>- Vela (3.4%)</li> <li>- Caminar (3.4%)</li> <li>- Baloncesto (2.8%)</li> <li>- Fútbol Sala (2,2%)</li> <li>- Pilates (1.7%)</li> <li>- Pesca (1.2%)</li> <li>- Hockey Hierba (0.9%)</li> <li>- Voley (0.9%)</li> <li>- Balonmano (0.7%)</li> <li>- Motociclismo (0.7%)</li> <li>- Caza (0.7%)</li> <li>- Patinaje (0.7%)</li> <li>- Surf (0.5%)</li> <li>- Hípica (0.5%)</li> <li>- Kick Boxing (0.3%)</li> <li>- Tai Chi (0.3%)</li> <li>- Piragüismo (0.3%)</li> <li>- Squash (0.3)</li> <li>- Tenis de mesa (0.3%)</li> <li>- Montañismo (0.3%)</li> <li>- Aerobic (0.3%)</li> <li>- Bolos Celtas (0.3%)</li> <li>- Kite surf (0.3%)</li> <li>- Otros (2%)</li> </ul>
<b>Viajes turísticos de Golf</b>	SÍ (51,7% total)

Por lo que se refiere a aspectos motivacionales (tabla 27 y figura 34), tanto hombres como mujeres aluden al carácter lúdico (*para divertirse*, 62,2%) como motivo

principal para jugar al golf, seguido de *mejorar la condición física* (12,2%) y por *competir* (8,2%).

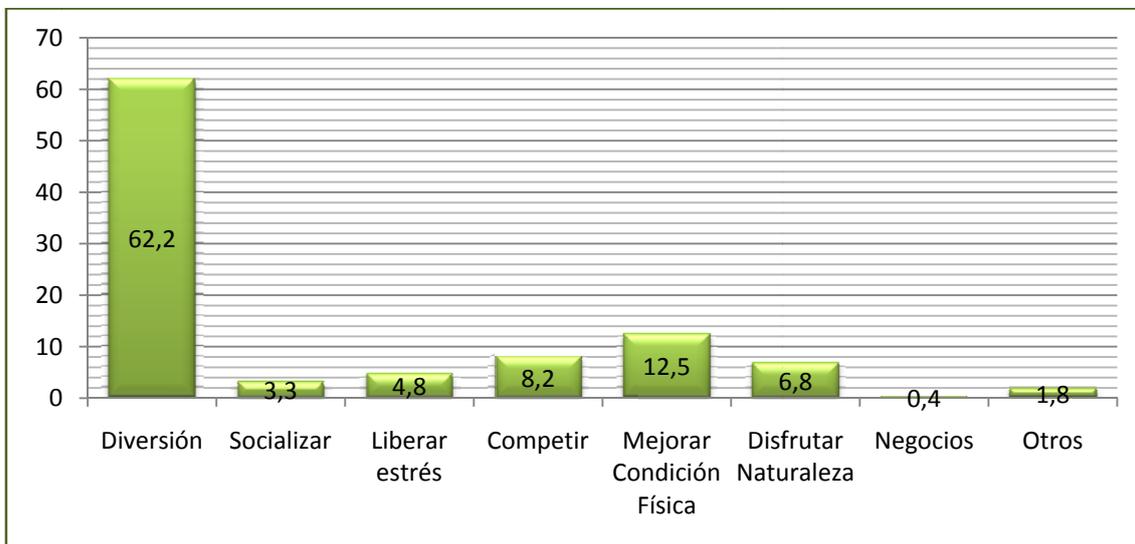


Figura 34. Principal motivación para la práctica del golf

La principal barrera para practicar golf con más frecuencia (tabla 27 y figura 35), es la *falta de tiempo* (44%), seguido del *trabajo* (28%) y tratándose de Galicia por la *climatología* (11.7%).

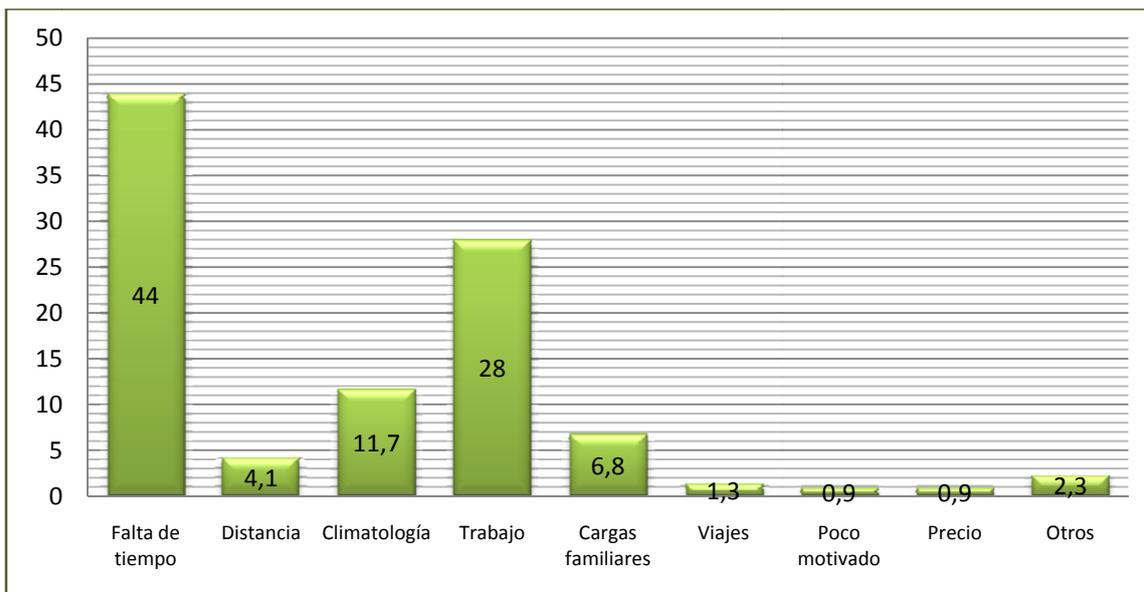


Figura 35. Principal barrera para práctica del golf

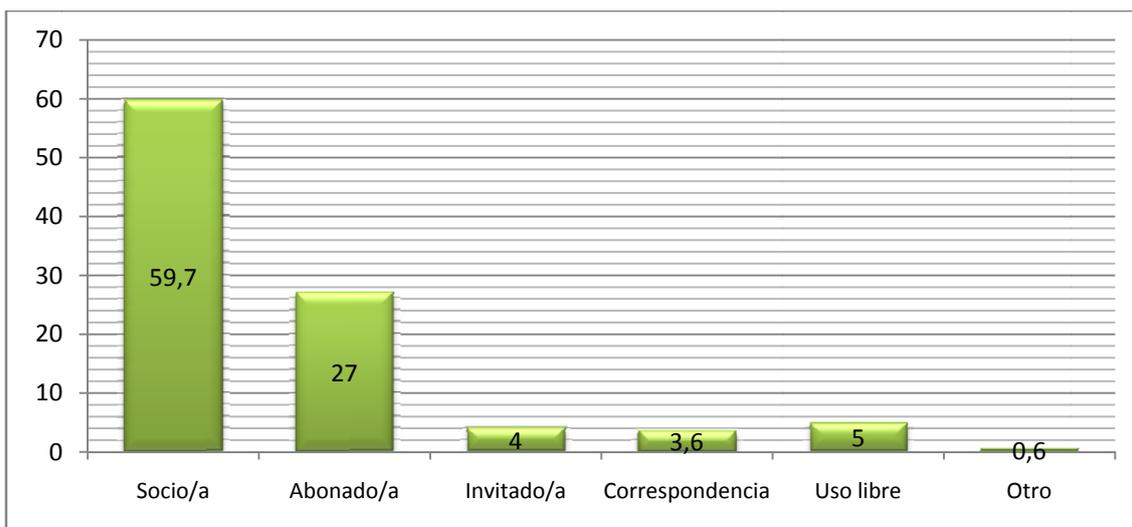
Además en la tabla anterior (27) se observa como el 60% de los golfistas practican también otros deportes, por lo general Tenis (11,5%), Fitness (10,8%), Pádel y Fútbol (10,7%) o Natación (10,5%) entre otras muchas actividades deportivas. Finalmente, de cada dos jugadores uno acostumbra a realizar viajes turísticos de golf (51,7%).

La tabla 28 presenta la distribución de los practicantes según el tipo de práctica de juego.

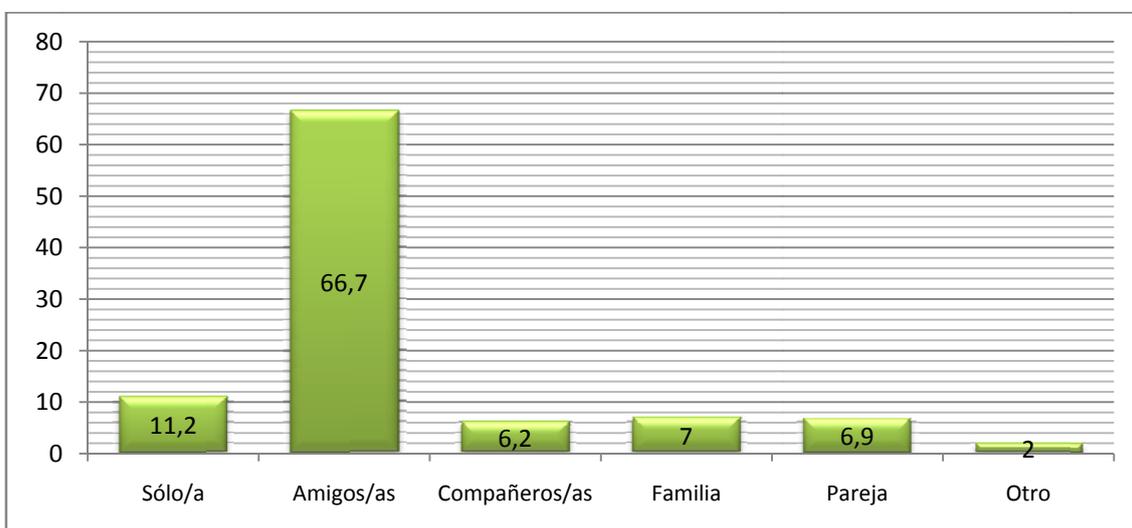
**Tabla 28.** Distribución de practicantes en función del tipo de práctica de golf.

<b>PRÁCTICA DE GOLF</b>	
<b>Tipo de usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socio (59.7%)</li> <li>▪ Abonado (27%)</li> <li>▪ Uso libre (5.0%)</li> <li>▪ Invitado (4.0%)</li> <li>▪ Correspondencia (3.6%)</li> <li>▪ Otros (0.6%)</li> </ul>
<b>Hándicap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ≤4.4 (3.8%)</li> <li>▪ 4.5 a 11.5 (19.2%)</li> <li>▪ 11.6 a 18.4 (31.8%)</li> <li>▪ 18.5 a 26.4 (17.7%)</li> <li>▪ 26.5 a 36.4 (25.9%)</li> <li>▪ &gt;36.4 (1.7%)</li> <li>▪ Sin hándicap (4.02%)</li> </ul>
<b>Con quién juega habitualmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amigos/as (66.7%)</li> <li>▪ Solo (11.2%)</li> <li>▪ Familia (7.1%)</li> <li>▪ Pareja (6.9%)</li> <li>▪ Compañeros/as (6.2%)</li> <li>▪ Otro (2.0%)</li> </ul>
<b>Frecuencia de juego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semanal (87.5%)</li> <li>▪ Mensual (8.1%)</li> <li>▪ Ocasional (2.6%)</li> <li>▪ Esporádica (1.3%)</li> <li>▪ Sólo vacaciones (0.1%)</li> <li>▪ Casi nunca (0.4%)</li> </ul>
<b>Horas en el club cuando juega</b>	<p>Media: 3.78 h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &lt;2 horas (4.8%)</li> <li>▪ 2-3 horas (17.9%)</li> <li>▪ 3-4 horas (15.6%)</li> <li>▪ 4-5 horas (32.4%)</li> <li>▪ 5-6 horas (16.3%)</li> <li>▪ &gt;6 horas (8%)</li> </ul>
<b>A qué edad comenzó a jugar</b>	<p>Media: 38.62 años</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes 12 años (4.6%)</li> <li>▪ 13-25 años (10.6%)</li> <li>▪ 26-40 años (38.9%)</li> <li>▪ 41-60 años (42.4%)</li> <li>▪ Más 60 años (3.4%)</li> </ul>
<b>Servicios del club más utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cancha de prácticas (58.4%)</li> <li>▪ Cafetería (14.8%)</li> <li>▪ <i>Putting green</i> (8.1%)</li> <li>▪ Cuarto de palos (7.1%)</li> <li>▪ Restaurante (5.1%)</li> <li>▪ Tienda (2.6%)</li> <li>▪ Escuela de golf (1.3%)</li> <li>▪ Servicios deportivos (1.1%)</li> <li>▪ Alquiler de <i>buggies</i> (0.5%)</li> <li>▪ Vestuarios (0.5%)</li> <li>▪ Alquiler de material (0.2%)</li> <li>▪ Cuarto de baterías (0.2%)</li> </ul>
<b>Ha utilizado otros clubes de golf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SÍ (86.2% total)</li> </ul>

Referente a la práctica del golf (tabla 28), el 59,7% de los usuarios son socios del club (figura 36), tienen un hándicap de nivel medio (entre 11,6 y 26,4 / 3ª categoría), suelen jugar al golf una o dos veces por semana (87,5%) y lo hacen habitualmente en compañía de amigos/as (66,7%), solos (11,2%) o en familia (7,1%) (figura 37), durante casi cuatro horas por término medio. La edad en la que se iniciaron en la práctica del golf es muy variable, aunque de media comienzan entorno a los 39 años.



**Figura 36.** Tipo de usuario/a de golf



**Figura 37.** Con quién juega al golf habitualmente

Los servicios más utilizados en el club son fundamentalmente la cancha de prácticas (58,4 %), seguido de la cafetería (14,8%), el *putting green* (8,1%) y el cuarto de palos (7,1%) entre otros (figura 38). Cabe señalar además que el 86,2% han utilizado en ocasiones anteriores las instalaciones de otros clubes.

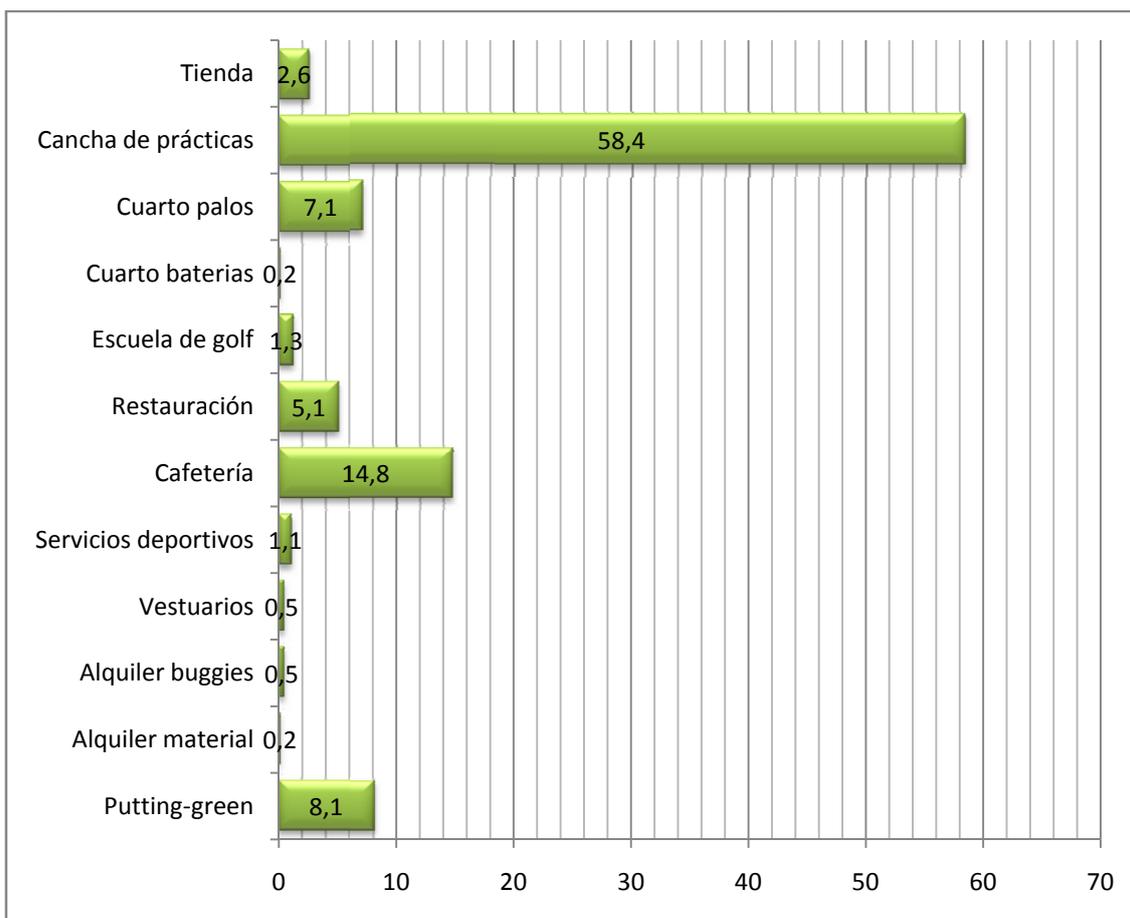


Figura 38. Servicios del club más utilizados por el usuario de golf.

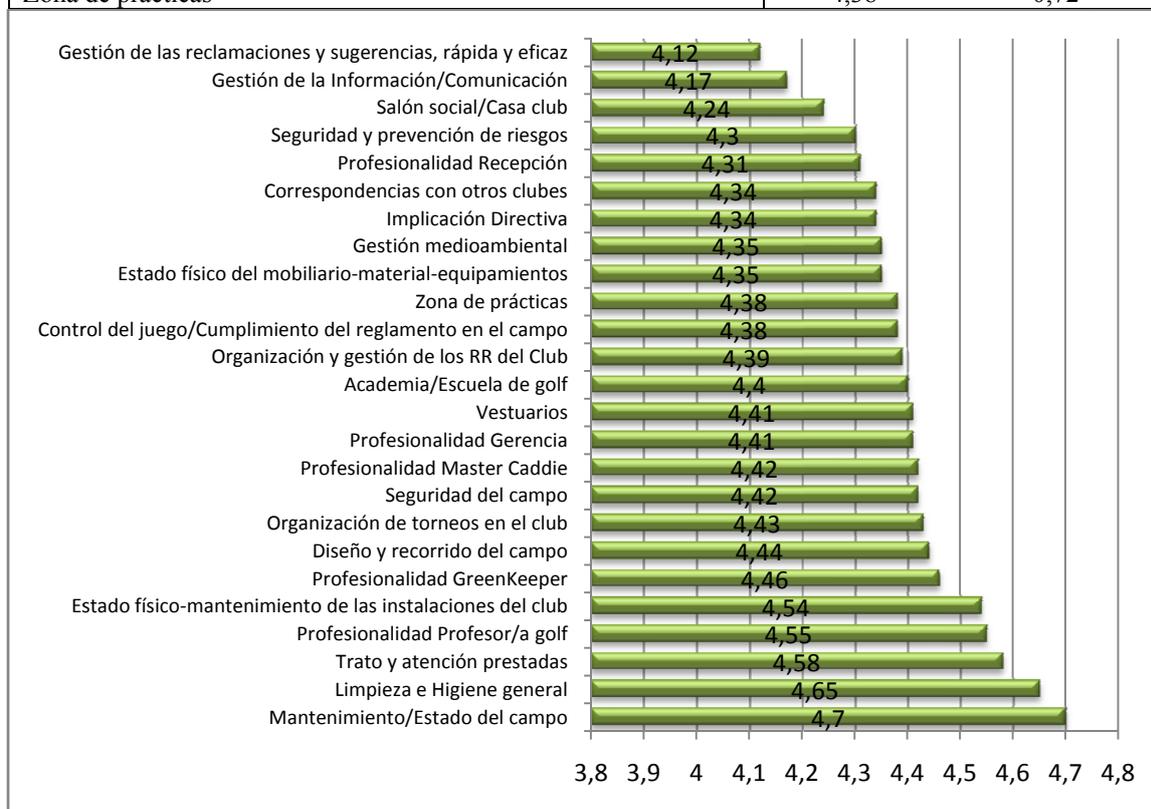
En lo tocante a la importancia que los usuarios conceden a diferentes elementos de un club de golf, se recoge a continuación en la tabla 29, la importancia media de cada uno de los 25 elementos considerados, junto a sus desviaciones típicas. El formato de respuesta utilizado fue una escala Likert de 5 puntos, desde “1” *ninguna importancia* a “5” *mucha importancia*.

Aunque todos los elementos obtienen promedios elevados, cinco de ellos destacan con promedios superiores a 4,50: *mantenimiento-estado del campo* (4,70), *limpieza-higiene* (4,65), *trato y atención* (4,58), *profesionalidad de los profesores* (4,55) y *estado físico- mantenimiento de las instalaciones* (4,54).

En la figura 39, se representa de más a menos importancia las puntuaciones medias que los usuarios atribuyen a los elementos del servicio de golf.

**Tabla 29.** Importancia a diferentes elementos del club de golf (Escala de 1-5)

ELEMENTOS DEL CLUB DE GOLF	IMPORTANCIA	
	Media	Desv. Típica
Implicación Directiva	4,34	0,86
Profesionalidad Gerencia	4,41	0,80
Profesionalidad Recepción	4,31	0,78
Profesionalidad GreenKeeper	4,46	0,71
Profesionalidad Master Caddie	4,42	0,73
Profesionalidad Profesor/a golf	4,55	0,71
Trato y atención prestadas	4,58	0,67
Organización y gestión de los RR del Club	4,39	0,73
Gestión de la Información/Comunicación	4,17	0,82
Gestión de las reclamaciones y sugerencias, rápida y eficaz	4,12	0,87
Seguridad y prevención de riesgos	4,30	0,86
Gestión medioambiental	4,35	0,73
Organización de torneos en el club	4,43	0,73
Correspondencias con otros clubes	4,34	0,81
Limpieza e Higiene general	4,65	0,56
Estado físico-mantenimiento de las instalaciones del club	4,54	0,64
Estado físico del mobiliario-material-equipamientos	4,35	0,74
Salón social/Casa club	4,24	0,81
Vestuarios	4,41	0,74
Academia/Escuela de golf	4,40	0,75
Mantenimiento/Estado del campo	4,70	0,55
Control del juego/Cumplimiento del reglamento en el campo	4,38	0,83
Diseño y recorrido del campo	4,44	0,69
Seguridad del campo	4,42	0,77
Zona de prácticas	4,38	0,72



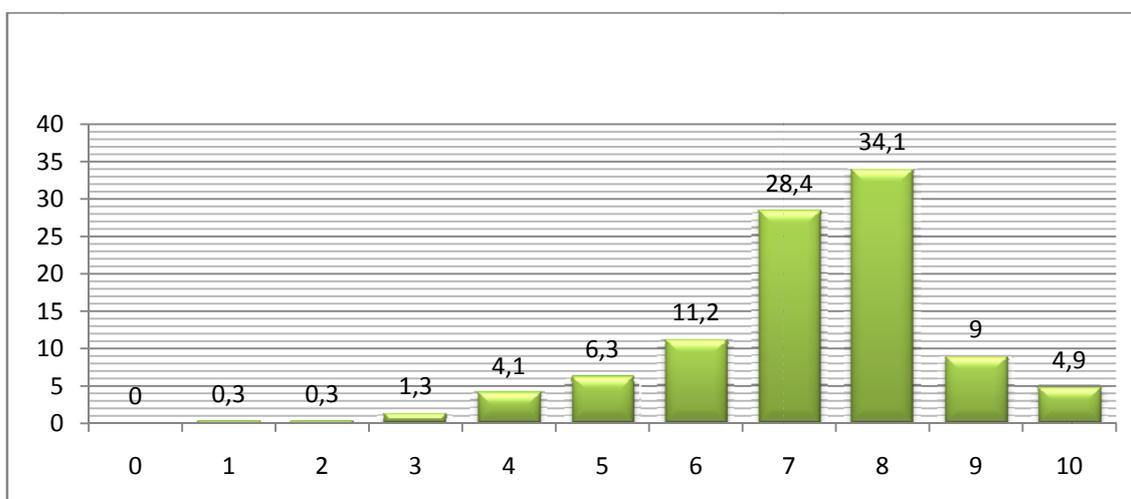
**Figura 39.** Importancia que los usuarios atribuyen a los elementos del servicio de golf (Escala 1-5)

Por último, en la tabla 30 se presenta las medias y desviaciones típicas de los tres elementos referidos al *performance*: Valoración Global del club, Cumplimiento de Expectativas y Satisfacción General de los usuarios. En el primer caso la valoración global media del club otorgada por los usuarios del servicio de golf, es *bueno* (4,05 puntos sobre 5), la mayoría de los usuarios (84,4%) valoran de forma global el servicio que presta el club de golf como *bueno* (64,3%) o *muy bueno* (20,1%). En relación al cumplimiento de las expectativas de los usuarios/as, se obtuvo un promedio de 3,40 sobre 5, en concreto para el 48,2% el servicio encontrado fue *como esperaban*, para el 42,4% *mejor o mucho mejor de lo esperado* y para el 9,4 % restante *peor o mucho peor de lo esperado*. El nivel de satisfacción general mostrado por los usuarios en una escala de 0 a 10, fue de 7,22, donde cabe señalar además que únicamente un 6% manifestó que su satisfacción era inferior a 5, por lo que se podría decir que los usuarios están en general satisfechos con la prestación del servicio.

**Tabla 30.** Valoración global, cumplimiento de expectativas y satisfacción general de los usuarios

	VALORACIÓN GLOBAL DEL CLUB (1-5)	MEDIDA EN QUE SE CUMPLIERON SUS EXPECTATIVAS (1-5)	NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL (0- 10)
<b>Media</b>	4,05	3,40	7,22
<b>Desv. Típica</b>	0,657	0,758	1,495

A continuación en la figura 40, se representa gráficamente la satisfacción global de los usuarios con respecto al servicio para todos los valores de la escala.



**Figura 40.** Satisfacción general de los usuarios con los servicios del club de golf (Escala 0-10)

### 8.2.2. Análisis Clúster.

En primer lugar, a partir de la matriz de puntuaciones de los 968 sujetos en las diferentes variables consideradas, se ejecutó un análisis de conglomerados jerárquico, utilizando el método de conglomeración de Ward y midiendo la similaridad mediante la distancia euclídea al cuadrado (Picón, Varela y Real, 2003).

Una vez analizado el dendrograma resultante se optó por retener una solución de dos y cuatro grupos, que fueron posteriormente perfilados mediante un análisis de tablas de contingencia con posterior análisis de los residuos tipificados corregidos (Haberman, 1973; Picón y Varela, 2000) para detectar cuáles eran las categorías de ambos factores que provocaban o indicaban la existencia de asociaciones estadísticamente significativas. Cada residuo tipificado se distribuye asintóticamente como una  $N(0,1)$ , por lo que estableciendo un nivel de significación de  $\alpha = ,05$  se obtiene un valor  $z_{\alpha/2} = 1,96$ . Valores superiores a 1,96 o inferiores a -1,96 indicarán, por tanto, que existe una probabilidad mayor de la que sería esperable por azar de que, por ejemplo, los jugadores de pitch & putt sean mujeres (aunque la mayoría de los jugadores de pitch & putt sean hombres).

El análisis de conglomerados realizado permite distinguir cuatro grupos, con diferencias estadísticamente significativas en función de la importancia que conceden a los distintos elementos que configuran la percepción que se tiene de un campo de golf, adicionalmente, con un perfil sociodemográfico, motivacional y de práctica deportiva relativamente diferente.

Estos resultados se recogen en la tabla 31 y a continuación, en la tabla 32, se presentan los resultados de la realización de tablas de contingencia para cruzar el grupo o clúster de pertenencia con diferentes variables de interés, con el valor del contraste de independencia  $\chi^2$  y su significación estadística.

Tabla 31. Análisis de Varianza Simple para la comparación de los 4 grupos

VARIABLES DEPENDIENTES	F	gl	Sig.	G1	G2	G3	G4
Implicación de la Directiva	142,74	967	<0,001	4,13	2,86	4,38	4,76
Profesionalidad Gerencia	182,98	967	<0,001	4,18	2,90	4,49	4,80
Profesionalidad Recepción	145,69	967	<0,001	3,85	3,36	4,36	4,79
Profesionalidad GreenKeeper	142,06	967	<0,001	4,13	3,50	4,46	4,89
Profesionalidad Master caddie	113,63	967	<0,001	4,06	3,67	4,39	4,87
Profesionalidad Profesor/a golf	82,94	967	<0,001	4,12	4,10	4,56	4,92
Trato y atención prestadas	125,92	967	<0,001	4,19	3,73	4,69	4,90
Organización y gestión de los RR del Club	202,54	967	<0,001	4,03	3,14	4,49	4,81
Gestión de la Información/Comunicación	189,55	967	<0,001	3,64	3,25	4,13	4,78
Gestión de reclamaciones y sugerencias, rápida y eficaz	219,95	967	<0,001	3,42	3,23	4,16	4,74
Seguridad y prevención de riesgos (emergencias)	215,07	967	<0,001	3,67	3,06	4,50	4,78
Gestión medioambiental	117,38	967	<0,001	3,79	3,82	4,46	4,72
Organización de torneos en el club	72,54	967	<0,001	4,16	3,77	4,39	4,82
Correspondencias con otros clubes	62,14	967	<0,001	3,95	3,72	4,38	4,69
Limpieza e Higiene general	124,57	967	<0,001	4,32	3,99	4,70	4,96
Estado físico-mantenimiento de las instalaciones	166,67	967	<0,001	4,14	3,74	4,57	4,97
Estado físico del mobiliario-material-equipamientos	250,61	967	<0,001	3,84	3,35	4,35	4,92
Salón social/Casa club	154,78	967	<0,001	3,75	3,49	4,17	4,83
Vestuarios	178,97	967	<0,001	3,92	3,53	4,43	4,92
Academia/Escuela de golf	119,10	967	<0,001	3,97	3,65	4,42	4,85
Mantenimiento/Estado del campo	122,20	967	<0,001	4,43	3,95	4,76	4,98
Control del juego/Cumplimiento reglamento en el campo	162,54	967	<0,001	3,97	3,09	4,47	4,83
Diseño y recorrido del campo	78,50	967	<0,001	4,11	3,96	4,39	4,83
Seguridad del campo	217,88	967	<0,001	3,90	3,25	4,56	4,89
Zona de prácticas	136,34	967	<0,001	3,96	3,71	4,33	4,88
VALORACIÓN GLOBAL (1-5)	3,55	967	<0,05	3,95	3,93	4,01	4,11
CUMPLIMIENTO EXPECTATIVAS (1-5)	0,71	967	0,71	3,35	3,40	3,39	3,44
SATISFACCIÓN GENERAL (0-10)	7,08	967	<0,001	7,01	6,69	7,24	7,45

**Tabla 32.** Variables asociadas significativamente al grupo de pertenencia

VARIABLES	$\chi^2$	p
Tipo Instalación (Campo vs. Pitch & Putt)	13,29	<0,01
Nº de Hoyos	24,74	<0,001
Sexo	11,17	<0,05
Hándicap	17,20	<0,05
Vinculación con el club	42,86	<0,001
Frecuencia de juego	34,47	<0,01
Horas que juega	31,70	<0,001
Principales motivaciones	45,15	<0,05
Principales barreras	57,16	<0,01
Con quién juega habitualmente	55,98	<0,001
Viajes a destinos de golf	7,85	<0,05
Servicios más utilizados	68,76	<0,001
Otros deportes practicados	180,68	<0,001
Formación académica	30,92	<0,01
Ocupación	95,92	<0,001

Aunque es importante señalar que en ningún caso se trata de perfiles o tipos puros, los análisis realizados sí permiten establecer una cierta caracterización de cada uno de ellos. Concretamente, el grupo 1 (que supone el 22,8% del total de usuarios), concede importancia sobre todo a: (1) el *mantenimiento y estado del campo*, seguido de (2) la *limpieza e higiene de las instalaciones*, (3) el *trato y la atención del personal* y (4) la *profesionalidad de la gerencia*. Además:

- ✓ Son mayoritariamente usuarios de campos de golf y pocos acuden a un *Pitch & Putt*.
- ✓ Se decantan más que el resto por los campos de 18 hoyos, aunque no siempre puedan acudir a éstos.
- ✓ Es el grupo donde hay una mayor presencia de hombres y de jóvenes menores de 30 años.
- ✓ Es el grupo donde hay una mayor proporción de individuos con formación universitaria.
- ✓ Tienen un hándicap relativamente menor, y comparativamente con el resto de grupos, resulta raro encontrar jugadores con un hándicap por encima de 30.
- ✓ Comenzaron a jugar un poco antes que los demás, por lo que se puede decir en cierto modo, que son los más experimentados.

- ✓ De diferentes estratos u ocupaciones: Tanto directivos, como empleados o estudiantes, aunque es el grupo donde hay mayor proporción de directivos y altos cargos.
- ✓ Juegan casi todas las semanas, aunque un pequeño subgrupo dentro de éstos juega tan sólo una o varias veces al mes.
- ✓ Su agilidad en el juego sumado a que no suelen disponer de mucho tiempo, hace que el tiempo habitual de práctica oscile en torno a tres horas o tres horas y media.
- ✓ Suelen jugar con amigos, para divertirse y hacer algo de actividad física.
- ✓ La falta de tiempo y los motivos laborales son el principal motivo por el que no van más al club.
- ✓ Utilizan a menudo la cancha de prácticas (al igual que el resto), pero utilizan bastante también el *putting green*.
- ✓ Tienden a dar una valoración positiva del club en general, aunque su nivel de cumplimiento de expectativas es moderado, al igual que su satisfacción global.

Teniendo en cuenta toda esta información, podría decirse que se trata de un segmento que, posiblemente por su frecuencia y nivel de juego, su experiencia y sus expectativas, requieran una mayor atención por parte de la gerencia. Como consecuencia, podrían ser etiquetados como *Golfistas vocacionales*, para los cuales “el golf es algo relativamente serio además de una ocasión para hacer deporte, mantenerse en forma y divertirse”.

Por lo que se refiere al grupo 2 (mucho más reducido, 7,2% del total de usuarios), comparte algunos elementos del grupo anterior, aunque claramente es el que menos importancia concede a todos los aspectos del servicio. Únicamente otorga una importancia superior a “4” a un elemento: el *profesor de golf*. Además:

- ✓ Al igual que el grupo 1, son mayoritariamente usuarios de campos de golf y pocos acuden a un *pitch & putt*.
- ✓ La mayoría tienen entre 45 y 60 años y con un hándicap medio, ligeramente peor que el grupo 1, pero mejor que los otros dos.
- ✓ Comparativamente es el grupo donde hay una menor proporción de individuos con formación universitaria.

- ✓ Aunque es un grupo muy heterogéneo es en el que hay una mayor presencia de funcionarios y de autónomos.
- ✓ A pesar de que la mayoría son socios, es donde hay más usuarios de correspondencia.
- ✓ Es el grupo donde hay más individuos que acostumbran a jugar solos.
- ✓ Al igual que el resto de grupos la mayoría juegan con una frecuencia semanal, sin embargo es en el que hay una mayor proporción de individuos que juegan con una frecuencia ocasional.
- ✓ Suelen jugar en torno a tres horas o tres horas y media cada vez que acuden al club.
- ✓ Juegan sobre todo para divertirse, por encima del resto de motivos, aunque comparativamente se refieren a la oportunidad para hacer contactos y negocios, quizás por ello son los que suelen participar/competir más en torneos.
- ✓ Los principales obstáculos para practicar más el golf, siguen siendo la falta de tiempo y el trabajo, aunque en menor medida que el resto de grupos. Comparativamente, aluden más a la distancia.
- ✓ Les gusta también ir a caminar, el ciclismo, la natación y sobre todo el paddel.
- ✓ Suelen viajar a destinos de golf.
- ✓ Son los que más utilizan la cancha de prácticas y los que menos utilizan la cafetería.
- ✓ Tienden a dar una valoración positiva del club en general, aunque su nivel de satisfacción es el menor de los cuatro grupos (por debajo de 7).

Como consecuencia, podrían ser etiquetados como *Golfistas de ocio y negocio*, para los cuales “el golf es una ocasión para divertirse, hacer contactos y algo de ejercicio”. A pesar de que no son expertos golfistas, les gusta aprovechar las horas que asisten al club también para mejorar su rendimiento y ser un poco más competitivos, por lo que conceden especial importancia al profesor de golf.

El grupo 3 (formado por un 36,7%), concede una importancia elevada a los diferentes aspectos de un club de golf, aunque especialmente al *estado del campo*, la *limpieza e higiene*, el *trato del personal* y al *profesor de golf*. Además:

- ✓ Son los que más acuden a los pitch & putt.

- ✓ Tienen una media de edad ligeramente superior a los dos grupos anteriores (en torno a 50 años) y con cierta presencia de jubilados.
- ✓ Su hándicap suele ser mayor que el del resto de grupos y comenzaron a jugar más tardíamente, por lo general por encima de los 40 años.
- ✓ Juegan al golf con menos frecuencia que el resto.
- ✓ Lo hacen por muchos motivos, aunque sobre todo para divertirse, para hacer algo de ejercicio físico, disfrutar de la naturaleza y socializarse. Son los que menos lo hacen para competir.
- ✓ Cuando no pueden acudir al club es sobre todo por falta de tiempo, pero son los que aluden en mayor medida a la climatología.
- ✓ Suelen jugar con amigos y compañeros del club y raramente solos.
- ✓ También practican fitness de forma regular.
- ✓ Son los que menos viajan a destinos turísticos de golf.
- ✓ Utilizan mucho la cancha de prácticas, aunque también la tienda, el servicio de alquiler de material y la cafetería.
- ✓ Tienden a valorar muy positivamente el club y muestran un alto nivel de satisfacción.

Como consecuencia de todo ello, aunque se trata de un grupo más voluminoso y heterogéneo, podría ser etiquetado como *Sociales maduros*, en la medida en que consideran que “el golf es una ocasión para reunirse con amigos, pasar el rato y hacer un poco de todo”.

Por último, el grupo 4 (que englobaría al 33,3% de los usuarios) es el que más importancia concede a todos los aspectos del club. Para ellos todo es muy importante. Además:

- ✓ Es el grupo con más mujeres.
- ✓ Incluyen también una proporción importante de usuarios de pitch & putt.
- ✓ Es el grupo donde hay más practicantes que hacen un uso libre del club y usuarios que no son socios o abonados.
- ✓ Incluyen personas de diferentes rangos de edad.
- ✓ Su hándicap es relativamente elevado, aunque algo inferior al del grupo 3.

- ✓ Aunque juegan sobre todo por diversión y hacer deporte, son el grupo que más lo hace también para liberar estrés y disfrutar de la naturaleza.
- ✓ Van al club en compañía de sus amigos/as, pero también de su familia y de su pareja.
- ✓ Son los que más aluden al trabajo y las cargas familiares como obstáculos para no ir más a menudo.
- ✓ Practican también deportes como la natación, pilates o fitness.
- ✓ Comparativamente, son los que menos utilizan la cancha de prácticas, y los que más utilizan el restaurante y la cafetería.
- ✓ Tienden a dar una valoración máxima al club y son los que se muestran más satisfechos a nivel global.

Como consecuencia, aunque se trata de un grupo voluminoso y heterogéneo, podría ser etiquetado como *Sociales familiares*, en la medida en que consideran que “el golf es una ocasión para relajarse, disfrutar de la naturaleza y pasar un día diferente con los amigos, la familia o su pareja”.

Las proximidades entre los cuatro grupos, hacen que los dos primeros se unan en un conglomerado o clúster de segundo nivel, mientras que los grupos 3 y 4 conforman un segundo macro-clúster. El *Segmento I* englobaría al 30% de los usuarios de los clubes de golf gallegos, y compartiría el hecho de otorgar aparentemente menor importancia a los diferentes elementos del club, aunque luego resultan ser los menos satisfechos. Comparativamente tienen una mayor presencia de hombres y de jóvenes, y su hándicap es menor. Para los mismos, la forma física, los contactos y el desempeño a la hora de competir tendrían más peso como elementos motivadores que en el Segmento II. El segundo segmento por su parte, sería el segmento mayoritario (70%), tendría un hándicap algo mayor, una mayor presencia de mujeres y de jubilados, así como de usuarios de pitch & putt, que se mueven más por motivos sociales, lúdicos, de salud y familiares.

En la figura 41 se presenta un diagrama resumen de los segmentos y grupos obtenidos a partir del Análisis Clúster.



**Figura 41.** Segmentos y grupos obtenidos a partir del Análisis Clúster

### 8.2.3. Modelización del Desempeño por segmentos

Uno de los objetivos del presente trabajo era comprobar en qué medida las vías para alcanzar la satisfacción o beneplácito del usuario pueden variar en función del segmento al que nos refiramos, ya que de ser así, será necesario poner en marcha estrategias de captación y/o fidelización diferenciadas. En ese sentido, dado que el análisis clúster realizado ha permitido identificar dos grandes segmentos (usuarios de campos de golf vs. usuarios de pitch & putt), es interesante plantearse el estudio de las relaciones entre la calidad percibida y el *Desempeño* para ambos grupos por separado. Para ello, hemos retomado el modelo causal de estructuras de covarianza planteado en el epígrafe 8.1. y se ha vuelto a ejecutar el análisis para cada una de las dos submuestras o segmentos.

El modelo final obtenido en el caso de los usuarios del Segmento I se recoge en la figura 42, mientras que el obtenido para los usuarios del Segmento II se presenta en la figura 43.

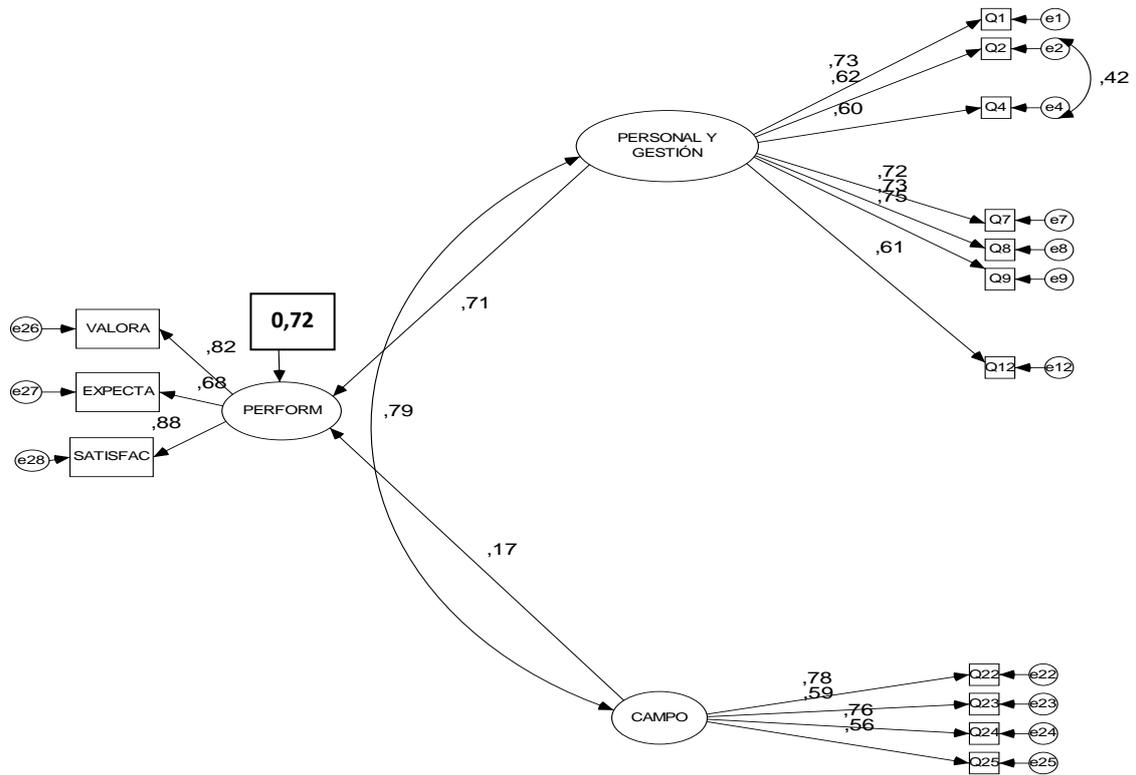


Figura 42. Parámetros estimados estandarizados del modelo causal final para el Segmento I

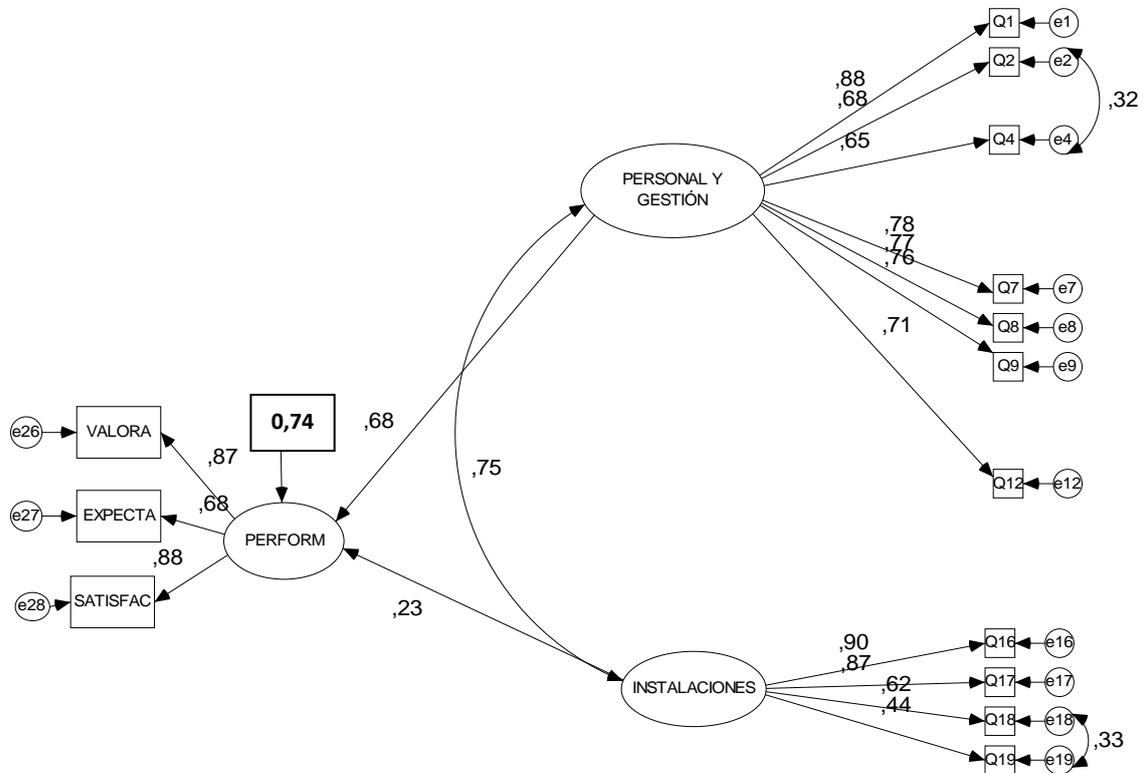


Figura 43. Parámetros estimados estandarizados del modelo causal final para el Segmento II

Los niveles de ajuste alcanzados se recogen en la tabla 33.

**Tabla 33.** Indicadores de bondad de ajuste del modelo causal final para cada segmento

	$\chi^2$	gl	p	$\chi^2/gl$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA [IC]*
<b>Segmento I</b>	221,07	73	<0,001	3,02	0,96	0,94	0,97	0,95	0,96	0,055 [0,047-0,063]
<b>Segmento II</b>	235,20	72	<0,001	3,26	0,90	0,86	0,94	0,91	0,92	0,087 [0,075-0,100]

\* Intervalo de Confianza para el estadístico RMSEA para el 90%

La capacidad explicativa del modelo es muy similar en ambos casos (un 72% en el Segmento I y un 74% en el Segmento II). Si bien en ambos casos el factor o dimensión que mayor peso tiene es el *Personal* ( $\gamma=0,71$  y  $\gamma=0,68$ , respectivamente), el segundo factor más importante en el primer caso es el *Campo* ( $\gamma=0,17$ ), mientras que en el segundo lo son las *Instalaciones* en general ( $\gamma=0,23$ ). Para el primer segmento el factor de *Instalaciones* no tendrían un peso significativo ( $\gamma=0,01$ ;  $t= 0,29$ ;  $p=0,77$ ), mientras que para el segundo no lo sería el *Campo* ( $\gamma=-0,08$ ;  $t= -0,55$ ;  $p=0,58$ ).

En buena medida, ello viene a confirmar los resultados obtenidos en el análisis clúster, revelando intereses o prioridades parcialmente diferentes. Mientras que los usuarios del Segmento I, *a priori* más experimentados y exigentes, serían más sensibles a las características técnicas del campo, la zona de juego o el recorrido, para los usuarios del Segmento II ésas serían cuestiones menores, cobrando más importancia el salón social y la casa club, el mobiliario y los equipamientos, los vestuarios, etc., posiblemente porque prevalezcan más en este segmento motivaciones de tipo lúdico y/o social. Conviene advertir también que el ajuste del modelo en términos estadísticos es mayor en el primer que en el segundo segmento (tabla 31), si bien se trata este de un segmento mucho más numeroso y heterogéneo.

---

## IX. DISCUSIÓN

---

En los últimos años el golf se ha convertido en un sector de gran interés a diferentes niveles. La repercusión en el sector turístico, unido al aumento espectacular de practicantes en nuestro país, lo convierten en un área de negocio cada vez más relevante y un deporte que se ha ido generalizando a prácticamente todos los segmentos de la población. En este contexto, la inversión decidida en el área de calidad se ha convertido en una obligación para los gestores o responsables de los clubes, sean de titularidad pública o privada.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad recalcan la importancia de incorporar a la conceptualización y medida de la calidad de un servicio las opiniones y percepciones del usuario, hasta el punto de que en nuestros días no tiene sentido hablar de calidad total si no se tiene en cuenta también la calidad percibida por parte del cliente (Serrano et al., 2010). De este modo, en la actualidad las organizaciones deportivas se ven en la necesidad de disponer de herramientas para evaluar con rigor la calidad percibida de sus instalaciones y servicios (Bodet, 2006; Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; De Knop, Van Hoecke y De Bosscher, 2004; Morales-Sánchez y Gálvez, 2011; Murray y Howat, 2002) y los clubes de golf no son ajenos a esta necesidad (Lee et al., 2011), más aún si se tienen en cuenta las exigencias de las nuevas normativas, como es el caso de la norma UNE 188001 *Campos de golf. Requisitos para la prestación del servicio*, donde se especifica entre otros, que la dirección debe definir e implantar un sistema de evaluación de la calidad del servicio, a través de cuestionarios y/o entrevistas a los usuarios.

No obstante, como ya se ha descrito anteriormente en el marco teórico, a pesar de la importancia concedida a la calidad y de las publicaciones existentes dentro del

marketing de servicios en general, y en el sector de servicios deportivos en particular, no se encuentran en nuestro país, más allá del largo cuaderno de autoevaluación de AENOR (2008), referencias en la literatura de herramientas sencillas para el gestor de golf encaminadas a evaluar concretamente la calidad percibida del servicio por parte de los usuarios.

Ante esta necesidad, se ha desarrollado el presente estudio, cuyo objetivo general no es otro que realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf. Con la intención de poner a disposición de profesionales e investigadores una herramienta con propiedades psicométricas adecuadas, tanto en términos de consistencia interna como de validez, que además resultase breve y de fácil aplicación para su uso regular.

Se han obtenido unos resultados satisfactorios, habida cuenta de que la escala desarrollada posee tales características. Compuesta por tan sólo 15 ítems agrupados en tres dimensiones: 1) *Profesionalidad del personal y Gestión*, 2) *Instalaciones* y 3) *Campo/Zona de Juego*, la escala que se podría acuñar como QGolf, goza de una elevada consistencia interna ( $\alpha=0,91$ ) y una considerable validez de criterio, constituyendo un potente predictor de la satisfacción del usuario. Por otro lado, la realización de un análisis causal de estructuras de covarianza permite señalar la dimensión humana y organizativa como el eje sobre el que pivota la calidad percibida en este tipo de organizaciones, más allá de las propias instalaciones o incluso el campo de juego.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por otros autores, como es el caso de Dorado (2004) en servicios deportivos municipales de Castilla la Mancha, donde advierte que el factor de mayor relevancia es el propio personal; esto mismo concluyen Triadó, Aparicio y Rimbau (1999) en centros deportivos municipales de Barcelona; y Gálvez (2011) en servicios deportivos municipales de Málaga, donde además de sugerir que la dimensión del personal es la que cuenta con mayor capacidad para explicar la satisfacción del usuario, también hace una clara diferencia entre las instalaciones y el espacio deportivo, apreciación que también realizan Mañas, Giménez, Muyor, Martínez-Tur y Moliner (2008) señalando que cabría distinguir entre los aspectos tangibles centrales (objeto principal del uso de la

organización) de aquellos que resultan auxiliares y que tienen menor impacto sobre las evaluaciones de los clientes, y sobre el uso que éste da al servicio contratado. Del mismo modo, en nuestro trabajo establecemos tales distinciones dimensionando por un lado las instalaciones y por otro el campo/zona de juego.

En otros trabajos (Serrano et al., 2010), la diferenciación entre instalación y espacio deportivo no se ha tenido en cuenta, incluyendo en la dimensión “condiciones físicas” las instalaciones en general y el campo de golf, adquiriendo en este caso, las dimensiones “Organización – gestión” (en primer lugar) y “Condiciones físicas” (en segundo lugar) el mayor peso sobre la satisfacción del usuario. Sin embargo, en los resultados del presente trabajo, al diferenciar el espacio deportivo (campo/zona de juego) del resto de la instalación, esta última no obtiene un peso significativo en la satisfacción del usuario, y si por el contrario el “Personal –gestión” (en primer lugar) y el “Campo-zona de juego” (en segundo lugar). Esto demuestra la importancia que tiene el factor organizativo para la satisfacción de los usuarios de golf, ya que de éste dependerá el buen funcionamiento del resto de elementos que conforman el club.

Además, los resultados de Calabuig y Saura (1999) sobre la calidad del servicio de instalaciones deportivas en Valencia, de Howatt et al. (1996) en centros deportivos y de ocio en Australia, o de Sanz y Ponce de León (2005-2006) valorando los recursos del ocio físico-deportivo en La Rioja, coinciden con los obtenidos en este estudio, lo que sugiere que los atributos humanos y organizativos son los que mayormente predicen la satisfacción de los usuarios, viéndose reforzado el papel fundamental que poseen las relaciones sociales e interpersonales en la percepción y consumo de cualquier servicio. Por lo que también estaríamos de acuerdo con Bodet (2006) cuando establece que, el factor humano resulta determinante para la satisfacción de los usuarios.

Por el contrario, los resultados de Rial et al. (2010) subrayan la importancia de las condiciones físicas como factor en los que se asienta gran parte de la satisfacción del usuario de centros deportivos privados gallegos. Alexandris et al. (2004), en clubes de salud de Grecia, también manifiestan que el ambiente físico es la dimensión con más influencia en la satisfacción del usuario. Y más específicamente en el contexto del golf, los trabajos de Hwang y Won (2010) y Won et al. (2009), señalan que el estado del campo de golf y las instalaciones son los atributos que mejor

explican las preferencias de los usuarios. Sin embargo, los hallazgos de las dos últimas citas, podrían deberse a que para estos usuarios el interés o necesidad radica solamente en el uso de la instalación, y no en los servicios en sí que éstas puedan ofrecer. Originado tal vez por el carácter público de la muestra, como es el caso de Won et al. (2009) que encuestan a sólo 155 participantes de tres campos de golf públicos, o el trabajo de Hwang y Won (2010) donde participan 279 golfistas de cinco campos de prácticas. Como se observa, ambos trabajos se realizan en tipos de explotación concretos e instalaciones específicas. No obstante, en el presente trabajo se busca la mayor representatividad de los usuarios de golf de Galicia, entrevistándose a 1042 usuarios, en 14 instalaciones de distintos tipos (58,3% del total de Galicia) y con diferentes modelos de explotación.

Por otra parte, atendiendo a los elementos mejor valorados, estos han sido: *los profesores de golf, el trato y atención del personal, y el estado del campo*. La valoración positiva de los profesores es un hecho bastante común en los distintos estudios de servicios deportivos, siendo el personal técnico, monitores y profesores los que obtienen generalmente mejores puntuaciones (Calabuig et al. 2008; Dorado, 2004; Nuviola y Casajús, 2005). También Lee et al. (2011) concluyen que los tangibles de un campo de golf y la empatía del personal, son fundamentales para determinar la satisfacción del usuario, corroborando nuestros hallazgos.

Las peores valoraciones se otorgan a los siguientes elementos: *gestión de las reclamaciones y sugerencias, el control del juego, y la organización- gestión de los recursos*. Elementos que parecen estar estrechamente relacionados con el proceso de seguimiento y control en la gestión club.

Con respecto al primero, queda manifiesta la necesidad de implantar sistemas de calidad que gestionen eficazmente los sistemas de gestión de sugerencias y quejas, ya que como sugieren Gilly, Stevenson y Yale (1991) son relativamente pocos los clientes insatisfechos que se quejan, por lo que gestionando y analizando tales causas, la organización podrá además de reducirlas, disminuir el nivel de insatisfacción que genera el servicio. Si se tiene en cuenta que la dimensión con más peso es la del personal - gestión del club, ésta debería ser un área de mejora prioritaria por parte de sus responsables.

Con el elemento *control del juego y cumplimiento del reglamento*, se encuentran algunas similitudes con Howat y Murray (2002), estos autores concluyen que aspectos tales como la amabilidad del personal tiene un efecto importante para deleitar a los clientes, sin embargo parece que la mejora de la calidad de los árbitros aunque tendría la capacidad de disminuir la insatisfacción, no tendría tanta capacidad de entusiasmar a los clientes como la amabilidad del personal. Estas circunstancias podrían significar que aunque los usuarios exigen un mayor control del juego en el campo, una exagerada presencia arbitral, como podría ser la inclusión de la figura de un marshall de forma permanente en la zona de juego, es probable que tampoco fuera del gusto de todos, sobre todo para los usuarios menos competitivos que opinan que el golf es *una ocasión para relajarse y disfrutar de la naturaleza*.

Por último, en relación a la *organización y gestión de los recursos*, Luna-Arocas y Calabuig (1999) también obtienen una de las valoraciones más bajas en este elemento, concretamente en el personal de administración. Sin embargo el personal técnico es el mejor valorado al igual que en este trabajo.

Con respecto a la opinión que de forma global tienen los usuarios del desempeño del club: la valoración general es buena, las expectativas como esperaban y de forma general están satisfechos con los servicios que se prestan en el club de golf. Estos resultados satisfactorios con la prestación del servicio son similares a los obtenidos en otros trabajos sobre calidad y satisfacción de servicios deportivos (Calabuig, 2006; Dorado, 2004; Nuviala y Casajús, 2005) o más concretamente en el contexto del golf (Hennesse et al. 2008; Hutchinson et al. 2010) que destacan además, que la satisfacción general tiene una influencia significativa en las referencias boca a boca y en la intención de volver.

Con objeto de identificar los posibles perfiles de usuarios de golf, se ha llevado a cabo una segmentación integral. La segmentación de mercados como ya se explicó en el marco teórico, es una herramienta clave en la gestión del marketing actual (Kotler, 1992; Zeithaml et al. 2006). Cabe destacar como la gran mayoría de los golfistas representados en este estudio son hombres (82,2%), frente al 17,8% de mujeres, estos resultados son inferiores a los datos de licencias federativas femeninas gallegas (28,09%), pero posiblemente más realista en la práctica. En este sentido, las golfistas féminas representan el 29,4%, en España, en Europa el 38,1% y en EEUU el

22%. Por otro lado es curioso como en Gran Bretaña, cuna del golf, el porcentaje de licencias femeninas es de sólo el 12,7%, todo ello según datos de las distintas federaciones.

La media de edad del practicante de golf en Galicia es de 47,5 años, la mayoría cuenta con formación universitaria (68,5%), y aunque las ocupaciones laborales son bien distintas, de forma general el mayor porcentaje lo ocupan empresarios (17,9%) y funcionarios (16,9%). Estos datos son similares a los obtenidos por Paniza (2005) sobre el perfil del golfista en Andalucía donde la mayoría de ellos también son hombres (81,7%), comprenden edades entre los 41 y 50 años, casi la mitad de lo participantes tienen estudios superiores, y la actividad principal es trabajador cualificado (21,5%) y empresario (19,3%).

Por lo que se refiere a aspectos motivacionales para la práctica, la gran mayoría alude al carácter lúdico (62,2%) y en segundo lugar para hacer ejercicio (12,5%). También Paniza (2005) coincide en que estas dos son las principales motivaciones, pero por el contrario en Andalucía el orden es inverso, en primer lugar el motivo es hacer ejercicio y en segundo lugar para jugar y divertirse con los amigos.

La principal barrera que se encuentra el usuario para jugar con mayor frecuencia es la falta de tiempo, asociado, por lo general a aspectos laborales. Además de jugar al golf suelen practicar otros deportes, principalmente son tenis, fitness, pádel, fútbol, y natación. Y de cada dos uno realiza viajes turísticos de golf.

Serrano et al. (2011) encuentran diferencias entre género interesantes para la gestión y adecuación del servicio de golf. Por un lado no detectan grandes diferencias motivacionales, pero por otro sí detectan diferencias en las barreras para jugar más. Concretamente, las cargas familiares tienen un peso específico mayor en las mujeres, hecho que sugiere a los gestores la posibilidad de incorporar actividades dirigidas a los más pequeños y a las familias. También el repertorio deportivo de las mujeres es diferente al de los hombres, mostrando mayor protagonismo la natación, fitness, o senderismo. Todo ello abre la puerta no sólo a una redimensionalización de los actuales clubes de golf, a través de la incorporación de servicios o instalaciones complementarias (salas de cardio-fitness, ludotecas,...), sino también al peso que debe concederse a elementos medioambientales del diseño del campo y a la disponibilidad de áreas de esparcimiento.

Referente a la práctica del golf, la mayoría de los usuarios son socios del club, tienen un hándicap de nivel medio (entre 11,6 y 26,4), suelen jugar al golf una o dos veces por semana, lo hacen habitualmente en compañía de amigos (66,7%), y por lo general durante casi cuatro horas. La edad en la que se iniciaron en la práctica del golf es muy variable, aunque de media comienzan en torno a los 39 años. Los servicios más utilizados en el club son fundamentalmente la cancha de prácticas (58,4%), seguido de la cafetería (14,8%). Además, es muy habitual que hayan utilizado en ocasiones anteriores las instalaciones de otros clubes (86,2%).

Estos datos están en consonancia con Hutchinson et al. (2009), y con Petrick y Backman (2002a, 2002b) que indican que en la literatura existen pocos trabajos que relacionen las variables personales de los jugadores de golf con el valor percibido y la satisfacción, sin embargo recientemente el interés por esta línea de investigación ha crecido notablemente (Hutchinson et al. 2010; Lee et al. 2011; Wu et al. 2010) aunque principalmente desde el punto de vista del turismo deportivo. En este sentido, Hennessey et al. (2008) con el propósito de obtener una mejor comprensión de los datos demográficos de los visitantes de golf y los relacionados con la propia práctica del juego, diferencian tres grupos de usuarios atendiendo al nivel de experiencia-práctica: los jugadores poco frecuentes, los moderados, y los dedicados. Kim y Ritchie (2012) intentan clasificar en distintos tipos los turistas de golf en función de las motivaciones de su viaje, revelando tres tipos de jugadores de golf: los intensivos, los motivados por múltiples razones, y los golfistas acompañantes.

Estas clasificaciones de los usuarios de golf están muy relacionadas con las obtenidas en este trabajo, donde partiendo de la importancia que conceden los usuarios a los distintos elementos del club, se ha realizado un análisis cluster que ha logrado identificar cuatro perfiles del jugador de golf:

“Golfistas vocacionales”, este primer grupo supone el 22,8% del total, para los cuales *el golf es algo relativamente serio además de una ocasión para hacer deporte, mantenerse en forma y divertirse*, en este grupo además de darle importancia a los elementos anteriores les interesa la profesionalidad de la gerencia, son los que tienen un mejor nivel de juego, y es donde existe mayor presencia de hombres y jóvenes menores de 30 años. Sin embargo en el trabajo de Hennessey et al. (2008) los más dedicados suelen tener edades superiores a los 55. Esta discrepancia podría deberse a

que la muestra recogida por estos autores son viajeros de golf, probablemente con más tiempo y recursos que los jóvenes, siendo la muestra de nuestro trabajo usuarios por lo general habituales de las instalaciones de golf de Galicia.

Este perfil, tiende a dar una valoración general positiva del club, aunque su nivel de cumplimiento de expectativas y satisfacción global es moderado. En ese aspecto, a diferencia de los anteriores autores, Martínez y Martínez (2009) concluyen que los consumidores noveles ajustan sus expectativas de la misma forma que lo hacen los consumidores con más experiencia en el servicio. Además, sugiriendo que existen diferencias entre la calidad percibida y la satisfacción, manifestando que el consumidor admite que puede estar muy satisfecho sin que el servicio sea el más excelente, siendo ambas actitudes muy positivas.

El segundo grupo que podrían denominarse como “Golfistas de ocio y negocio”, es el grupo más reducido suponiendo el 7,2% del total, para los cuales *el golf es una oportunidad para divertirse, hacer contactos y algo de ejercicio*. Comparativamente tienen menor formación, y edades entre los 45 y 60 años. En este grupo se encuentran especialmente representados además de los funcionarios, los autónomos, y quizás por ello manifiesten que el golf es una oportunidad para hacer contactos y negocios, siendo además los que más participan en torneos, permitiéndoles interactuar mucho más con otros usuarios. También son los que juegan mayormente por correspondencia y eligen viajar a destinos de golf. La causa de estos desplazamientos suelen ser motivos laborales, por lo que juegan habitualmente solos, permitiéndoles practicar más en la cancha y mejorar su juego (tienen un handicap medio), probablemente debido a esto sea el profesor de golf el elemento al que otorgan más importancia de todos. Este perfil tiende a dar una valoración positiva del club en general, aunque su nivel de satisfacción es el menor de los cuatro grupos. En este sentido, se ha sugerido que existe una tendencia, aunque débil, a que cuanto mayor es la edad del usuario peor es su valoración del servicio (Calabuig et al., 2008), y que los usuarios de mayor edad valoran mejor los recursos humanos y peor las instalaciones, al contrario que los más jóvenes (Triadó et al., 1999).

El tercer grupo, formado por un 36,7%, denominado “Sociales maduros” consideran que *el golf es una ocasión para reunirse con amigos, pasar el rato y hacer*

*un poco de todo*. Aunque se trata de un grupo heterogéneo, la media de edad está en torno a los cincuenta años, con cierta presencia de jubilados, siendo mayor que la de los anteriores grupos. Comenzaron a jugar más tarde que el resto, su hándicap suele ser mayor, y juegan mayormente en pitch & putt. Todo esto adquiere cierto sentido, porque el recorrido y las distancias en este tipo de instalaciones es más corto que en un campo de golf, y resulta ideal para iniciarse en la práctica del juego. Los motivos de práctica son principalmente, divertirse, hacer ejercicio, disfrutar de la naturaleza y socializar. Por ello raramente juegan solos, haciéndolo principalmente con amigos o compañeros del club. Son los que menos juegan para competir, debido seguramente a que muchos son recién iniciados y por ende son los que más utilizan el servicio de alquiler, la tienda y la cancha de prácticas, aunque también usan bastante la cafetería. Son los que menos viajan a destinos turísticos de golf, y tienen tendencia a valorar muy positivamente el club, mostrando además un alto nivel de satisfacción.

Para el cuarto grupo, 33,3% de los usuarios, todo parece ser muy importante, podría ser etiquetado como “Sociales familiares”, en la medida en que consideran que *el golf es una ocasión para relajarse, disfrutar de la naturaleza y pasar un día diferente con los amigos, la familia o su pareja*. Es el grupo con más mujeres y más diferentes edades, incluye una proporción importante de usuarios de pitch & putt, y un hándicap relativamente elevado, aunque no tanto como el grupo de los sociales maduros. Es el grupo que más acude para relajarse y disfrutar de la naturaleza, coincidiendo con Paniza (2005) cuando sugiere que la mayoría de los encuestados manifiestan que el aspecto más destacado del golf es la capacidad que tiene de evasión y relajación para los jugadores. Lo más habitual es que vayan al club en compañía de amigos, pero como ya adelantábamos también con la familia o la pareja. Son los que más aluden al trabajo y las cargas familiares como barreras que impiden jugar con más frecuencia, y los que menos utilizan la cancha de prácticas y más la cafetería, posiblemente por la característica social que conglera a este grupo. Este perfil tiende a dar una valoración máxima al club y son los que se muestran más satisfechos a nivel global. Las valoraciones tan elevadas del servicio en este grupo pueden deberse, entre otros, a la mayor presencia de mujeres en este conjunto, ya que según Calabuig et al. (2008) tanto las mujeres como los usuarios de menor edad valoran mejor el servicio recibido que los hombres y los alumnos de mayor edad, también Dorado (2007) sugiere que ellas tienen una percepción de la calidad superior

a los hombres. Todo esto unido al número destacado de usuarios que en este grupo utilizan la instalación de forma libre, y el carácter familiar y relajado del uso de la instalación, podrían ser algunas de las razones para sentirse más satisfecho que el resto.

En definitiva, los dos primeros grupos se unen en un conglomerado (segmento I) que representaría especialmente a los usuarios de campos de golf, con características más deportivas y exigentes, englobando a un grupo más vocacional-competitivo y otro más ocasional-negociante. Y el segmento II más complaciente, formado por el tercer y cuarto grupo, con características más sociales, y que aglutinaría por un lado a un sector de edad más madura y por otro a un conjunto de jugadores más familiar. Este perfil parece coincidir mayormente con un usuario de pitch & putt.

Finalmente, para comprobar en qué medida las vías para alcanzar la satisfacción del usuario pueden variar en función del segmento I y II (usuarios de campos de golf vs usuarios de pitch & putt) y que llevaría a poner en marcha distintas estrategias de captación y/o fidelización, se estudia las relaciones entre la calidad percibida y el desempeño para ambos grupos por separado, retomándose el modelo causal de estructuras de covarianza y volviendo a ejecutar el análisis para cada una de las dos submuestras. Los resultados obtenidos revelan que la capacidad explicativa del modelo es muy similar en ambos casos (un 72% en el Segmento I y un 74% en el Segmento II). Si bien en ambos casos la dimensión que tiene mayor peso es el “Profesionalidad del personal y Gestión” ( $\gamma=0,71$  y  $\gamma=0,68$ , respectivamente), la segunda dimensión más importante en el primer caso es el “Campo/Zona de juego” ( $\gamma=0,17$ ), mientras que en el segundo lo son las “Instalaciones” ( $\gamma=0,23$ ).

Esto confirma tal y como ya observamos anteriormente que los intereses o prioridades de los usuarios son parcialmente diferentes. Mientras que los del Segmento I, a priori más experimentados y exigentes, serían más sensibles a las características técnicas del campo, la zona de juego o el recorrido, para los usuarios del Segmento II esas serían cuestiones menores, cobrando más importancia el salón social y la casa club, el mobiliario y los equipamientos, los vestuarios, etc.,

posiblemente porque prevalezcan más en este segmento motivaciones de tipo lúdico y/o social.



# CONCLUSIONES



---

## X. CONCLUSIONES

---

A modo de resumen y atendiendo a los objetivos planteados en esta tesis, se presenta a continuación las principales conclusiones de los resultados.

**Con objeto de realizar una aproximación empírica, orientada a la gestión, a la modelización y medida de la calidad percibida del servicio prestado en los clubes de golf se obtiene:**

**Objetivo específico I.**

- ✓ Una herramienta con propiedades psicométricas adecuadas, válida, fiable, breve y de fácil aplicación para su uso regular. Compuesta por 15 ítems agrupados en tres dimensiones: 1) Profesionalidad del personal y Gestión, 2) Instalaciones y 3) Campo/Zona de Juego.
- ✓ La escala que se podría acuñar como QGolf, constituye un potente predictor de la satisfacción del usuario de golf.

**Objetivo específico II.**

- ✓ La dimensión humana y organizativa parece ser el eje sobre el que pivota la calidad percibida en este tipo de organizaciones, más allá de las propias instalaciones o incluso el campo de juego.

**Objetivo específico III.**

- ✓ Los elementos mejor valorados por los usuarios han sido: los profesores de golf, el trato y atención del personal, y el estado del campo.
- ✓ Los elementos peor valorados son: gestión de las reclamaciones y sugerencias, el control del juego, y la organización- gestión de los recursos.

- ✓ La opinión que de forma global tienen los usuarios del desempeño del club es buena.

**Con objeto de llevar a cabo una segmentación de usuarios/practicantes en el ámbito del golf, explorando además la existencia de diferentes vías para favorecer la satisfacción de cada uno de ellos y, en definitiva, para la creación de valor, se obtiene:**

#### **Objetivo específico IV.**

- ✓ La gran mayoría de los golfistas en Galicia son hombres (82,2%).
- ✓ La media de edad del practicante de golf en Galicia es de 47,5 años, tienen formación universitaria, y predominan los empresarios y funcionarios.
- ✓ La motivación principal de práctica es la diversión, hacer ejercicio y competir en torneos.
- ✓ Las principales barreras para jugar con más frecuencia es la falta de tiempo, asociado por lo general a temas laborales y tratándose de Galicia la climatología.
- ✓ Además de jugar al golf los deportes más practicados son tenis, fitness, pádel, fútbol, y natación.
- ✓ De cada dos entrevistados uno realiza viajes turísticos de golf.
- ✓ Referente a la práctica del juego, la mayoría de los usuarios son socios del club, tienen un hándicap de nivel medio (entre 11,6 y 26,4), suelen jugar al golf una o dos veces por semana, lo hacen habitualmente en compañía de amigos, durante casi cuatro horas. Por término medio inician la práctica a los 39 años. Los servicios más utilizados son la cancha de prácticas, seguido de la cafetería. Además, lo más habitual es que hayan utilizado en ocasiones anteriores las instalaciones de otros clubes.

Además, el análisis clúster realizado identifica los siguientes perfiles del jugador de golf:

- ✓ Segmento I.
  - “Golfistas vocacionales” (22,8%). Para los cuales el golf es algo relativamente serio además de una ocasión para hacer deporte, mantenerse en forma y divertirse.

- “Golfistas de ocio y negocio” (7,2%). Para los cuales el golf es una oportunidad para divertirse, hacer contactos y algo de ejercicio.
- ✓ Segmento II
  - “Sociales maduros” (36,7%). En la medida en que consideran que el golf es una ocasión para reunirse con amigos, pasar el rato y hacer un poco de todo”.
  - “Sociales familiares” (33,3%). Consideran que el golf es una ocasión para relajarse, disfrutar de la naturaleza y pasar un día diferente con los amigos, la familia o su pareja.

En definitiva, se observa como los dos primeros grupos se unen en un conglomerado (segmento I) que representaría especialmente a los usuarios de campos de golf, con características más deportivas y exigentes, englobando a un grupo más vocacional-competitivo y otro más ocasional-negociante. Y el segmento II más complaciente, formado por el tercer y cuarto grupo, con características más sociales y que aglutinaría por un lado a un sector de edad más madura y por otro a un conjunto de jugadores más familiar. Este perfil coincide mayormente con un usuario de pitch & putt.

#### **Objetivo específico V.**

Finalmente, la escala permite explicar el 72% en el segmento I y 74% en el segmento II del desempeño o performance, o lo que es lo mismo en términos actitudinales, la satisfacción de los usuarios con el servicio de golf.

- En ambos casos la dimensión que mayor peso tiene es “Personal-Gestión”.
- La segunda dimensión más importante en el segmento I es el “Campo/Zona de juego”.
- La segunda dimensión más importante en segmento II son las “Instalaciones” en general.

Esto último no significa que en términos prácticos los elementos tangibles deban ser ignorados por los responsables de estas instalaciones, si no que los intangibles parecen explicar mucho más la satisfacción del usuario de golf. Todo ello deberá tenerse en cuenta y hacer en este apartado un especial hincapié, cuidando ineludiblemente tanto aspectos organizacionales como relativos al cliente interno,

para que entre todos favorezcan la satisfacción del cliente externo-usuario, y sin olvidar la característica de dinamismo inherente a la propia calidad, que llevará al gestor a la adaptación y mejora continua, con el fin de cubrir las necesidades y características de los usuarios, en permanente cambio.

---

## **XI. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---

Para finalizar, todo proyecto tiene como característica común un principio y un fin, sin embargo con el propósito de que esto sólo sea el cierre de una primera fase, cabe añadir algunas sugerencias que permitan continuar este trabajo como base de futuras investigaciones:

- Estudiar el comportamiento de la escala atendiendo a: distintos perfiles de usuarios (nacional e internacional), diferentes clasificaciones de las instalaciones de golf, distintos tipos de explotación (privados, comerciales, municipales), etc.
- Evaluación de la calidad percibida del servicio desde distintas perspectivas: cliente externo, cliente intermedio, cliente interno y gerencia del servicio. Todo ello con el fin de profundizar mucho más en las dimensiones que conformarían la calidad percibida del servicio de golf.
- Considerando que una de las razones de esta tesis, era proporcionar una herramienta para los responsables de las instalaciones de golf, y especialmente para aquellos que estuvieran interesados en obtener la certificación UNE 108001. Sería interesante comparar la calidad percibida de los usuarios que utilizan los servicios de instalaciones de golf con dicha certificación de calidad, estudiar la importancia, la imagen y además las posibles diferencias con respecto a aquellos sin certificación.

Por último, una de las limitaciones principales de este trabajo ha sido el esfuerzo requerido para la recogida de datos. Comenzando por el permiso de los

responsables de los clubes, el tiempo y dedicación de los entrevistadores para acceder a las distintas instalaciones de la geografía gallega, durante distintos días y diferentes horas, como de los propios usuarios (entrevistados o no) que pudieran sentirse molestos en algún momento. Esto sumado a la labor que requiere introducir manualmente toda la información de los cuestionarios en la matriz de datos, cabe plantearse para futuros trabajos, la adaptación del cuestionario a una versión informática que permita recoger los datos de forma *on line*, incluso obtener resultados inmediatos, con la finalidad de ofrecer al gerente una herramienta aún más sencilla y manejable para el proceso de seguimiento y control en su club.

# REFERENCIAS



---

## Referencias

---

- Abalo, J. (2006). *Modelización y evaluación integral de la calidad percibida. Una aplicación a lo servicios sanitarios de atención primaria*. (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, España.
- AENOR (2008). *Norma UNE. Campos de golf: requisitos para la prestación del servicio*. Obtenido el 5 de marzo de 2010 desde [www.aenor.es](http://www.aenor.es)
- Afthinos, Y., Theodorakis, N.D. y Nassis, P. (2005). Customer's expectations of service in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15, 245-258.
- Aguirre NewMan (2011). *Estudio de mercado. Campos de golf en España*. Feria Internacional del Golf, Noviembre, Madrid.
- Ahmad, J. y Kamal, N. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20, 146-161.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. y Grouios, G. (2004). An Empirical Investigations of the Relationships Among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport management Quaterly*, 4, 36-52.
- Amorós, F. (2003). *El turismo de golf en la Costa del Sol*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Fundación Unicaja.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehman, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings for Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (july), 53-66.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. y Swan, J.E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*, 10, 62-71.
- ATI-Marketing (2001). *Impacte Economic del Golf a Catalunya. Informe para la Federació Catalana de Golf*. Barcelona: Federació Catalana de Golf.
- Aymerich Golf Management (2007). *Presente y Futuro de la Industria del Golf en España*. 3ª edición. Madrid: AGM.

- Babakus, E. y Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.
- Barreiro, R. (2011). Entrevista. *Revista Federación Gallega de Golf*, 11(enero), 10-11.
- Barroso, C., Martín, E. y Sánchez, M.E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39, 646-675.
- Beerli, A., Martín, J. y Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, 38, 253-75.
- Berné, C. (1997). Modelización de la postcompra: satisfacción y lealtad. En J. M. Múgica y S. Ruiz (Eds.) *El comportamiento del consumidor*. Barcelona: Ariel
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1993). *Marketing de servicios: la calidad como meta*. Barcelona: Parramón.
- Bigné, E., Moliner, M.A. y Sánchez, J. (2003). Perceived quality and satisfaction in multiservice organisations: the case of Spanish public services. *Journal of Services Marketing*, 17, 420-442.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects on physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(abril), 69-82.
- Bitner, M. J. y Hubbert. A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. En R. T. Rust y R. L. Oliver (Eds.) *Service Quality*. London: Sage Publications.
- Blanco, E. y Gambau, V. (2006). Realización de proyectos deportivos. En L. Gallardo y J. Lozano (Eds.) *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Blanquer, D. (2002). *El golf mitos y razones sobre el uso de los recursos naturales (ordenación del territorio, espacios de ocio y desarrollo rural)*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Bodet, G. (2006). Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context. *European Sport management Quaterly*, 6, 149-165.
- Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991) A multistage model of consumers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Bolton, R.N. y Lemon, K.N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36, 171-186.
- Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. En Donnelly, J. H. y George, W. R. (Eds.) *Marketing of Services*, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bordiu, P. (1988). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus

- Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I., y Kada, F. (2011). Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. *Sport Management Review*, 14, 42-53.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30, 7-27
- Brady, M.K. y Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Brady, M.K., Cronin, J. y Brand, R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.
- Brady, M.K. y Robertson, C.J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-sectional study. *Journal of Business Research*, 51, 53-60.
- Briassoulis, H. (2011). Opposition to golf-related tourism development: An interpretivist analysis of an online petition. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), 673-693.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press.
- Burke, M. (2012). Golf Will Help Ease California's Economic Woes. *Revista Forbe.*, Obtenido el 17 de junio de 2012 desde <http://www.forbes.com/sites/monteburke/2012/06/12/golf-will-help-ease-californias-economic-woes/>
- Byrne, B. M. (2001) *Structural Equation Modeling with AMOS - Basic Concepts, Applications, and Programming*. LEA, ISBN 0-8058-4104-0
- Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. y Jenkins, R.L. (1987). Expectation and Norms in Models of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314.
- Calabuig, F. (2006). La calidad percibida en los servicios náuticos de la generalitat valenciana. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Calabuig, F., Burillo, P.; Crespo, J., Mundina, J.J. y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577-593
- Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 15, 21-25.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., y Mundina, J.J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE: Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
- Calabuig, F., Mundina, J. y Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 18, 66-70.

- Calabuig, F. y Nuñez, J. (2011). Concepto, medida y gestión de la calidad en los servicios deportivos. En B. Sañudo y J. García (Coords.) *Dirección e innovación en los centros de Fitness*. Sevilla: Wanceulen.
- Calabuig, F. y Saura, D. (1999). *La Satisfacción con las instalaciones como herramienta para la gestión deportiva*. En libro de Actas del I Congreso sobre la Actividad Física y el Deporte en la Universidad. Valencia: FCAFE. (Universitat de València).
- Calabuig, F., Turco, D.M., Gómez, A.M. y Crespo, J. (2009). A closer look at perceived service quality of basketball spectators: Differences among groups of spectators and prediction of overall service quality. *Revista internacional de derecho y gestión del deporte*, 8, 30-40.
- Calidad y turismo (2012). Esquema de la norma UNE 188001:2008. Obtenido el 4 de marzo de 2012 desde <http://www.calidadyturismo.es/dnn/Sectores/CamposdeGolfUNE188001.aspx>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Barcelona: Gestión y Promoción Editorial.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perception of service quality: an assessment of SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
- Celma i Jiménez, J. (2004). *El ABC del gestor deportivo*. Barcelona: Inde.
- Chang K, y Chelladurai P (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83
- Choi, K.S., Lee, H., Kim, C. y Lee, S. (2005). The service quality dimensions and patient satisfaction relationships in South Korea: comparing across gender, age and types of service. *Journal of Services Marketing*, 19, 140-149.
- Chumpitaz, R. y Paparoidamis, N.G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality*, 14, 235-248.
- Churchill, G.A. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Consejo Superior de Deportes (2012). *Estructura del Deporte Español. Evolución y Síntesis*. Obtenido el 18 de junio de 2012, desde <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>
- Correia, A. y Pintassilgo, P. (2006). The Golf Players' Motivations: The Algarve Case1. *Tourism and Hospitality Research*, 6(3), 227-238
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. y Goudas, M. (2004). The factors for evaluating service quality in athletic camps: A case study. *European Sport Management Quarterly*, 4 (1), 22-35.

- Coulthard, L. J. M. (2004). Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 46(4), 479-497.
- Crespo, J., Mundina, J. y Calabuig, F. (2007). La calidad percibida y la satisfacción de los espectadores de eventos futbolísticos. *V Congreso Internacional de Fútbol y fútbol sala*, Cartagena, España.
- Crespo, J., Pérez, C. y Calabuig, F. (2008). La calidad percibida de los espectadores de fútbol. Diferencias según variables sociodemográficas. *VI Congreso Internacional de Educación Física*, Córdoba, España.
- Cristóbal, E. y Gómez, M. (1999). La gestión de la calidad en las entidades deportivas. *IV Congreso de las ciencias del deporte, la educación física y la recreación*. INEFC. Lleida.
- Cronin, J., Brady, M. y Hult, G.T. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(july), 55-68.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(january), 125-131.
- Crosby, PB (1979). *La calidad es gratis*. New York: McGraw-Hill
- Curran, P.J., West, S.G. y Finch, J.F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- Dabholkar, P. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*, 22, 101-108.
- Dale, B.G., (2003). TQM: an overview. En B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dávila, R. (2005). *Análisis del segmento de golf en Andalucía*. RD Golf Consulting. Consultoría de turismo y golf. Obtenido el 2 de septiembre de 2011 desde <http://www.golfyempresa.com/ Analisis %20Golf.pdf>
- Del Pobil, F.P. (2001). *Lo básico (ilustrado) de cada regla de golf y un poco más*. Epígonos-De Cervantes Ediciones. Alicante.
- Deming, W. E. 1950. *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.
- Deming, W. E. (1951). *Out of crisis*. Cambridge: The mit press.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. y De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77

- Deporte & business. (2006) *Perfil del jugador habitual de golf en España*. Obtenido el 2 julio de 2011 desde [www.deporteandbusiness.com](http://www.deporteandbusiness.com)
- Desbordes, M., Ohl, F. y Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo (Análisis del consumo deportivo)*. Barcelona: Paidotribo.
- Dorado, A. (2004). *Análisis de la satisfacción de los usuarios: hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. (Tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha, España.
- Dorado, A. (2007). Análisis de la satisfacción de los usuarios del servicio deportivo municipal. *Revista de Educación Física INDEref*. Recuperado de <http://www.inderef.com/content/view/35/113>
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Zaragoza: INDE.
- Douglas, T.J. y Fredendall, L.D. (2004). Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35, 393-423.
- Dwyer, R., Schurr, P. y Oh, S. (1987): Developing Buyer-seller Relationship. *Journal of Marketing*, 51, (abril), 11-27.
- EFQM (1988). Fundación europea para la gestión de la calidad [En línea], disponible en: <http://www.efqm.com>
- Escorza, F. (2001). *El turismo de golf en la Costa del Sol. Análisis geográfico*. Málaga: Centro de Ediciones de la Diputación Provincial de Málaga.
- Espejo, C. (2004). Campos de golf y medioambiente. Una interacción necesaria. *Cuadernos de Turismo*, 14, 67-111.
- Ernst & Young and PGA of Australia (2006). *The PGA Report. An independent study into the size of the Australian golf economy*. Australia: Professional Golfers Association. Obtenido el 15 de julio de 2011 desde <http://www.worldgolfoundation.org/documents/TheEconomicValueoftheAustralianGofIndustry.pdf>
- Exceltur- Deloitte (2011). *MoniTUR 2010. Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas española*. Julio 2011. Obtenido el 20 de febrero de 2012 desde [http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe\\_monitur\\_2010.pdf](http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe_monitur_2010.pdf)
- Faircloth, J.B., Richard, M.D., y Richard, V.P. (1995). An analysis of choice intentions of public course golfers. *Sport Marketing Quarterly*, (4)1, 13-21.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Control total de la calidad*. México: CECSA.
- Fernández de Caleyá, J. (1997). *El diseño de los campos de golf. Una aproximación paisajística*. A Coruña: Universidade, Servicio de Publicacións.
- Ferrán, A. C., Nardi, M. y Gambau, V. (2012). *Marketing en el fitness. Gestión de servicios deportivos*. Barcelona: Paidotribo.

- Fornell, C. (1992). National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, January, 6-21.
- Gallardo, L. y Lozano, J. (Dir.). (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Galvez, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- García Ayala, J.A. (2004). *Agua y golf en la Región de Murcia*. XXVII Encuentro de jóvenes geógrafos. Murcia, España. Septiembre 13-17. Obtenido el 1 de Octubre de 2011 desde [www.um.es/geomur/27ejg2004/AYGRM.pdf](http://www.um.es/geomur/27ejg2004/AYGRM.pdf).
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Gencer, R.T. (2011). The relationship between team identification and service quality perceptions in professional football. *African journal of business management*, 5 (6), 2140-2150.
- Giese, J. I. y Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-34.
- Gilly, M. C., Stevenson, W. B. y Yale, L. J. (1991). Dynamics of Complaint Management in the Service Organization. *The journal of consumer affairs*, 2(25), 295.
- Gimeno, J. (2009). *Evaluación de la calidad en bibliotecas. Compromiso con lo público*. Buenos aires: Alfagrama Ediciones.
- González, J.I. y Suárez, O. (2011). *Diagnóstico del marketing del producto Golf en la instalación Varadero Golf Club Cuba*. Obtenido el 2 de marzo de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/diagnostico-marketing-producto-golf-instalacion-varadero-golf-club-cuba.htm>.
- Gračan, D. y Uran, M. (2002). The customer satisfaction research in ACI marinas. *Nase More*, 49(5-6), 217-227.
- Green, P. E., Carroll, J. D. y Carmone, F. J. (1977). Design considerations in attitude measurement. En Y. Wind y M. G. Greenberg (Eds.). *Moving a head with attitude research*. Chicago. Illinois: American Marketing Association.
- Griful, E. y Canela, M.A. (2004). *Gestión de la calidad*. Barcelona: UPC.
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing for services. *European Journal of Marketing*, 12, 588-601
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Services Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gupta, A., McDaniel, J.C. y Kanthi-Herath, S. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15, 389-402.
- Haberman, S. J. (1973). The analysis of residuals in cross-classified tables. *Biometrics*, 29(1), 205-220.
- Halstead D., Hartman, D. y Schmidt. S.L. (1994). Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(Spring), 114-129.
- Hennessey, S.M., MacDonald, R. y MacEachern, M. (2008). A Framework for Understanding Golfing Visitors to a Destination. *Journal of Sport & Tourism*, 13(1), 5-35
- Hernández-Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10, 179-196.
- Hollywood, L.E., Armstrong, G.A. y Durkin, M.G. (2007). Using behavioural and motivational thinking in food segmentation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(9), 691 – 702.
- Horovitz, J. (1992). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hosteltur (2006). *Golf el oro verde del turismo*. Palma de Mallorca: Ideas y publicidad de Baleares. Obtenido el 5 de septiembre de 2011 desde <http://www.hosteltur.com/web/uploads/f2f6280a70f97e81.pdf>
- Howard, J. y Sheth, J. (1969). *The Theory of Buyer Behaviour*. Nueva York: John Wiley and Sons, Lda.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. y Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, 77-89.
- Howat, G. y Murray, D. (2002). The role of critical incidents to complement service quality information for a sports and leisure centre. *European Sport Management Quarterly*, 2(1), 23-46.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Hunt, H.K. (1977). CS/D Overview and Future Research Directions. En Hunt (Eds.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, (pp.455-488). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Hutchinson, J., Lai, F., Wang, Y. (2009) understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourist management*, 30(2), 298-308.

- Hutchinson, J., Wang, Y., y Lai, F. (2010). The impact of satisfaction judgment on behavioral intentions: An investigation of golf travelers. *Journal of Vacation Marketing*, 16(1), 45-59.
- Hwang y Won (2010). A conjoint analysis regarding influencing factors of golfers' preferred driving ranges in Korea. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 227-237.
- Instituto de Estudios Turísticos (2007). Segmentación del gasto de los turistas que llegan a España. *Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Instituto de Estudios Turísticos (2010). *Habitu: Hábitos de los turistas internacionales*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Obtenido el 7 de septiembre de 2011 desde <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/habitu/anuales/Informe%20Habitu%202010.pdf>
- Jia, Y. (2008). Customer relationship marketing in Chinese golf operation. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM 2008*, (4679186). DOI: 10.1109/WiCom.2008.1278.
- Johnston, R., y Heineke, J. (1998). Exploring the relationship between perception and performance: priorities for action. *The Service Industries Journal*, 18(1), 101-12.
- Juran, J.M. (1951/1974). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw- Hill.
- Juran, J.M. y Blanton, A. (2001). *Manual de calidad de Juran*. Madrid: McGraw Hill.
- Juran, J. M. y Grina, F.M. (1993). *Manual de Control de Calidad*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Kim, D. y Kim, S.Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality in sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Kim, C. y Kim, S. (1998). Segmentation of Sport Center Members in Seoul Based on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management*, 12, 273-287.
- Kim, S.S., Chun, H. y Petrick, J.F. (2005). Positioning analysis of overseas golf tour destinations by Korean golf tourists. *Tourism Management*, 26(6), 905-917.
- Kim, J. H. y Ritchie, B. W. (2012) Motivation based typology: An empirical study of golf tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(2), 251-280.
- Kirchner, E. (2002). La satisfacción del cliente a través de un nuevo modelo de calidad aplicado a los servicios deportivos. *Agua y gestión*, 58, 28-41
- Ko, Y.J., Zhang, J., Cattani, K. y Pastore, D. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports. *Managing service quality*, 21(3), 304-322.
- Koenigsfeld, J.P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J. & Cichy, R.F. (2012) Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31( 3), September ,633-641.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- KPMG (2010). *Golf and the Economic Downturn. A survey of golf course owners and operators in Europe, Middle East and Africa*. Obtenido el 3 de marzo de 2012 desde <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Golf-and-the-economic-downturn.pdf> ()
- KPMG, Oxford Economics & SRI International (2006). *The economic value of golf to Europe. Key findings of the study on the golf economy*. Obtenido el 10 de julio de 2011 desde [http://www.egcoa.eu/bestanden/pics/The%20Economic%20Value%20of%20Golf%20to%20Europe\\_28082009%20\(2\).pdf](http://www.egcoa.eu/bestanden/pics/The%20Economic%20Value%20of%20Golf%20to%20Europe_28082009%20(2).pdf)
- KPMG, Oxford Economics & SRI International (2008). *The value of golf to Europe, Middle East and Africa. A study on the golf economy*. Obtenido el 15 de julio de 2011 desde [http://www.bgia.org.uk/upload/documents/news/KPMG%20Golf%20Economy%20report\\_final.pdf](http://www.bgia.org.uk/upload/documents/news/KPMG%20Golf%20Economy%20report_final.pdf)
- Lam, S. S. K y Woo, K. S. (1997) Measuring service quality: A test-retest reliability investigation of SERVQUAL. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 381-396.
- Lee, H., Lee, Y. y Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14, 217-231.
- Lee, J., Kim, H., Ko, Y., y Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
- Lloréns, F.J. y Fuentes, M.M. (2000). *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Lovelock, C.H. (1991). *Services Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 121-133.
- Luna-Arocas, R. (2003). *El cliente y la entidad deportiva desde un modelo de gestión de la calidad*. Ponencia de las Jornadas de la gestión en las entidades deportivas como un reto de futuro. Málaga: Instituto Andaluz de Deporte.
- Luna-Arocas, R. y Calabuig, F. (1999). *La estrategia de los recursos humanos en la gestión deportiva*. I Congreso sobre la Actividad Física y el Deporte en la Universidad. Valencia: FCAFE (Universitat de València).
- Luna-Arocas, R., y Mundina, J. (1998). El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 169-174
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. y Gómez, A. (1998). La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-1. En J. Martínez del Castillo (comp.). *Deporte y Calidad de Vida* (pp. 279-290). Madrid: Librerías deportivas Esteban Sanz.

- Luna-Arocas, R. y Tang, T.L.P. (2005). The use of cluster analysis to segment clients of a sport centre in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5, 381-413.
- MacKay, K. y Crompton, J. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure-studies*, 7(1), 41-49.
- Malcolm Baldrige (1987). The Baldrige Model [En línea], disponible en: <http://www.baldrige.com>
- Mano, H. y Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Mañas, M. A., Giménez, G., Muyor, J. M., Martínez-tur, V., y Moliner, C.P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*, 20(2), 243-248.
- Marques, A.I., Santos, L., Soares, P., Santos, R., Oliveira-Tavares, A., Mota, J. y Carvalho, J. (2011). A proposed adaptation of the European Foundation for Quality Management Excellence Model to physical activity programmes for the elderly - development of a quality self-assessment tool using a modified Delphi process. *International journal of Behavioral nutrition and physical activity*, 29(8), 104.
- Marqués, L. (2001). *La calidad en las entidades deportivas, curso La calidad en las entidades deportivas*. Alcázar de San Juan (Ciudad Real): Consejería de Cultura.
- Marqués, L. (2003). La excelencia en la gestión de entidades deportivas: el modelo EFQM, en *Jornadas sobre la gestión de calidad de las empresas deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Marqués, L. y Gericó, R. (1998). La gestión de los recursos humanos en los servicios deportivos desde un modelo de calidad total. En Martínez del Castillo (coord.). *Deporte y calidad de vida*. Madrid: Esteban Sanz.
- Marqués, P. (2002) Evaluación de los portales educativos en Internet. *Revista Pixwl-Bit: Revista de Medios y Educación*, 18(Enero), 5-12.
- Martín, M. (2008). *Tipos de campos de golf proceso de desarrollo de un campo de golf y estudio del terreno*. Madrid: Global Golf Company. Obtenido el 29 de noviembre de 2011 desde <http://www.globalgolf.es/descargas.php>.
- Martínez, J.R. y Balbastre, F. (2004). La gestión en los Servicios Deportivos Municipales: de la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia. *Revista investigación y Marketing*, 83, 22-30.
- Martínez, J. A., y Martínez, L. (2006). La influencia de la experiencia del consumidor en el paradigma de la disconfirmación de expectativas. Un estudio sobre la satisfacción en un servicio deportivo. *XVI Congreso Nacional de ACEDE*. Valencia, Septiembre.
- Martínez, J.A. y Martínez, L. (2007). Medición de la calidad del servicio. Desarrollo de escalas frente a medidas de un solo ítem. Estudio comparativo. *Decisiones basadas*

- en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 2 (2007 Comunicaciones), 16.
- Martínez, J.A. y Martínez, L.(2009) ¿Las actitudes hacia el servicio deportivo varían según el grado de experiencia del consumidor? *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 22, 1-21.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- McDonald, M.A., Sutton, W.A., y Milne, G.R. (1995). TEAMQUAL TM: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4, 9-15.
- McDougall, G. y Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392-410.
- Méndez, B. (2009). *La calidad de la gestión en las federaciones deportivas gallegas*. (Tesis doctoral). Universidad de Vigo. España.
- Mestre, J.A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: INDE.
- Mestre, J. A., Orts, F. y Martínez, G. (2011). *Gestión en el deporte*. Sevilla: Editorial Wanceulen
- Miquel, S., Mollá, A. y Bigné, E. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw Hill.
- Miranda, F.J., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Montgomery, D.C. (1991). *Control estadístico de la calidad*. México: Grupo Editorial.
- Morales-Sánchez, V. (2003). Evaluación psicosocial de la calidad de los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de la variabilidad. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga. España.
- Morales-Sánchez y Gálvez, P. (2011). La percepción del usuario en la evaluación de la calidad de los servicios municipales deportivos. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 147-154.
- Morales-Sánchez, V. y Hernández-Mendo, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Lecturas: Educación Física y Deportes. Revista Digital*, 73 (junio). Obtebnido el 7 de Junio de 2011 desde <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A. y Blanco-Villaseñor, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de psicología del deporte*, 18(2), 137-150.
- Mort, J. K. y Collins, M.F. (2001). Municipal golf in England: exploring performance indicators for local authorities. *Managing Leisure*, 6(4), 220-243.
- Mullin, B., Hardy, S. y Sutton. W. (1999). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

- Mundina, J.J. y Calabuig, F. (1999). El marketing social al servicio de la gestión de calidad. *Apunts Educación Física y Deportes*, 57, 77-83.
- Muñoz y Miranda (2007). Evolución y problemática del agua reciclada en la costa del sol occidental. *Jornadas técnicas. Gestión sostenible de campos de golf*. Molina de Segura (Murcia), Noviembre.
- Murray, D. y Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5, 25 - 43.
- National Golf Foundation – Economic Impact Study for the State of Oklahoma (2007) *The economic contribution of the golf industry to the oklahoma economy*. Obtenido el 4 de octubre de 2011 desde <http://www.golf2020.com/Reports/Oklahoma%20%20Impact%20Report.pdf>
- Nicholls, S. y Crompton, J. (2005). Why do people choose to live in golf course communities? *Journal of Park and Recreation Administration*, 23(1), 37-52.
- Nieto, C. y Ros, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a ISO 9000. *X Congreso de Ingeniería de Organización*: Valencia. Septiembre.
- Nuviala, A., Ruiz, F. y García, M. E. (2007). Expectativas de los usuarios directos e indirectos de los servicios deportivos en edad escolar en una comarca aragonesa. *Apunts Educación física y deportes*, 87, 93-98.
- Nuviala, A. y Casajús, J.A. (2005). Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5(17) 1-12.
- Nuviala, A., Salinero, J.J., García, M., Gallardo, L. y Burillo, P. (2010). Satisfacción con los técnicos deportivos en la edad escolar. *Revista de Psicodidáctica*, 15(1), 121-135.
- Nuviala, A., Tamayo, J.A., Fernández, A., Pérez-Turpin, J.A., Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11(42), 220-235.
- Observatorio turístico de la comunidad de Valencia (2011). Turismo de golf en la comunitat Valenciana. *Conselleria de Turisme, Cultura i Esport*, noviembre, 1-18.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processing in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Oliver, R. (1996). Taking to the water: some examples of Ordnance Survey mapping of the coast. *Sheetlines*, 45, 9-27.

- Ong, T.F., Hoe, W.E., Mea, K.K. y Musa, G. (2010). Destination preferences and travel behaviour among golf tourists in Malaysia. *International Conference on Science and Social Research*, 5773912, 884-889
- Orledge, J. (1991). *Service quality: An empirical investigation of two measurement techniques*. Msc disertation: Manchester School of Management.
- Ortega, E. (1987). *La dirección de marketing*. Madrid: Esic.
- Page, T.J. Jr. y Spreng, R.A. (2002). Difference scores versus direct effects in service quality measurement. *Journal of Service Research*, 4, 184-192.
- Palmer, A. y O'Neill, M. (2003). The effects of perceptual processes on the measurement of service quality. *Journal of Services Marketing*, 17, 254-274.
- Paniza, J.L. (2005). *La percepción social del golf en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.
- Paniza, J.L. (2010). *Empleo y formación en los campos de golf de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía
- Papadimitrou, D. A. y Karterolois, K. (2000). The service quality expectation in private sport and fitness centres: a reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, y L. Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994a). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994b). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing*, 58 (january), 111-124.
- Pastor, J. (2007). *Modelo de Gestión de Calidad en Instituciones Sanitarias. Inegrande los modelos de gestión EFQM y CMI*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., y Peck, H. (1995). *Relationship marketing key concepts. Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth.
- Pérez, C., Crespo, J., Calabuig, F. (2008). La calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos, el caso de una reunión internacional de atletismo. *V Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de León. León, Octubre.

- Pestana, C., Butlerb, R. y Correia, A. (2010). The length of stay of golf tourism: A survival analysis. *Tourism Management*, 31(1), 13-21.
- Petrick, J.F. (2002). An examination of golf vacationers' novelty. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 384-400.
- Petrick, J. F. y Backman, S. J. (2002a). An examination of the determinants of golf travelers' satisfaction. *Journal of Travel Research*, 40(3), 252-258.
- Petrick, J. F. y Backman, S. J. (2002b). An Examination of the Construct of Perceived Value for the Prediction of Golf Travelers' Intentions to Revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45.
- Petrick, J.F., Backman, S.J., Bixler, R., y Norman, W.C. (2001). Analysis of golfer motivations and constraints by experience use history. *Journal of Leisure Research*, 33(1), 56-70.
- Picón, E., y Varela, J. (2000). Segmentando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 12, 453-458.
- Picón, E., Varela, J. y Lévy, J. P. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Picón, E., Varela, J. y Real, E. (2003). Clasificación y segmentación post hoc con análisis de conglomerados. En J. Varela y J.-P. Lévy (Eds.). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice-Hall.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Despoto. Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pirsing, R. (1974). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Morrow.
- Pitts, B. y Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. USA: Fitness information Technology, Inc.
- Priestley, G. K. y Sabí, J. (1993). El medio ambiente y el golf en Cataluña: problemas y perspectivas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 23, 45-74.
- Project Management Institute (2008). *Guía de los fundamentos de Dirección Integrada de Proyectos*. 4ª Ed. Pennsylvania: PMI.
- Puig, N. (1994). Tendencias del espacio deportivo contemporáneo. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 37, 42-48
- Ramírez, F.J. (2006). Marketing y deporte. En L. Gallardo y J. Lozano (Coords.) *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: UCLM y Real Federación Española de Fútbol.
- Ramiro, J., García-Ferrando, M. y Sánchez-Buñuelos, F. (1998). En P. Vera y J.L. Hernández-Vázquez (coords.) *Libro Blanco I+D en el deporte*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, Consejo Superior de Deportes.
- Reeves, C. A. y Bednar, C. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.

- Reyero, F. (2007). La Ordenación Urbanística, Medio Ambiente y Campos de Golf. *IV Jornadas Internacionales de Golf y Medio Ambiente. Turismo de Golf y Medio Ambiente*. Almería.
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, España.
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E., y Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts. Educación Física y Deportes* 95, 82-91.
- Rial, A., Rial, J., Varela, J. y Real, E. (2008). An application of importance performance analysis (IPA) to the management of sport centres. *Managing Leisure*, 13(3), 179-188
- Rial, J.; Varela, J.; Rial, A.; Real, E. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 18(6), 57-73.
- Romo, V., Chinchilla, J.L., y García, M. (2010). Sports management services: the dimensions of quality. *Journal of Human Sport & Exercise*, 5(2), 295-306.
- Rosa, I. M., Castellanos, M. y Palacios, B. (2012). Calidad percibida por el espectador de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 25-33.
- Salvador, C. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario características del servicio y habilidades profesionales. *Papeles del Psicólogo*, 26(90), 1-9.
- Sánchez, M. (1998). El turismo del golf y su impacto en el medio ambiente y en los recursos naturales. Propuestas para su ordenación en el litoral almeriense. *Encuentro medioambiental almeriense: en busca de soluciones*. Almería
- Santesmases, M. (2001). *Dyane versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Sanz, E. y Ponce de León, A. (2005-2006). Valoración de los recursos del ocio físico-deportivo: análisis y selección de atributos. *Contextos educactivos*, 8-9, 201-209.
- Sanz, E. y Ponce de León, A. (2010). Claves en la aplicación del algoritmo Chaid. Un estudio del ocio físico deportivo universitario. *Revista de Psicología del Deporte*, 19, 319-333.
- Schommer, J.C. y Wiederholt, J.B. (1994). Patient's satisfaction with pharmacist consultation services: application of a model of service encounter evaluation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 7, 74-85.
- Secretaría General de Turismo (2001). *Estudio sobre el turismo deportivo de golf: el impulso a nuevos campos*. Madrid: Subdirección General de Calidad e Innovación Turística.
- Senlle, A., Gallardo, L. y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones Deportivas*. Barcelona: Ed. Gestio 2000

- Serrano, A. y Toro, I. (2006). Campos de golf y medio ambiente. *Modulo 8: Master y curso de experto en gestión de campos de golf*. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- Serrano, V., Rial, A., García, O., Gambau, V. (2011). El perfil de usuario en clubes de golf sociales-mixtos con campos de 9 hoyos en Galicia: un intento de segmentación desde la perspectiva de género. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 131-138.
- Serrano, V., Rial, A., García, O. y Hernández-Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts. Educación Física y Deporte*, 102(4), 96-106.
- Shani, A., Wang, Y., Hutchinson, J., y Lai, F. (2010). Applying expenditure-based segmentation on special-interest tourists: the case of golf travelers. *Journal of travel research*, 49, 337-350.
- Shewhart, W.A. (1931/1980). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Milwaukee: ASQC.
- Shilbury, D., Quick, S. y Westerbeek, H. M. (1998). *Strategic Sport Marketing*. Australia: Allen & Unwin.
- Shonk, D. y Chelladurai, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 22, 587-602.
- Sistema de Calidad Turística Española - SCTE (2006). *Monográfico Sistema de calidad tecnológica para campos de golf*. Santiago de Compostela: Secretaria general de turismo.
- Smith, A. M. (1992). The consumers' evaluation of service quality: Some methodological issues. En J. Whitelock (Ed.). *Marketing in the new Europe and beyond*. Marketing Education Group, Proceedings of the 1992 annual conference. University of Stanford, 633-648.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: Inde.
- Spreng, R.A. y Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 201-214.
- Steiger, J.H. (1998) A note on multiple sample extensions of the RMSEA fit index. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 5(4), 411-419
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. y Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction: a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16, 363-74.
- Swan, J.E., Trawick, I. F. y Carroll, M.G. (1982). Satisfaction related to comparison level and predictive expectation. En Day, R.L. y Hunt, H. K. (Eds.) *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*. Bloomington: Indiana University.
- Szabó, A. (2010). Leisure sport services quality. *7th International Conference on Service Systems and Service Management, Proceedings of ICSSSM' 10*, 5530129, 821-826
- Tamames, R. (2000). *Claves para la modernización de la empresa*. Madrid: Ediciones 2010.

- Tapias, J.C., Salgot, M. y Priestley, G. (2000). Impacto de los campos de golf en los ecosistemas vegetales: situación actual y perspectivas, *Fruticultura Profesional*, 115, 112-116.
- Tassiopoulos, D. y Haydam, N. (2008). Golf tourists in South Africa: A demand-side study of a niche market in sports tourism. *Tourism Management*, 26, 870-882.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. y Koutelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Services Quality*, 11(6), 413-438.
- Ting, D.H. (2004). Service quality and satisfaction perceptions: curvilinear and interaction effect. *International Journal of Bank Marketing*, 22, 407-420.
- Tomás, J.M. y Oliver, A. (1998). Response format and method of estimation effects on confirmatory factor analysis. *Psicothema*, 10, 197-208.
- Triadó, X., Aparicio, P. y Rimbau, E. (1999). Identificación de factores de customer satisfaction in municipal sport centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *The cyber-journal of sport marketing*, 3 (4). Obtenido el 3 de marzo de 2011 desde <http://pandora.nla.gov.au/nph-wb/19991031130000/http://www.cjism.com/vol3/triado34.htm>
- Tse, D., Nicosia, F. y Wilton, P. (1990). Consumer Satisfaction as a Process. *Psychology & Marketing*, 7, 177-193.
- Turespaña, Aymerich Golf management e International Golf Travel Market (2005). *Estudios sobre turismo de golf*. Madrid: Real Federación Española de golf.
- TurGalicia (2010). El plan de turismo de golf potenciará la llegada de nuevos turistas a Galicia. *TurGalicia Boletín de noticias*, 265, Septiembre.
- Ulla, F. y Pazos, M. (2010). Productos y destinos turísticos emergente en Galicia. *Revista de estudos politécnicos*, 8(14), 021-043.
- Valcarce, M. y Serrano, V. (2011). Cómo implantar un CRM (Customer Relationship Management). En B. Sañudo y J. García (Coords.) *Dirección e innovación en los centros de Fitness*. Sevilla: Wanceulen.
- Vierna, L. (2008). *Datos numéricos sobre la situación del mercado del golf en el mundo, Europa y España*. Madrid: Global Golf Company. Obtenido el 29 de noviembre de 2011 desde <http://www.globalgolf.es/descargas.php>.
- Villar, A. (2008). Los espacios de golf en el litoral de Andalucía: Patrones espaciales y evolución en el período 1998-2004. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, 76, 247-266.
- Voces, C. (2005). *Modelización de la calidad de servicio y la lealtad del cliente en hostelería*. (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, España.

- Walsh, G., Hennig-Thurau, T., Wayne-Mitchell, V. y Wiedmann, K. P. (2001). Consumers' decision-making style as a basis for market segmentation. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 10(2), 117-131.
- Westbrook, R. A. (1980a). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7, 49-328.
- Westbrook, R. A. (1980b ). A rating scale for measuring product/service satisfaction. *Journal of Marketing*, 44, 68-72.
- Westbrook, R. A. y Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. En R.S. Day y H.K. Hunt (Eds.), *Advances in consumer Research*, 10, 15-22. Bloomington: Indiana University.
- Wind, Y. (1978). Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, 15, 317-337.
- Wood, L., y Danylchuk, K. (2011). Playing our way: Contributions of social groups to women's continued participation in golf. *Leisure Sciences*, 33(5), 366-381.
- Won, D., Hwang, S., y Kleiber, D. A. (2009). How do golfers choose a golf course? Aconjoint analysis of influencing factors. *Journal of Park and Recreation Administration*, 27(2), 1-16.
- Wu, K., Ye, M. y Zeng T. (2010). The relationship between factors of golf facilities and satisfaction of inbound golfers: An empirical study on Mainland China. *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on.* 24-26 Aug. 2010.
- Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M. y Zimmerer, T.W. (2004). TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. *Managing Service Quality*, 14, 377-389.
- Yoshida, M. y James, J.D. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14(1), 13-24.
- Zeithaml, V.A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. En J.H. Donnelly y W.R. George (Eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml VA (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(July), 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(abril), 31-46.

Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. y Gremler, D.D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *Journal of Services Marketing*, 18, 534-546.

# ANEXOS



## CUESTIONARIO DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN CLUBES DE GOLF

Buenos días/tardes, estamos desarrollando el estudio "Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf".

Con objeto de obtener un perfil del usuario y una medida útil para la gestión del club que ayude a identificar áreas de mejora, evaluando la calidad y satisfacción del servicio prestado, le agradecemos su colaboración respondiendo de forma anónima a este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Los datos obtenidos serán tratados de forma confidencial. Recordándoles que ésta es una de las fórmulas para mejorar el servicio como usted desea.

### 1.- DATOS DEL USUARIO/A

<b>Sexo:</b> (señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">H</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">M</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>	H		M		<b>Edad:</b> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<b>Hándicap:</b> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<b>A qué edad comenzó a jugar:</b> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																													
H		M																																		
<b>Respecto al club es:</b> (señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Socio/a</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Abonado/a</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Invitado/a</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Correspondencia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Uso libre</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro</td><td>Cuál: <input style="width: 80%;" type="text"/></td></tr> </table>	Socio/a	<input type="checkbox"/>	Abonado/a	<input type="checkbox"/>	Invitado/a	<input type="checkbox"/>	Correspondencia	<input type="checkbox"/>	Uso libre	<input type="checkbox"/>	Otro	Cuál: <input style="width: 80%;" type="text"/>	<b>Su frecuencia habitual de juego es:</b> (señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Semanal</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ocasional (Alguna vez cada 3-6 meses)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Esporádica (Alguna vez al año)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Sólo en vacaciones</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Casi nunca/nunca</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Ocasional (Alguna vez cada 3-6 meses)	<input type="checkbox"/>	Esporádica (Alguna vez al año)	<input type="checkbox"/>	Sólo en vacaciones	<input type="checkbox"/>	Casi nunca/nunca	<input type="checkbox"/>	<b>El día que juega al golf, cuánto tiempo le dedica:</b> <input style="width: 100%; height: 60px;" type="text"/>										
Socio/a	<input type="checkbox"/>																																			
Abonado/a	<input type="checkbox"/>																																			
Invitado/a	<input type="checkbox"/>																																			
Correspondencia	<input type="checkbox"/>																																			
Uso libre	<input type="checkbox"/>																																			
Otro	Cuál: <input style="width: 80%;" type="text"/>																																			
Semanal	<input type="checkbox"/>																																			
Mensual	<input type="checkbox"/>																																			
Ocasional (Alguna vez cada 3-6 meses)	<input type="checkbox"/>																																			
Esporádica (Alguna vez al año)	<input type="checkbox"/>																																			
Sólo en vacaciones	<input type="checkbox"/>																																			
Casi nunca/nunca	<input type="checkbox"/>																																			
<b>Motivaciones de práctica:</b> (Indique con nº hasta 3 por orden) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Diversión</td><td>Hacer Act. Física</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Socializar</td><td>Disfrutar Naturaleza</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Liberar estrés</td><td>Negocios</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Competir</td><td>Otros</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="3">Otros ¿Cuáles?</td></tr> </table>	Diversión	Hacer Act. Física	<input type="checkbox"/>	Socializar	Disfrutar Naturaleza	<input type="checkbox"/>	Liberar estrés	Negocios	<input type="checkbox"/>	Competir	Otros	<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuáles?			<b>Barreras que le impiden jugar al golf con más frecuencia:</b> (Indique con nº hasta 3 por orden) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Falta tiempo</td><td>Cargas familiares</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Distancia</td><td>Viaja/fuera zona</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Climatología</td><td>Poco motivado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Trabajo</td><td>Precio</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="3">Otros ¿Cuáles?</td></tr> </table>			Falta tiempo	Cargas familiares	<input type="checkbox"/>	Distancia	Viaja/fuera zona	<input type="checkbox"/>	Climatología	Poco motivado	<input type="checkbox"/>	Trabajo	Precio	<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuáles?					
Diversión	Hacer Act. Física	<input type="checkbox"/>																																		
Socializar	Disfrutar Naturaleza	<input type="checkbox"/>																																		
Liberar estrés	Negocios	<input type="checkbox"/>																																		
Competir	Otros	<input type="checkbox"/>																																		
Otros ¿Cuáles?																																				
Falta tiempo	Cargas familiares	<input type="checkbox"/>																																		
Distancia	Viaja/fuera zona	<input type="checkbox"/>																																		
Climatología	Poco motivado	<input type="checkbox"/>																																		
Trabajo	Precio	<input type="checkbox"/>																																		
Otros ¿Cuáles?																																				
(Indique con nº hasta 3 por orden) <b>¿Con quién juega al golf habitualmente?</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Sólo/a</td><td>Familia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Amigos/as</td><td>Pareja</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Compañero/as</td><td>Otro</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="3">¿Cuáles?</td></tr> </table>	Sólo/a	Familia	<input type="checkbox"/>	Amigos/as	Pareja	<input type="checkbox"/>	Compañero/as	Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuáles?			<b>Has utilizado los servicios de otros clubes de golf.</b> (Señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>No</td><td>Si</td></tr> </table>	No	Si	<b>¿Viaja a destinos turísticos de golf?</b> (Señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>No</td><td>Si</td></tr> </table>		No	Si																	
Sólo/a	Familia	<input type="checkbox"/>																																		
Amigos/as	Pareja	<input type="checkbox"/>																																		
Compañero/as	Otro	<input type="checkbox"/>																																		
¿Cuáles?																																				
No	Si																																			
No	Si																																			
<b>¿En cuántos clubes distintos?</b> (Indique el nº) <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		<b>¿Dónde?</b> (Indique 3+frecuentes) <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> </table>		1.	2.	3.																														
1.																																				
2.																																				
3.																																				
<b>Servicios + utilizados en el club</b> (Hasta 3 por orden. Ej. Restaurante, cuarto de palos...) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Cancha de prácticas</td><td>Tienda especializada</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Putting-green</td><td>Escuela de golf</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Cuarto palos/baterías</td><td>Servicios deportivos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Alquiler material</td><td>Restaurante</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Alquiler de buggies</td><td>Cafetería</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="3">Otros ¿Cuáles?</td></tr> </table>		Cancha de prácticas	Tienda especializada	<input type="checkbox"/>	Putting-green	Escuela de golf	<input type="checkbox"/>	Cuarto palos/baterías	Servicios deportivos	<input type="checkbox"/>	Alquiler material	Restaurante	<input type="checkbox"/>	Alquiler de buggies	Cafetería	<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuáles?			<b>Otras prácticas deportivas habituales</b> (Indique hasta 3 por orden) <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> </table>		1.	2.	3.												
Cancha de prácticas	Tienda especializada	<input type="checkbox"/>																																		
Putting-green	Escuela de golf	<input type="checkbox"/>																																		
Cuarto palos/baterías	Servicios deportivos	<input type="checkbox"/>																																		
Alquiler material	Restaurante	<input type="checkbox"/>																																		
Alquiler de buggies	Cafetería	<input type="checkbox"/>																																		
Otros ¿Cuáles?																																				
1.																																				
2.																																				
3.																																				
<b>Formación académica:</b> (Señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Sin estudios</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Básica</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Bachillerato</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>F. Profesional</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Universitaria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Sin estudios	<input type="checkbox"/>	Básica	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	F. Profesional	<input type="checkbox"/>	Universitaria	<input type="checkbox"/>	<b>Ocupación laboral:</b> (Señale con una X) <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>Funcionario/a</td><td>Fuerzas y cuerpos de seguridad</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Empresario/a</td><td>Retirado/a</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Profesional liberal</td><td>Jubilado/a - pensionista</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Autónomo/a</td><td>Estudiante</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Alto cargo/Dir.</td><td>Parado/a</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>M. Intermedio</td><td>Cuidado hogar</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Empleado/a</td><td>Otra ocupación</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		Funcionario/a	Fuerzas y cuerpos de seguridad	<input type="checkbox"/>	Empresario/a	Retirado/a	<input type="checkbox"/>	Profesional liberal	Jubilado/a - pensionista	<input type="checkbox"/>	Autónomo/a	Estudiante	<input type="checkbox"/>	Alto cargo/Dir.	Parado/a	<input type="checkbox"/>	M. Intermedio	Cuidado hogar	<input type="checkbox"/>	Empleado/a	Otra ocupación	<input type="checkbox"/>	<b>Residencia habitual en:</b> Código postal: <input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>
Sin estudios	<input type="checkbox"/>																																			
Básica	<input type="checkbox"/>																																			
Secundaria	<input type="checkbox"/>																																			
Bachillerato	<input type="checkbox"/>																																			
F. Profesional	<input type="checkbox"/>																																			
Universitaria	<input type="checkbox"/>																																			
Funcionario/a	Fuerzas y cuerpos de seguridad	<input type="checkbox"/>																																		
Empresario/a	Retirado/a	<input type="checkbox"/>																																		
Profesional liberal	Jubilado/a - pensionista	<input type="checkbox"/>																																		
Autónomo/a	Estudiante	<input type="checkbox"/>																																		
Alto cargo/Dir.	Parado/a	<input type="checkbox"/>																																		
M. Intermedio	Cuidado hogar	<input type="checkbox"/>																																		
Empleado/a	Otra ocupación	<input type="checkbox"/>																																		

## 2.- ESCALA DE IMPORTANCIA - VALORACIÓN

Señale con una X: en primer lugar el nivel de importancia y segundo el nivel de valoración de los elementos.

IMPORTANCIA					Nivel de Importancia y Valoración global de cada elemento	VALORACIÓN				
Nin- guna	Poca	Al- guna	Bas- tante	Mucha		Muy mala	mala	Regu- lar	Buena	Muy Buena
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Importancia					<b>PERSONAL</b>	Valoración				
1	2	3	4	5	Implicación de la Directiva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Profesionalidad Gerencia	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Profesionalidad Recepción	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Profesionalidad Greenkeeper	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Profesionalidad Master caddie	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Profesionalidad Profesor/a golf	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Trato y atención prestadas	1	2	3	4	5
Importancia					<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b>	Valoración				
1	2	3	4	5	Organización y gestión de los recursos del club	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gestión de la información/comunicación	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gestión de las reclamaciones y sugerencias, rápida y eficaz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Seguridad y prevención de riesgos (medidas caso de emergencias)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gestión medioambiental	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Organización de torneos en el club	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Correspondencias con otros clubes	1	2	3	4	5
Importancia					<b>CONDICIONES FÍSICAS</b>	Valoración				
1	2	3	4	5	Limpieza e higiene general	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Estado físico-mantenimiento de las instalaciones del club	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Estado físico del mobiliario-material-equipamientos del club	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Salón social/Casa club	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Vestuarios	1	2	3	4	5
Importancia					<b>ZONA DE JUEGO Y PRÁCTICA</b>	Valoración				
1	2	3	4	5	Academia/Escuela de golf	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zona de prácticas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Control del juego/ Cumplimiento del reglamento en el campo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Seguridad del campo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Diseño y recorrido del campo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Mantenimiento/Estado del campo	1	2	3	4	5

## 3.- VALORACIÓN GENERAL

Considerando todos los servicios, personal e instalaciones del club en su conjunto diría que... Señale con una X.

La valoración global del club es:	<table border="1"> <tr> <td>Muy mala</td> <td>Mala</td> <td>Regular</td> <td>Buena</td> <td>Muy Buena</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	<input type="checkbox"/>																
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
La medida en que se cumplieron sus expectativas es:	<table border="1"> <tr> <td>Mucho peor esperado</td> <td>Peor de lo esperado</td> <td>Como esperaba</td> <td>Mejor de lo esperado</td> <td>Mucho mejor esperado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Mucho peor esperado	Peor de lo esperado	Como esperaba	Mejor de lo esperado	Mucho mejor esperado	<input type="checkbox"/>																
Mucho peor esperado	Peor de lo esperado	Como esperaba	Mejor de lo esperado	Mucho mejor esperado																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
De 0 a 10. Su nivel de satisfacción general es:	<table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													

Club de Golf:

Fecha:

Hora:

Encuestador:

<b>QGOLF:</b>	
<b>ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO DE GOLF</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Profesionalidad Organización y Gestión</b>	Profesionalidad Gerencia
	Profesionalidad Recepción
	Profesionalidad Máster Caddie
	Organización y gestión de los recursos del club
	Gestión de la información/comunicación
	Gestión de las reclamaciones y sugerencias
	Organización de torneos en el club
<b>Instalaciones</b>	Estado de las instalaciones del club
	Estado del mobiliario, material y equipamiento
	Salón social-Casa club
	Vestuarios
<b>Campo/Zona de juego</b>	Control de juego y cumplimiento del reglamento
	Diseño y recorrido del campo
	Seguridad del campo
	Zona de prácticas



